



NEWSLETTER

SEPTEMBER 2026

point⁶⁷

SHARING EXPERIENCE

- ➔ 8 Checks für Verwaltungsräte – Teil 4
- ➔ VRP und CEO: Gute Zusammenarbeit ist kein Zufall
- ➔ When AI Changes the Operating Model
- ➔ Was tun, damit aus Krisen keine Katastrophen werden?
- ➔ Einen Verein zu führen ist nicht dasselbe wie ein KMU zu leiten

NEU: AI FOR BOARDS

- ➔ Stop explaining the same task twice

NEU: SHARING STORY

- ➔ Governance neu denken

Man muss nicht jede Erfahrung selbst machen

Liebe Mitglieder des SwissBoardForum

Der Sommer 2026 hat es gut mit allen gemeint, die Sonne und Wärme mögen. Vielleicht etwas weniger mit jenen, die bei 35 Grad noch Verwaltungsratsprotokolle lesen mussten. Nun werden die Tage langsam kürzer und die Agenden dafür wieder länger.

Und die Themen, die uns darin erwarten, sind nicht gerade kleiner geworden. Die Schweizer Wirtschaft wächst verhalten, geopolitische Unsicherheiten bleiben hoch, neue US-Zölle treffen Teile der Exportwirtschaft und AI verändert längst nicht mehr nur einzelne Tools, sondern Geschäftsmodelle, Prozesse und Verantwortlichkeiten. Für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte bedeutet das vor allem eines: Es gibt weiterhin genügend Fragen, auf die es keine Antwort im Handbuch gibt.

Genau deshalb gefällt mir unser «Sharing Experience» heute vielleicht noch besser als bei der Gründung des SwissBoardForum. Denn Erfahrung hat eine wunderbare Eigenschaft: Man muss nicht jede selbst machen.

Diese Ausgabe von Point zeigt das sehr schön. Caroline Steiner macht sichtbar, was ein verspätetes oder eingeschränktes Testat verraten kann, wenn man genau hinschaut. Heinz Karrer teilt seine Erfahrung aus beiden Seiten der Unternehmensspitze und erinnert daran, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen VRP und CEO nicht mit Kontrolle beginnt, sondern mit Vertrauen, Klarheit und dem Mut, den Elefanten im Raum anzusprechen. Und aus den Diskussionen unserer Jahreskonferenz nimmt Martin Meier-Pfister sehr konkrete Erkenntnisse mit, wie sich Unternehmen auf Krisen vorbereiten können, bevor aus einer Krise eine Katastrophe wird.

Mit dieser Ausgabe erweitern wir dieses Teilen von Erfahrung um zwei neue Formate.

In **SHARING STORY** öffnen wir künftig regelmässig Dominique Alain Freymonds Schatzkiste mit 100 Governance-Anekdoten. Nicht als Lehrbuch, sondern als Einladung, über Situationen nachzudenken, die andere bereits erlebt haben. Den Anfang macht die Frage, wie viel Agilität gute Governance eigentlich verträgt.

Und mit **AI FOR BOARDS** werden wir bewusst praktisch. Unsere Mitglieder haben uns gesagt, dass sie nicht nur über AI lesen, sondern Dinge ausprobieren möchten, die ihnen in ihrer Arbeit tatsächlich helfen. Deshalb künftig: One skill. One use case. One thing to try. Den Anfang macht Marius Vetrici mit einer erstaunlich einfachen Idee: Warum einer AI dieselbe Aufgabe immer wieder erklären, wenn man ihr einmal sauber beibringen kann, wie sie erledigt werden soll?

Vielleicht ist genau das die Verbindung zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz: Beide werden wertvoller, wenn Wissen nicht jedes Mal bei null beginnt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende Lektüre und einen guten Start in einen sicher gut gefüllten Herbst. Und wenn Sie in Ihrem Verwaltungsrat jemanden haben, mit dem Sie besonders gerne Erfahrungen austauschen, bringen Sie diese Person doch einmal mit zu uns. Gute Communities leben nicht davon, dass alle dasselbe wissen. Sondern davon, dass unterschiedliche Menschen bereit sind, ihr Wissen zu teilen.

