



NEWSLETTER

JUNI 2026

point⁶⁶

RECHT

- ➔ **Transparenzregister: Neue Sorgfalts- und Meldepflichten (TJPG) ab 1. Oktober 2026**

SHARING EXPERIENCE

- ➔ **8 Checks für Verwaltungsräte: Überschuldung und Dividendenpolitik – Teil 3**
- ➔ **Ohne Cybersicherheit kein Geschäft: Warum Cybersicherheit den Verwaltungsrat angeht**
- ➔ **Corporate Governance im KMU: Stabilität, Wertschöpfung und tiefere Kapitalkosten**
- ➔ **NEU: SHARING TIPS**
Wer nicht sichtbar ist, wird nicht gefragt

Erfahrung teilen

Der 11. Juni in Bern-Wabern liegt hinter uns. Was bleibt, ist nicht nur das Programm. Es sind die Gespräche danach, die zählen. Zwei Verwaltungsräte am Stehtisch, die sich fragen, wie der andere eine ähnliche Situation gemeistert hat. Ein kurzer Austausch, der oft mehr bewirkt als ein ganzes Referat. Genau das ist es, was unsere Gemeinschaft ausmacht. Und was wir meinen, wenn wir von «Sharing Experience» sprechen.

Das wirtschaftliche Umfeld macht es derzeit nicht leicht. Viele Unternehmen navigieren durch unsicheres Fahrwasser: Kostendruck, geopolitische Spannungen, anhaltende Regulierungsschübe. Die Erwartungen an Verwaltungsräte sind so konkret wie selten. Finanzen verstehen, Risiken beurteilen, Cybersicherheit auf die Agenda bringen, Compliance im Griff behalten. In einem solchen Klima sind Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen keine Kür, sondern Pflicht.

Das spiegelt sich in den Beiträgen dieser Ausgabe. Stefanie Meier-Gubser erklärt das neue «TJPG» und was es für Verwaltungsräte konkret bedeutet: neue Meldepflichten, direkte Verantwortung, Handlungsbedarf, der heute beginnt. Caroline Steiner vertieft ihre Praxisserie mit den Checks 5 und 6, Überschuldung erkennen und Dividendenpolitik steuern. Maya Bundt zeigt, warum Cybersicherheit keine technische Randnotiz ist, sondern Geschäftsgrundlage. Und Christophe

Volonté und Pascal Gantenbein machen deutlich, was gute Corporate Governance im KMU in der Praxis bedeutet, messbar und konkret.

An der Vereinsversammlung haben wir zwei neue Vorstandsmitglieder begrüsst. Sabrina Bjöörn, Partnerin bei der Verwaltungsrat Management AG und Verwaltungsrätin in verschiedenen KMU, sowie Dr. Cornel Germann, Director of the St.Gallen Board Practice und Dozent für Corporate Governance. Beide bringen komplementäre Profile mit, praxisnah, engagiert und auf die echten Herausforderungen unserer Zeit ausgerichtet.

Gleichzeitig verabschieden wir uns von Rolf Schmid und Prof. Dr. Michèle F. Sutter-Rüdisser. Beide haben das SwissBoardForum über Jahre geprägt, durch ihre Fachkompetenz, ihr Engagement und ihre Überzeugung. Herzlichen Dank.

Danke an alle, die beitragen. Als Partner, als Autorin oder Autor, als Referentin oder Referent, durch eine Weiterempfehlung oder einfach durch ein gutes Gespräch. Diese Community wächst durch Vertrauen, und Vertrauen entsteht dort, wo man offen und auf Augenhöhe miteinander spricht.

Gute Lektüre und erholsame Sommerpause
Mylène Thiébaud | Geschäftsführerin, SwissBoardForum

IN DIESER AUSGABE

IN EIGENER SACHE

➔ **Sabrina Bjöörn und Dr. Cornel Germann neu im Vorstand**

➔ **Weiterempfehlung – Bring a Friend**

RECHT

➔ **Transparenzregister: Neue Sorgfalts- und Meldepflichten (TJPG) ab 1. Oktober 2026**
 Stefanie Meier-Gubser

SHARING EXPERIENCE

➔ **8 Checks für Verwaltungsräte: Überschuldung und Dividendenpolitik – Teil 3**
 Caroline Steiner

➔ **Ohne Cybersicherheit kein Geschäft: Warum Cybersicherheit den Verwaltungsrat angeht**
 Maya Bundt

➔ **Corporate Governance im KMU: Stabilität, Wertschöpfung und tiefere Kapitalkosten**
 Christophe Volonté | Pascal Gantenbein

➔ **NEU: SHARING TIPS**
Wer nicht sichtbar ist, wird nicht gefragt



Sesselwechsel im Vorstand



An der Vereinsversammlung vom 11. Juni 2026 wurden Sabrina Bjöörn und Dr. Cornel Germann neu in den Vorstand gewählt. Sie übernehmen die Sitze von Rolf Schmid und Prof. Dr. Michèle F. Sutter-Rüdisser, die sich nach langjährigem Engagement nicht mehr zur Wiederwahl stellten. Beiden gilt unser herzlicher Dank.



Sabrina Bjöörn bewegt sich seit vielen Jahren im Spannungsfeld von Governance, Strategie und Kommunikation. Als Partnerin bei der Verwaltungsrat Management AG begleitet sie Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen in strategischen Fragestellungen. Sie bringt vielfältige Verwaltungsratserfahrung, unter anderem als ehemalige Vizepräsidentin des Verwaltungsrats des KKL Luzern, und umfassende Governance-Erfahrung mit.



Dr. Cornel Germann setzt sich für eine moderne, wirkungsvolle und verantwortungsbewusste Governance ein. Er ist Direktor der St.Gallen Board Practice sowie Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St.Gallen (HSG). Darüber hinaus verfügt er über praktische Erfahrung als Verwaltungsrat von KMUs. Sein Profil verbindet wissenschaftliche Expertise mit praxisnaher Verwaltungsratserfahrung.

«Wer teilt, was gut ist, macht es noch besser»

Bring a Friend: Das SwissBoardForum wächst, wie gute Verwaltungsräte wirken. Durch Vertrauen und Empfehlung.

Sie kennen Menschen, die denken. Die hinterfragen. Die in Sitzungen die Perspektive verschieben und danach noch eine gute Frage stellen. Genau solche Menschen machen unser Forum aus. Und genau solche Menschen würden auch davon profitieren.

Das SwissBoardForum wächst nicht durch Werbung. Es wächst durch Sie, durch persönliche Empfehlungen von Mitgliedern, die wissen, was dieser Austausch wert ist. Kein Algorithmus trifft eine bessere Wahl als Ihr Urteilsvermögen.

«Ein starkes Netzwerk entsteht nicht durch Masse, sondern durch die richtigen Menschen am richtigen Ort. Wer jemanden kennt, dem dieser Austausch fehlt, sollte diese Person einfach mitbringen.»

Ralph Siegl, Präsident SwissBoardForum

Denken Sie an eine Kollegin, einen Kollegen. Jemanden, mit dem Sie gerne im selben Gremium sässen. Jemanden, dessen Erfahrung andere weiterbringt. Jemanden, dem ein Raum wie dieser fehlt. Dann ist jetzt der richtige Moment.



Ein Gespräch genügt

Erwähnen Sie das SwissBoardForum beim nächsten Austausch. Wer neugierig wird, findet uns unter [swissboardforum.ch](https://www.swissboardforum.ch).



Direkte Empfehlung

Leiten Sie diese Ausgabe weiter oder nennen Sie uns den Namen. Wir übernehmen den Rest mit Freude.



Wertschätzung inklusive

Für jedes neue Mitglied, das Sie empfehlen, bedanken wir uns persönlich. Weil gute Empfehlungen Kreise ziehen.



Sie kennen jemanden, der dazugehört?

Bitte erwähnen Sie Ihren Namen bei der Anmeldung oder schreiben Sie uns direkt:

sekretariat@swissboardforum.ch

Konditionen: Ihr Name muss bei der Online-Registrierung angegeben werden. Nur für Mitglieder des SwissBoardForum gültig.

Von Stefanie Meier-Gubser, Botschafterin des SwissBoardForum

Transparenzregister: Neue Sorgfalts- und Meldepflichten für Gesellschaften und ihre Organe, ab 1. Oktober 2026

Mit dem Bundesgesetz über die Transparenz juristischer Personen und die Identifikation der wirtschaftlich berechtigten Personen (TJPG) kommen auf Unternehmen, ihre Organe und ihre wirtschaftlich berechtigten Personen weitreichende neue Pflichten zu. Gesellschaften müssen ihre wirtschaftlich berechtigten Personen künftig identifizieren, dokumentieren und einem neuen zentralen Transparenzregister melden.

Diese Neuerungen betreffen den Kern der Verantwortung des Verwaltungsrats: von der Sorgfalt bei der Identifikation über die Dokumentationspflichten bis hin zur fristgerechten Meldung. Eine vorsätzliche Verletzung der neuen Melde- und Auskunftspflichten kann mit einer Busse bis CHF 500'000 geahndet werden – wer die Tragweite früh erkennt, kann die nötigen Prozesse rechtzeitig aufsetzen.

Stefanie Meier-Gubser zeigt auf, welche Gesellschaften dem TJPG unterstehen, wer als wirtschaftlich berechnigte Person gilt und welche konkreten Schritte Unternehmen bereits heute vornehmen können.

«Transparenz ist keine reine Formsache, sondern Ausdruck verantwortungsvoller Unternehmensführung»

Stefanie Meier-Gubser

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

SHARING EXPERIENCE

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

Teil 3: Überschuldung erkennen und Dividendenpolitik steuern: Zwei zentrale Aufgaben für den Verwaltungsrat



Für Verwaltungsräte sind die Prüfung auf Überschuldung (Check 5) und die Verantwortung bei Gewinnausschüttungen (Check 6) zentrale Governance Aufgaben. Überschuldung kann rechtliche Pflichten auslösen und die Existenz der Gesellschaft gefährden; unangemessene Ausschüttungen dagegen können das Eigenkapital aushöhlen und das Risiko einer Unterbilanz oder Überschuldung erhöhen. Dieser Beitrag erläutert, wie der VR eine Überschuldung erkennt, welche Schritte zu unternehmen sind und wie eine vorsichtige, strategische Gewinnausschüttungspolitik ausgestaltet werden kann.

Einleitung

Die finanzielle Stabilität einer Gesellschaft hängt nicht nur von laufenden Ergebnissen ab, sondern massgeblich von der Kapitalbasis und der Liquidität. Zwei Fragen stehen dabei oft

im Zentrum der VR Tätigkeit: Liegt eine Überschuldung vor (rechtlich relevant nach OR Art. 725b) und ist eine Gewinnausschüttung angezeigt bzw. verantwortbar? Beide Checks sind sehr wichtig: Ausschüttungen reduzieren das Eigenkapital, womit sie die Schwelle zu Kapitalverlust oder Überschuldung näherbringen können. Der Verwaltungsrat muss deshalb sorgfältig die Situation prüfen und dokumentieren, bevor er einen Gewinn ausschüttet.

Check 5 Liegt eine Überschuldung vor? Weshalb ist Vorsicht geboten?

Im OR Art. 716a sind die unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates festgelegt. Sie beinhalten u.a., dass der VR die Pflicht hat das Gesuch um Nachlassstundung einzureichen und das Gericht im Falle der Überschuldung zu benachrichtigen ist.

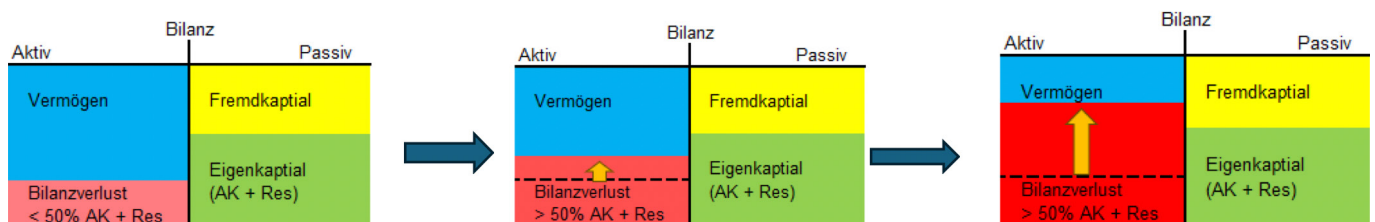
Was bedeutet eine Überschuldung?

Bei einem Bilanzverlust unterscheiden wir 3 verschiedene Fälle:

Eine Unterbilanz liegt vor, wenn der Bilanzverlust kleiner als die Hälfte des Eigenkapitals beträgt. Hier ist der Verwaltungsrat gesetzlich nicht verpflichtet Massnahmen zu ergreifen. Ein Kapitalverlust (OR Art. 725a) liegt vor, sobald die Hälfte des Eigenkapitals nicht mehr gedeckt ist. Der VR muss eine sofortige Einberufung einer GV einleiten und der Verwaltungsrat muss Sanierungsmassnahmen ergreifen. Eine Überschuldung (OR Art. 725b) liegt vor, sobald das Vermögen das Fremdkapital nicht mehr abdeckt. Der VR muss eine Zwischenbilanz erstellen und prüfen lassen. Der Verwaltungsrat muss das Gericht benachrichtigen und dieses eröffnet den Konkurs. In der untenstehenden Grafik sind die 3 Fälle vereinfacht dargestellt. Zur einfacheren Übersicht ist der Bilanzverlust neben dem Eigenkapital dargestellt.

Grafik 1: Verschiedene Fälle bei einem Bilanzverlust.

Links: Unterbilanz | Mitte: Kapitalverlust | rechts: Überschuldung



Welche Prüfungen sind erforderlich?

- ➔ Zwischenbilanzen: Bei begründeter Besorgnis muss der VR unverzüglich Zwischenabschlüsse zu Fortführungs- und Veräusserungswerten erstellen (OR Art. 725b).
- ➔ Prüfung: Diese Zwischenabschlüsse sind durch die Revisionsstelle oder einen zugelassenen Revisor prüfen zu lassen; bei fehlender Revisionsstelle ernannt der VR einen zugelassenen Revisor.
- ➔ Bewertung der Aktiven: Insbesondere Illiquide oder werthaltige Positionen sind kritisch zu prüfen (Goodwill, Vorräte, Forderungen). Realistische Veräusserungswerte sind dabei massgebend.
- ➔ Dokumentation: Alle Annahmen, Berechnungen und Entscheidungsgrundlagen müssen lückenlos dokumentiert werden.

Praktisches Vorgehen im VR:

- ➔ Frühwarnindikatoren nutzen: Negativer Operativer Cashflow, sinkende Eigenkapitalquote, stark gestiegene Verbindlichkeiten, andauernde Verluste.
- ➔ Szenarioanalyse: Erstellen Sie geprüfte Zwischenabschlüsse

zu Fortführungs- und Veräusserungswerten; wenn eine Überschuldung besteht, ist das Gericht zu benachrichtigen, sofern keine Rücktrittserklärungen der Gläubiger vorliegen

- ➔ Eskalation: Besteht Anzeigepflicht wegen Überschuldung, muss der Verwaltungsrat unverzüglich handeln und das Gericht benachrichtigen; eine Verzögerung kann persönliche Haftungs- und Straffolgen für die Mitglieder nach sich ziehen.

Konkrete Fragen für den VR:

- ➔ Decken die aktuellen Aktiven die Fremdverbindlichkeiten bei realistischen Veräusserungswerten?
- ➔ Liegt ein Kapitalverlust vor (Bilanzverlust > 50 % AK + Reserven)?
- ➔ Welche Gläubiger müssten einem Rangrücktritt zustimmen, um eine Gerichtsanzeige zu vermeiden?
- ➔ Welche kurzfristigen Massnahmen (Kapitalzufuhr, Kreditverlängerung, Verhandlungen mit Gläubigern) sind umsetzbar?

Praxisbeispiel: Überschuldung in einem mittelgrossen Einzelhandelsunternehmen

Ein regional tätiges Einzelhandelsunternehmen litt über mehrere Jahre unter rückläufigen Umsätzen und wiederkehrenden Verlusten. Parallel hatten sich langlaufende Mietverträge sowie kurzfristige Lieferantenverbindlichkeiten kumuliert. Der VR forderte eine Zwischenbilanz zu Veräusserungswerten und stellte fest: Die Veräusserungswerte der Aktiven (Lagerbestände, Ladenflächen, kundenspezifische Einrichtungsgegenstände) reichen nicht aus, um die gesamten Fremdverbindlichkeiten zu decken — die Summe der Aktiven liegt deutlich unter dem Fremdkapital. In der Folge zeigt die Zwischenbilanz zu Fortführungswerten ein negatives Eigenkapital.

Folgen und Reaktion:

- ➔ **Rechtliche Pflicht:** Der VR ist gemäss OR Art. 725b verpflichtet, die Zwischenbilanzen prüfen zu lassen und bei bestätigter Überschuldung das Gericht zu benachrichtigen, sofern kein Rangrücktritt der Gläubiger vorliegt.
- ➔ **Sofortmassnahmen:** Der VR veranlasst eine vertiefte Prüfung durch einen zugelassenen Revisor, informiert die wichtigsten Banken und Eigentümer und verhandelt über mögliche Rangrücktritte, Zahlungsaufschub oder kurzfristige Kapitalzufuhr.
- ➔ **Operative Massnahmen:** Gleichzeitig werden Verkaufsaaktionen zur Liquiditätsgenerierung, Kostenkürzungen und die Veräusserung nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte eingeleitet.

Wichtige Handlungsfelder für den Verwaltungsrat:

Frühwarnindikatoren (mehrjährige Umsatztrends, sinkende Eigenkapitalquote, negative operative Cashflows, steigende kurzfristige Verbindlichkeiten) systematisch überwachen und bei Anzeichen unverzüglich Zwischenabschlüsse veranlassen. Definierte Eskalationsregeln, klare Kommunikationswege zu Banken/Eigentümern und vorbereitete Sanierungs bzw. Kapitalpläne erhöhen die Chance, die Gesellschaft rechtzeitig zu stabilisieren.



Check 6

Dividende oder Stabilität? Weshalb ist Vorsicht geboten?

Gewinnausschüttungen gehören zu den zentralen Instrumenten der Kapitalstrategie. Sie müssen jedoch in Einklang mit der Substanz des Unternehmens stehen. Überhöhte Ausschüttungen können langfristig die Eigenkapitalbasis aushöhlen und die Fähigkeit zur Selbstfinanzierung gefährden.

Welche Regeln und Prüfungen sollten gelten?

- ➔ **Formelle Voraussetzungen:** Ausschüttungen dürfen nur aus dem verfügbaren Bilanzgewinn vorgenommen werden; prüfen Sie rechtliche Vorgaben und statutarische Beschränkungen.
- ➔ **Bilanz und Liquiditätscheck vor Auszahlung:** Vor Beschluss einer Ausschüttung sollte der VR den aktuellen Liquiditätsstatus (3–12 Monate) prüfen und sicherstellen, dass operative Bedürfnisse nicht gefährdet werden.
- ➔ **Stresstest der Ausschüttung:** Simulieren Sie die Wirkung der Ausschüttung im Adverse Szenario (z. B. Umsatzrückgang).
- ➔ **Rücklagenpolitik:** Legen Sie Mindestkapitalquoten oder Puffer fest (z. B. Ziel EK Quote), die nicht unterschritten werden dürfen.
- ➔ **Transparente Entscheidungsdokumentation:** Protokollieren Sie die Entscheidungsgrundlagen, Szenarien und die Zustimmung der Eigentümerseite.

Konkrete Fragen für den VR:

- ➔ Ist die Auszahlung aus dem verfügbaren Bilanzgewinn gedeckt und gefährdet sie keine Kreditlinien?
- ➔ Wie verändert die Ausschüttung die Eigenkapitalquote und die Fähigkeit, operative Schwankungen abzufedern?
- ➔ Gibt es geplante Investitionen oder Restrukturierungen, die durch eine Ausschüttung gefährdet werden könnten?

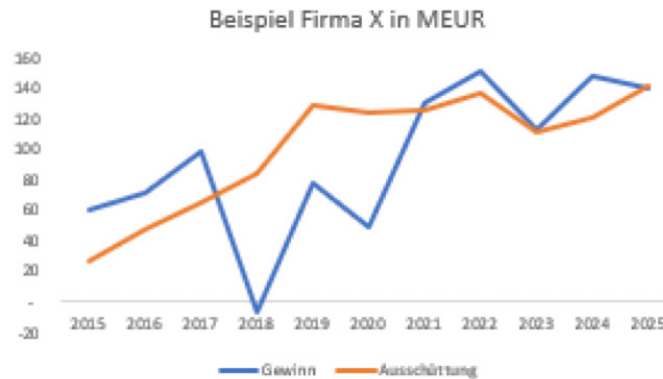
Praxisbeispiel: Überhöhte Gewinnausschüttung reduziert die Eigenkapitalquote signifikant

Die existierende Firma X steht exemplarisch für Risiken, die aus einer überhöhten Gewinnausschüttung entstehen, insbesondere wenn bedeutende Eigentümer hohe Auszahlungserwartungen haben. Über einen Zeitraum von mehreren Jahren schüttete X kumuliert nahezu den gesamten ausgewiesenen Gewinn an die Aktionäre aus, sodass die Eigenkapitalquote deutlich von ca. 46% auf 16% sank. Eine hohe Ausschüttung führt dazu, dass Reserven zur Abfederung von Verlusten oder konjunkturellen Einbrüchen nicht mehr vorhanden sind.

In der untenstehenden Tabelle ist der Gewinn, die Ausschüttung sowie die EK-Quote abgebildet. Auf den ersten Blick ist ersichtlich, dass die Firma deutlich mehr Mittel ausschüttet, als sie Gewinn erwirtschaftet hat. Insbesondere in den Jahren 2018–2020. Als Folge sinkt die EK Quote unmittelbar stark.

Grafik 2: Gewinn, Ausschüttung und EK Quote der Firma X in MEUR von 2015-2025

Jahr (in MEUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gewinn	60	72	99	-6	78	49	130	152	112	148	140
Ausschüttung	27	48	65	84	129	124	126	137	112	122	142
EK Quote	46%	38%	36%	22%	21%	18%	18%	17%	16%	17%	18%



Kernprobleme bei überhöhter Gewinnausschüttung:

- ➔ Auszehrung oder Verminderung der Kapitalbasis: Durch wiederkehrend hohe Ausschüttungen wird das Eigenkapital reduziert, wodurch Spielräume für Investitionen und Puffer gegen operative Verluste verloren gehen.
- ➔ Erhöhtes Insolvenzrisiko: Sinken Eigenkapitalquote und Liquidität, genügt schon ein moderater Verlust, um in eine Unterbilanz, Kapitalverlust oder in eine Überschuldung zu rutschen.
- ➔ Interessenkonflikt: Wenn grosse Aktionäre (in diesem Beispiel CEO und ein weiterer Eigentümer insgesamt 43 % der Anteile halten) stark auf eine hohe Ausschüttung drängen, können Management Entscheide zugunsten kurzfristiger Ausschüttungen statt langfristiger Substanzerhaltung gelenkt werden.
- ➔ Verschlechterung von Kreditkonditionen: Banken reagieren auf sinkende EK Quoten und können strengere Kreditaufgaben verlangen oder Limiten kürzen.

Praktisches Vorgehen des VR:

- ➔ Früherkennung: Der VR überwacht die Entwicklung der Ausschüttungsquote gegenüber dem Jahresgewinn und die Entwicklung der Eigenkapitalquote über mehrere Jahre. Bei der Firma X ist das Warnsignal die kontinuierlich sinkende EK Quote hervorgerufen durch wiederkehrende hohe Ausschüttungen.
- ➔ Hinterfragen der Ausschüttungspolitik: Der VR sollte prüfen, ob die Ausschüttungen mit der langfristigen Eigentümerstrategie und der Sicherung der Substanz vereinbar sind. Liegt eine nachhaltige Strategie vor oder dienen Ausschüttungen überwiegend der kurzfristigen Rendite für Grossaktionäre?
- ➔ Sofortmassnahmen: Bei erkennbarer Aushöhlung der Kapitalbasis muss der VR die Ausschüttungspolitik überarbeiten, z. B. Dividendensenkung, Bildung von Kapitalrücklagen oder Beschluss einer Kapitalerhöhung.

- ➔ Kommunikation mit Kapitalgebern: Offenheit gegenüber Banken und potenziellen Investoren ist zentral, um Vertrauen zu erhalten und zusätzliche Finanzierungsspielräume zu sichern.

Konkrete Fragen für den VR:

- ➔ Wie hoch ist die kumulierte Ausschüttung relativ zum kumulierten Gewinn in den letzten Jahren?
- ➔ Welche Auswirkungen haben die Ausschüttungen auf die Eigenkapitalquote und auf das Risiko eine Kreditaufgabe zu verletzen?
- ➔ Würde ein moderater operativer Verlust die Eigenkapitalbasis in eine Unterbilanz oder Überschuldung führen?
- ➔ Stimmen die Ausschüttungen mit der langfristigen Kapitalstrategie der Hauptaktionäre überein?

Lessons Learned:

- ➔ Eine nachhaltige Ausschüttungspolitik balanciert Aktionärsinteressen und Substanzerhalt: Dividenden sollten an Free Cash Flow und an einer festgelegten Eigenkapitalquote ausgerichtet werden.
- ➔ Der VR trägt die Verantwortung, Ausschüttungen kritisch zu prüfen und sicherzustellen, dass sie nicht die Fortführung der Gesellschaft gefährden.
- ➔ Transparente, mehrjährige Berichterstattung über Gewinn, Ausschüttungen und Eigenkapitalquote ermöglicht frühzeitige Interventionen.

Empfehlungen an den VR:

- ➔ Ausschüttungspolitik schriftlich festlegen: Legen Sie Leitplanken fest (z. B. Ausschüttungssatz in % des Free Cash Flow oder des Jahresgewinns; EK-Quote) und definieren sie Ausnahmeregelungen für Krisen.
- ➔ Reporting: Vor jeder GV eine Liquiditäts und Szenarioauswertung mit Auswirkungen auf die Bilanz durchführen.

- ➔ Eigentümerdialog: Klare Kommunikation mit Mehrheitsaktionären über die rationale Ausschüttungsstrategie; vermeiden Sie kurzfristige Ausgleichszahlungen, die langfristig der Unternehmung schaden.

Fazit

Die Prüfung einer möglichen Überschuldung und eine disziplinierte Gewinnausschüttungspolitik gehören zu den zentralen finanziellen Führungsaufgaben des Verwaltungsrats. Während die Überschuldungsprüfung rechtliche Meldepflichten und harte Entscheide erzwingen kann, verlangt eine verantwortungsvolle Dividendenpolitik vorausschauende Szenarioanalysen und klar definierte Leitplanken. Beide Checks tragen dazu bei liquiditätsbedingte Krisen zu vermeiden und die langfristige Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

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. Bei der SBB leitete sie ein Finanzteam im Bereich Netzdesign, Anlagen und Technologie. Zurzeit ist sie CFO bei aventron. Caroline Steiner ist Eidg. dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling.

SHARING EXPERIENCE

Ohne Cybersicherheit kein Geschäft – Warum Cybersicherheit auch den Verwaltungsrat interessiert



Cyberangriffe legen Unternehmen innert Minuten lahm – und viele Verwaltungsräte fühlen sich dennoch schlecht informiert. Der Artikel zeigt, warum Cybersicherheit heute ein strategisches VR Thema ist, welche Informationen ein guter Cyber Report liefern muss und wie auch kleinere Unternehmen ihre Cyberresilienz mit einfachen Mitteln stärken können.

Die aktuelle Lage zeigt deutlich, warum Cybersicherheit heute zu den zentralen Geschäftsrisiken zählt. Laut der KMU Cybersicherheitsstudie 2025¹ fühlen sich nur 42 % der Schweizer KMU gut geschützt vor Cyberangriffen – und bei ebenfalls 42 % ist die Verantwortung für Cybersicherheit nicht klar festgelegt oder hat keine Priorität. Gleichzeitig geben sich die Unternehmen beim eigenen Informationsstand zur Cyberthematik lediglich eine Note von 3.3 von 5, obwohl sich mehr als die Hälfte subjektiv sehr sicher fühlt.

Auch andere Indikatoren zeigen, dass die Bedrohungslage weiter zunimmt. Eine Studie der Hochschule Luzern und der Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) geht davon aus, dass die Wirtschaftskriminalität in den kommenden zwölf Monaten stark wachsen wird – über 80 % der befragten Expertinnen und Experten rechnen mit einer deutlichen Zunahme, vor allem getrieben durch Cyberkriminalität². Beim Bundesamts für Cybersicherheit (BACS) wurden 2025 Vorfälle gemeldet, Ende 2025 64720 Vorfälle gemeldet, im Durchschnitt 1245 pro Woche³.

¹ www.cyberstudie.ch

² <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2025/10/31/crime-studie/>

³ <https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/de/home/aktuell/aktuelle-zahlen.html>

Ohne Cybersicherheit kein Geschäft

Cybersicherheit ist weit mehr als ein technisches Thema. Sie ist eine Grundvoraussetzung für Vertrauen – und Vertrauen ist die Basis jedes Geschäfts. Ohne dieses Vertrauen funktionieren weder Kundenbeziehungen noch Partnerschaften oder Investorenbeziehungen.

Kunden wollen sicher sein, dass ihre Kreditkarteninformationen geschützt sind und ihre Daten nicht in falsche Hände geraten. Sie erwarten zudem einen stabilen, zuverlässigen Service, der nicht plötzlich durch einen Cybervorfall unterbrochen wird. Geschäftspartner wiederum arbeiten nur mit Unternehmen zusammen, die ihre Systeme im Griff haben und keine zusätzlichen Risiken in die Lieferkette tragen. Und Investoren achten zunehmend darauf, dass Cybervorfälle nicht zu Gewinneinbussen, zusätzlichen Kosten oder Reputationsschäden führen.

Cybersicherheit ist damit eine Grundvoraussetzung, überhaupt wirtschaften zu können. Nahezu alle Geschäftsprozesse basieren heute auf digitalen Systemen und Daten. Fallen diese aus, steht das Unternehmen still. Das zeigt sich besonders eindrücklich bei Ransomware Angriffen, bei denen Unternehmen innerhalb von Minuten handlungsunfähig werden können.

Auch hier gilt: Ohne Cybersicherheit kein Geschäft.

Warum Cybersicherheit ein Thema für den Verwaltungsrat ist

Cyberisiken sind längst nicht mehr nur IT Risiken. Sie betreffen heute praktisch alle Dimensionen eines Unternehmens: die Umsetzung der Strategie, die Stabilität der Wertschöpfungskette, das Verhältnis zu Kunden und Partnern, die Reputation des Unternehmens und seiner Führung sowie die Verfügbarkeit der operativen Prozesse. Ein Cybervorfall kann nicht nur Daten gefährden, sondern ganze Geschäftsmodelle oder Zahlungsflüsse unterbrechen, Lieferketten lahmlegen, oder das Vertrauen von Kunden und Investoren nachhaltig beschädigen. Damit ist klar: Cybersicherheit ist ein strategisches Thema – und damit unweigerlich ein Thema für den Verwaltungsrat.

Wie gut dieses Bewusstsein in den Verwaltungsräten bereits verankert ist, zeigt die internationale Studie Cybersecurity Board Reporting. Ein Team von Cyberexpertinnen und -experten hat dafür 67 Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte in der Schweiz, Belgien und Australien befragt und zusätzlich 37 tatsächliche Cyber Reports analysiert, die in VR Sitzungen verwendet wurden. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Selbst in grossen Unternehmen, die erhebliche Mittel in ihre Cybersicherheit investieren, sind viele Verwaltungsräte nur mässig zufrieden mit dem Informationsfluss.

Besonders auffällig ist, dass nur 31 % der Befragten überzeugt sind, die richtigen Informationen zu erhalten, um Cyberisiken angemessen einschätzen und ihre Aufsichtsfunktion

wirksam wahrnehmen zu können. Häufig fehlen klare Priorisierungen, verständliche Risikoanalysen oder eine transparente Darstellung der Auswirkungen auf das Geschäft. Für Verwaltungsräte bedeutet das: Sie tragen Verantwortung für ein Thema, das sie oft nicht ausreichend fundiert beurteilen können – nicht aus mangelndem Interesse, sondern weil die Informationen nicht in der Form geliefert werden, die sie benötigen.



Was ist zu tun?

Cybersicherheit sollte die Aufmerksamkeit, Zeit und Ressourcen erhalten, die ihr als eines der zentralen Unternehmensrisiken - und zugleich als strategischer Erfolgsfaktor - zustehen. Für die operative Ebene bedeutet das, Cybersicherheit im Unternehmen klar zu verankern: Verantwortlichkeiten müssen definiert, grundlegende Schutzmassnahmen konsequent umgesetzt und Mitarbeitende regelmässig sensibilisiert werden. Alle Organisationen können davon profitieren, auf bewährte Hilfsmittel zurückzugreifen, die den Einstieg erleichtern und Orientierung bieten.

Cybersecurity für alle – Was wirklich zählt

Ebenso wichtig ist die Rolle des Verwaltungsrats. Er trägt die Verantwortung, Cyberisiken als strategisches Thema zu behandeln und sicherzustellen, dass die Organisation angemessen geschützt ist. Dazu braucht er die richtigen Informationen – verständlich aufbereitet, zur richtigen Zeit und von der richtigen Stelle. Nur so kann der Verwaltungsrat fundierte Entscheidungen treffen, Prioritäten setzen und seine Aufsichtsfunktion wirksam wahrnehmen. Es lohnt sich daher, bewusst festzulegen, wie, wann und in welchem Umfang Cyberthemen im Verwaltungsrat behandelt werden sollen.

Cybersicherheit muss nicht kompliziert sein. Auch kleinere Organisationen können mit wenigen, gut umsetzbaren Massnahmen bereits einen grossen Teil ihres Risikos reduzieren. Die folgenden Quellen geben wichtige Hilfestellungen:

1. Schutzbedürfnis feststellen (IT SEC 4 KMU)

ITSec4KMU ist ein Verein, der es sich zur Aufgabe macht, Schweizer KMU im Kampf gegen Cyberkriminalität zu unterstützen. Er stellt u.a. einen einfachen Test zur Verfügung, mit dem KMU ihren Schutzbedarf feststellen können. Ausserdem werden praktische Tips zur Verbesserung der Cybersicherheit gegeben.

<https://itsec4kmu.ch>

2. Organisatorische und technische Schutzmassnahmen für KMU und der Minimalstandard zur Verbesserung der IKT Resilienz (Bundesamt für Cybersicherheit BACS)

Das Bundesamt für Cybersicherheit bietet mit «Schützen Sie Ihr KMU» ein praxisnahes Merkblatt, das 12 organisatorische und 12 technische Massnahmen beschreibt. Diese Massnahmen sind bewusst niederschwellig formuliert und eignen sich hervorragend für KMU, die strukturiert starten wollen.

<https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/de/home/infos-fuer/infos-unternehmen/aktuelle-themen/schuetzen-sie-ihre-kmu.html>

Der IKT Minimalstandard dient als Empfehlung und richtet sich v.a. an Betreiber von kritischer Infrastruktur, kann aber auch von anderen Organisationen und Unternehmen angewendet werden.

<https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/de/home/infos-fuer/infos-behoerden/aktuelle-themen/ikt-minimalstandards.html>

3. Sehr einfach und auch für kleine KMU umsetzbar (United Kingdom National Cybersecurity Centre UK NCSC)

Das britische National Cyber Security Centre bietet leicht verständliche, sofort umsetzbare Empfehlungen, darunter:

- ➔ Daten regelmässig sichern,
- ➔ Geräte und Smartphones schützen,
- ➔ Malware abwehren,
- ➔ Passwörter und Zugänge richtig verwalten,
- ➔ Phishing-Angriffe vermeiden.

Diese Hinweise sind besonders wertvoll, sich direkt in den KMU-Alltag übertragen lassen. Ausserdem gibt es einen Werkzeugkasten mit Tips, welche auf das eigene Unternehmen angepasst werden können.

<https://www.ncsc.gov.uk/section/advice-guidance/small-medium-sized-organisations>

4. Etwas aufwändiger, dafür aber umfassend, der IT Grundschatz des BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik)

Der IT Grundschatz ist ein verständliches Rahmenwerk, das Unternehmen Schritt für Schritt zeigt, wie sie ihre wichtigsten Daten und Systeme schützen können. Er ist allerdings etwas aufwändiger in der Umsetzung, bietet dafür aber eine sehr solide und umfassende Grundlage – auch für KMU, die ihre Cybersicherheit strukturiert und nachhaltig verbessern wollen.

https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Standards-und-Zertifizierung/IT-Grundschatz/it-grundschatz_node.html

5. Aufeinander aufbauende Stufen: das CyberFundamentals Framework aus Belgien

Auch das CyberFundamentals Framework sollte für alle Organisationen umsetzbar sein; es umfasst die vier Stufen Small, Basic, Important und Essential, wobei die höheren Stufen jeweils auf dem unterliegenden aufbauen. Die vier Stufen sind dabei von internationalen Standards abgeleitet.

<https://atwork.safeonweb.be/tools-resources/cyberfundamentals-framework>

Cybersecurity Board Reporting – Was Verwaltungsräte wirklich brauchen

Ein guter Cybersicherheits Report ist nicht nur ein Kontrollinstrument, sondern ein strategisches Führungsinstrument. Und als solches verdient es die Aufmerksamkeit eines jeden Verwaltungsrates.

Die internationale Studie Cybersecurity Board Reporting (cybersecurityboardreporting.com) zeigt deutlich: Viele Verwaltungsräte erhalten nicht die Informationen, die sie benötigen, um Cyberrisiken wirksam zu überwachen. Befragt wurden 67 Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte in der Schweiz, Belgien und Australien; zusätzlich wurden 37 tatsächliche Cyber Reports analysiert. Die Ergebnisse sind für KMU ebenso relevant wie für grosse Unternehmen.

1. Verwaltungsräte fühlen sich unzureichend informiert

Nur 31 % der befragten Verwaltungsräte sind überzeugt, dass sie die richtigen Informationen erhalten, um Cyberrisiken angemessen einschätzen zu können.

2. Was ein guter Cyber Report enthalten muss

Die Studie zeigt klar, welche Elemente Verwaltungsräte benötigen, um ihre Aufsichtsfunktion wahrnehmen zu können:

- ➔ Executive Summary: kurz, verständlich, mit klarer Risikoeinschätzung.
 - Top Risiken & Trends: was sich verändert und warum es relevant ist.
- ➔ Security Posture: Reifegrad, Schwachstellen, kritische Kontrollen.
- ➔ Incidents & Resilience: Vorfälle, Reaktionszeiten, Lessons Learned.
 - Third Party Risk: Abhängigkeiten, kritische Lieferanten, offene Findings.
- ➔ KPIs/KRIs: wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen.
- ➔ Konkrete Entscheidungen: was der VR genehmigen, priorisieren oder hinterfragen soll.

3. Was Verwaltungsräte besonders schätzen

Laut Studie wünschen sich VR-Mitglieder vor allem:

- ➔ Klarheit statt Technik
 - Vergleiche (z. B. zu Vorperioden oder Branchenbenchmarks)
- ➔ Ehrliche Einschätzungen statt Schönfärberei
- ➔ Regelmässige, planbare Berichterstattung

4. Was Unternehmen daraus lernen können

Auch kleine Unternehmen profitieren von strukturierterem Reporting:

- ➔ Der VR versteht Risiken besser.

- ➔ Entscheidungen zu Budget, Prioritäten und Verantwortlichkeiten werden fundierter.
- ➔ Cybersecurity wird als strategisches Thema verankert.
 - Der Informationsfluss wird klarer und verlässlicher.

i Autorin

Maya Bundt ist eine führende Expertin für Cyberrisiken, digitale Innovation und Board Governance. Mit einem Doktorat der ETH Zürich und über 20 Jahren Erfahrung im Bereich Reinsurance und Cyber bei Swiss Re engagiert sie sich heute in mehreren Verwaltungsratsmandaten sowie nationalen und internationalen Gremien zur Stärkung der Cyber Resilienz.



SHARING EXPERIENCE

Corporate Governance im KMU: Stabilität, Wertschöpfung und tiefere Kapitalkosten

Gute Corporate Governance ist im KMU kein Selbstzweck. Aus Eigentümersicht soll sie vor allem Stabilität sichern, langfristige Wertschöpfung ermöglichen und Fehlentwicklungen begrenzen. Gerade darin liegt auch ihr wirtschaftlicher Nutzen: Klare Zuständigkeiten, saubere Delegation und wirksame Überwachung verbessern nicht nur die Führungsqualität, sondern können auch Risiken und Kapitalkosten beeinflussen. Ein Governance Check hilft dem Verwaltungsrat, entsprechende Lücken im eigenen Unternehmen sichtbar zu machen.

Der wirtschaftliche Nutzen guter Governance

Viele Schweizer KMU sind familien- oder eigentümergeprägt. Dadurch sind Eigentum und Führung häufig enger mitein-

ander verbunden als bei börsenkotierten Unternehmen mit breit gestreutem Aktionariat. Es stehen typischerweise nicht kurzfristige Exit-Überlegungen im Vordergrund, sondern Stabilität, Unternehmensfortführung und langfristige Wertschöpfung. Es geht um den Erhalt des Unternehmens, um Mitarbeitende, Kundenbeziehungen, Unabhängigkeit und oft auch um eine geordnete Nachfolge.

Gute Corporate Governance kann dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen. Sie kann helfen, Fehlentwicklungen zu begrenzen, Kapital disziplinierter einzusetzen und Risiken früher zu erkennen. Gerade darin liegt auch ein praktischer Anreiz für Eigentümer und Verwaltungsräte (VR). Wo Governance das unternehmensspezifische Risiko senkt, kann sie die Kapitalkosten beeinflussen. Das gilt im KMU besonders, weil Eigentümer ihre Risiken oft nicht breit diversifizieren können. Für

Fremdkapitalgeber steht das Ausfallrisiko im Vordergrund. Klare Regeln, verlässliche Entscheidungsprozesse und funktionierende Frühwarnsignale können dieses reduzieren.

Was bedeutet Corporate Governance im KMU konkret?

Auch im KMU kommen auf Entscheidungsträger immer neue Anforderungen hinzu: Lieferkettenrisiken, Cyberabwehr, Treibhausgasemissionen, Resilienz, Digitalisierungsstrategie, Diversität. Die Themenpalette für VR wächst stetig. Umso entscheidender ist, dass sich der VR auf seine Kernaufgaben konzentriert.

Für die Beurteilung wirksamer Corporate Governance im KMU lassen sich sechs zentrale Bereiche unterscheiden: Grundlagen und Regeln, Verwaltungsrat, Risiko und Finanzen, Vergütung, Aktionariat sowie Nachfolge und Notfall. Viele Unternehmen haben einzelne Elemente geregelt. Entscheidend ist jedoch, ob sie konsistent ausgestaltet sind und für den Alltag taugen. Hier zeigen sich häufig Lücken.



Eigenerstrategie, Delegation und Führungsarchitektur

Zunächst ist ein klar verständliches Eigentümer- und Unternehmensziel zentral, das es ermöglicht, Entscheidungen von VR, Geschäftsleitung und allen Mitarbeitenden an ihrer Zielerreichung zu messen.

Ebenso wichtig ist aus VR-Sicht eine saubere Führungsarchitektur. Wird das Tagesgeschäft an eine Geschäftsleitung delegiert, ist ein Organisationsreglement zwingend. Dazu gehören die Definition klarer Zuständigkeiten und eine nachvollziehbare Kompetenzordnung, definierte Freigabegrenzen oder Regeln für den Umgang mit Interessenkonflikten.

Dabei geht es um ganz praktische Fragen. Wer darf was entscheiden? Wer wird wann informiert? Welche Geschäfte gehören in den VR, welche in die Geschäftsleitung? Werden wesentliche Beschlüsse nachvollziehbar protokolliert? Gibt es Stellvertretungen, die im Alltag tatsächlich funktionieren? Wo diese Punkte ungeklärt bleiben, hängt das Unternehmen rasch an Einzelpersonen, Gewohnheiten oder stillschweigenden Annahmen. Wer delegiert, bleibt verantwortlich für die sorgfältige Auswahl der mit der Geschäftsführung betrauten Personen, für klare Instruktion und Zielvorgaben sowie für deren wirksame Überwachung.

Nicht jede Fehlentscheidung begründet Haftung. Entscheidend ist aber, ob der VR auf einer angemessenen Informationsbasis, frei von Interessenkonflikten und nach sorgfältiger Abwägung entschieden hat. Gerade deshalb sind saubere Entscheidungsvorlagen, nachvollziehbare VR-Protokolle und klare Eskalationswege keine Formalitäten, sondern Teil sorgfältiger Unternehmensführung.

Zur wirksamen Überwachung gehören ein regelmässiges Reporting, periodische Leistungsbeurteilungen der Geschäftsleitung und klare Eskalationswege bei finanziellen Warnsignalen.

Wo Governance im Alltag versagt

In der Praxis zeigt sich die Relevanz solcher Fragen oft erst, wenn es zu spät ist. Man denke an einen Geschäftsführer mit Einzelunterschrift, ohne Freigabegrenzen und ohne systematische Finanzkontrolle. Über Jahre werden Zahlungen an nahestehende Firmen geleistet oder private Ausgaben über die Firma abgerechnet. Der VR erhält kein systematisches Finanzreporting, Belege werden nicht überprüft und die Firma schlittert in einen finanziellen Engpass.

Was auf den ersten Blick wie ein Einzelfall wirkt, ist oft strukturell bedingt. Gute Governance ist keine Garantie für Erfolg, aber sie kann solche Missbräuche und Fehlentwicklungen durch klare Regeln, die für alle gelten, verhindern. Schwache Governance ist dafür oft ein zentraler Grund dafür, dass Probleme eskalieren, Krisen entstehen oder Unternehmen in kritischen Situationen nicht mehr handlungsfähig sind. Gerade bei finanziellen Warnsignalen muss der VR früh reagieren: Zahlungsfähigkeit, Kapitalverlust und Überschuldung sind nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern lösen Handlungspflichten aus.

Was ein Governance Check sichtbar macht

Genau an diesen Punkten setzt ein Governance Check an. Er prüft die zentralen Elemente sorgfältiger Unternehmensführung im eigenen Unternehmen in sechs Bereichen. Er soll systematisch sichtbar machen, wo konkrete Lücken bestehen. Das ist nicht nur für Eigentümer, VR oder Geschäftsführer relevant, sondern kann auch für Kreditgeber oder Investoren von Interesse sein. In kurzer Zeit lässt sich so eine erste strukturierte Standortbestimmung vornehmen.

i Fünf Fragen für die nächste Verwaltungsratssitzung

- ➔ Sind Eigentümerziele und Eignerstrategie klar?
- ➔ Sind Zuständigkeiten, Delegation und Freigabegrenzen im Organisationsreglement sauber geregelt?
- ➔ Werden wesentliche VR-Entscheide nachvollziehbar vorbereitet und protokolliert?
- ➔ Besteht ein verlässlicher Überblick über Risiken, Liquidität und Verschuldung?
- ➔ Bleibt das Unternehmen auch beim Ausfall einer Schlüsselperson handlungsfähig?

Take-homes

Gute Corporate Governance ist im KMU kein Selbstzweck, sondern hat eine zentrale Rolle in der sorgfältigen Unternehmensführung. Sie dient nicht nur der Kontrolle, sondern besseren Entscheidungen, disziplinierter Kapitalverwendung und rechtzeitiger Risikoerkennung. Genau deshalb muss er die eigene Governance regelmässig prüfen. Ein Governance Check ist dafür ein praktisches Instrument.

i Autoren



Christophe Volonté ist Gründer der Governance Advisors AG. Er ist Dozent für Finanzmanagement an der Universität Basel. Er war CEO, CFO und Head Corporate Governance bei Inrate AG, einer Nachhaltigkeitsratingagentur in Zürich. Er hat zahlreiche Publikationen im Bereich Corporate Governance verfasst



Pascal Gantenbein ist Professor für Finanzmanagement an der Universität Basel. Seine Forschungsschwerpunkte sind Unternehmensfinanzierung und -Bewertung, Portfoliomanagement und Risikomanagement, Corporate Governance, Immobilienbewertung, sowie Venture Capital.

Scannen und Governance prüfen:



Übersicht

- ➔ 33 Fragen
- ➔ Scoring: 0-2 je Frage
- ➔ 10-15 Minuten
- ➔ Individuelle Bewertung per E-Mail

6 Kategorien

- ➔ Grundlagen & Regeln
- ➔ Vergütung
- ➔ Verwaltungsrat
- ➔ Aktionariat
- ➔ Risiko & Finanzen
- ➔ Nachfolge & Notfall

SHARING EXPERIENCE

Sharing Experience Online | Network Brief

Über den Austausch bei unseren Veranstaltungen hinaus teilen viele Mitglieder des SwissBoardForums ihre Erfahrungen, Überlegungen und Standpunkte auch in unserer Rubrik «Network Brief».

Dort finden sich sehr unterschiedliche Sichtweisen auf Governance, Strategie, Führung oder auch die Realität von Verwaltungsratsmandaten. Es handelt sich um praxisnahe Inhalte, verfasst von Personen, die diese Aufgaben täglich ausüben.

Zu den zuletzt veröffentlichten Artikeln gehören:

- ➔ **Ernest Cavin**
«Board Search ist kein Executive Search»
Warum die Besetzung eines Verwaltungsrats nicht wie eine klassische Führungskräftebesetzung angegangen werden kann.

- ➔ **Elisabeth Henning**
«VR-Mandate sind kein Karriereschritt»
Eine Reflexion über die Motivationen hinter den Mandaten und die oft idealisierten Erwartungen an die Rolle eines Verwaltungsratsmitglieds.

- ➔ **Eva Schreiber**
«Familien-VR»
Der Blick einer externen Verwaltungsrätin auf die spezifischen Dynamiken und Herausforderungen von Familienunternehmen.

- ➔ **Lara Pair**
«Ein Satz zu viel»
Warum eine mangelhafte Dokumentation zu einem strategischen Risiko für einen Verwaltungsrat werden kann.

➔ **Christophe Picou**
«Künstliche Intelligenz oder die Souveränität der Entscheidung»

Eine Reflexion über künstliche Intelligenz als Thema der Unternehmensführung und strategischen Verantwortung.

➔ **Matthias Leybold**
«Das fehlende Traktandum: Warum KI-Governance nicht auf die Tagesordnung der Verwaltungsräte kommt»

Auf der Grundlage von 24 Interviews mit Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten beleuchtet dieser Artikel eine branchenübergreifende Beobachtung und schlägt drei konkrete Fragen vor, um die KI-Governance besser in die Diskussionen des Verwaltungsrats zu integrieren.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Mitgliedern, die sich die Zeit nehmen, ihre Erfahrungen zu teilen und die Diskussionen in unserer Community zu bereichern.

Mitglieder, die ebenfalls Gedanken, Erfahrungen oder Standpunkte teilen möchten, die einen echten Mehrwert für unsere Community darstellen, können sich gerne an sekretariat@swissboardforum.ch wenden.

➔ swissboardforum.ch/blog



SHARING TIPS

Wer nicht sichtbar ist, wird nicht gefragt



Das ist keine Theorie, sondern etwas, das wir im SwissBoardForum immer wieder beobachten. Im November haben wir mit Sylvain Felder darüber gesprochen, wie Verwaltungsratsmandate heute tatsächlich entstehen. Seine Aussage war klar: Bevor jemand eine Empfehlung ausspricht, wird recherchiert. Und meistens führt der erste Weg direkt auf LinkedIn. Ein aktives Profil ist dabei längst mehr als ein digitales Schaukastenfenster. Es ist oft der Ort, an dem man sich ein erstes Bild macht. Nicht nur über den Lebenslauf, sondern auch über Haltung, Interessen und Denkweise.

Dabei braucht es weder tägliche Beiträge noch eine perfekt inszenierte Präsenz. Oft reicht schon ein guter Kommentar unter einem Fachbeitrag. Wer sichtbar Stellung bezieht, wird wahrgenommen. Genau dort, wo sich heute viele Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger bewegen.

Deshalb investieren auch wir bewusst in unseren LinkedIn-Kanal. Woche für Woche veröffentlichen wir Inhalte rund um Governance, Verwaltungsratsaktivität und aktuelle Fragen aus der Praxis. Nicht als Selbstzweck, sondern um Diskussionen anzustossen und den Austausch innerhalb unserer Community sichtbar zu machen.

Dass unser LinkedIn-Kanal heute diese Sichtbarkeit erreicht, hat auch mit engagierten Mitgliedern aus unserer Community zu tun, die sich aktiv einbringen. Einer davon ist Dan Noël.



Dan Noël ist Mitglied des SwissBoardForum, Unternehmer, Digitalstratege und Verwaltungsrat der BCN. Vor allem aber ist er jemand, der Governance nicht nur beobachtet, sondern selber lebt und mitgestaltet.

Seit einiger Zeit unterstützt er uns dabei, Themen aus der Praxis auf LinkedIn sichtbar zu machen. Klar, relevant und ohne unnötige Schlagwörter.

Wir wollten dieses Mal bewusst auch das Gesicht hinter dieser Arbeit zeigen. Danke, Dan, für deine Unterstützung, deine Ideen und dein Engagement für unsere Community.

Unser LinkedIn-Kanal zählt heute rund 6'500 Followerinnen und Follower. Das nächste gemeinsame Ziel sind 8'000 bis Ende 2026. Nicht als Marketingziel, sondern als Zeichen für eine aktive und engagierte Governance-Community in der Schweiz.

Denn echte Sichtbarkeit entsteht nicht allein durch Reichweite. Sie entsteht dann, wenn Menschen Inhalte kommentieren, weiterdenken und teilen. Genau davon lebt auch unser Netzwerk.

Wenn unsere Mitglieder Beiträge gelegentlich kommentieren oder weiterempfehlen, entsteht eine Sichtbarkeit, die kein Werbebudget ersetzen kann. Deshalb freuen wir uns über jede Stimme aus unserer Community.

➔ linkedin.com/company/swissboardforum

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Unsere nächsten Veranstaltungen

Anmeldung und vollständiges Programm:

www.swissboardforum.ch

23. JUNI 2026

PARTNER EVENT

Strategische Wirkung entsteht durch Menschen und Fähigkeiten – nicht durch Tools

Dieser Anlass wird mit Nexplora als Partner-Event durchgeführt.

Nexplora Bern | Bern

1. SEPTEMBER 2026

BORD PEER TALK

AI at the Board Table – Rethinking Communication, Collaboration & Leadership

THIS EVENT WILL BE HELD IN ENGLISH

Casino | Bern

10. SEPTEMBER 2026

BORD PEER TALK

Nachfolge im Verwaltungsrat – Ich bin VR: Will ich VRP werden?

Hotel Widder | Zürich

15. SEPTEMBER 2026

BOARDFORUM PRACTICE

Administrateur sans profil financier – comment rester pertinent et efficace? (FR)

Hôtel de la Paix | Lausanne

16. SEPTEMBER 2026

PRESIDENT CIRCLE

Du CEO à la présidence du conseil (FR)

Klub am Bärenplatz | Bern

27. OKTOBER 2026

PRESIDENT CIRCLE

**Am Puls der Wirtschaft
Gian-Luca Lardi & Gast**

Club zum Rennweg | Zürich

4. NOVEMBER 2026

BOARDFORUM CONNECT

Wenn alles auf dem Spiel steht – VR zwischen Verkauf, Sanierung und Neuausrichtung

Hotel Widder | Zürich

19. NOVEMBER 2026

BOARDFORUM CONNECT

Anticiper les virages stratégiques – Succession et implantation d'une PME en Suisse (FR)

CCIG | Genève

19. NOVEMBER 2026

BORD PEER TALK

Transformation mit Wirkung: Erfolgsfaktor Mensch. Wie kann der VR die GL stützen?

Hotel Schweizerhof | 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™