Herzliche Grüsse

Myliène Thiébaud | Geschäftsführerin, SwissBoardForum

IN DIESER AUSGABE

IN EIGENER SACHE

- ➔ Mitgliederverzeichnis – Bitte prüfen Sie Ihre Angaben.
- ➔ Angemeldet? Dann zählen wir auf Sie.

SHARING EXPERIENCE

- ➔ **8 Checks für Verwaltungsräte – Teil 4:**
Wenn der Abschluss stockt: Was Verwaltungsräte aus Wirtschaftsprüfung und Testat lernen müssen
Caroline Steiner
- ➔ **VRP und CEO: Gute Zusammenarbeit ist kein Zufall**
Heinz Karrer
- ➔ **When AI Changes the Operating Model**
Thomas Norgate

- ➔ **Was tun, damit aus Krisen keine Katastrophen werden?**
Martin Meier-Pfister
- ➔ **Einen Verein zu führen ist nicht dasselbe wie ein KMU zu leiten**
Manuel Donzé

NEU: AI FOR BOARDS

- ➔ **One skill. One use case. One thing to try.**
Stop explaining the same task twice
Marius Vetrici

NEU: SHARING STORY

- ➔ **Das Gleichgewicht zwischen Compliance und Agilität**
Dominique Alain Freymond

Mitgliederverzeichnis – Bitte prüfen Sie Ihre Angaben.

Bitte loggen Sie sich bis Ende Oktober in Ihr Mitgliederprofil ein und prüfen Sie Ihre Angaben. Sind Adresse, Firma, Funktion, Telefonnummer und E Mail Adresse noch aktuell?

Ergänzen Sie auch gerne Ihr berufliches Profil, damit sichtbar wird, welche Kompetenzen und Erfahrungen unser Netzwerk vereint.

Aktuelle Daten helfen uns zudem bei der Mitgliederadministration und der Fakturierung zum Jahresende.

➔ [Hier ins Mitgliederportal einloggen](#)

Login vergessen oder etwas funktioniert nicht? Schreiben Sie uns an secretariat@swissboardforum.ch. Wir helfen Ihnen gerne weiter.

Vielen Dank fürs Aktualisieren und Mitmachen!

Ihr Profil – aktuell und sichtbar!

Unsere Mitgliederverzeichnis wird bald aktualisiert und auf unserer Website publiziert. Damit Ihre Informationen korrekt und professionell präsentiert sind, bitten wir Sie:



Überprüfen und aktualisieren Sie jetzt Ihr Mitgliedsprofil online!



Klicken Sie oben rechts neben Ihrem Namen auf **«Bearbeiten»**



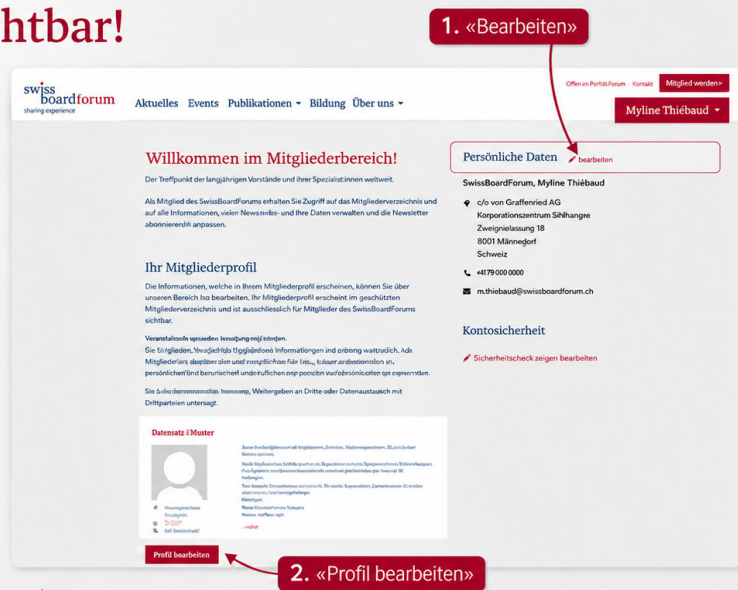
oder scrollen Sie nach unten und klicken Sie auf **«Profil bearbeiten»**.



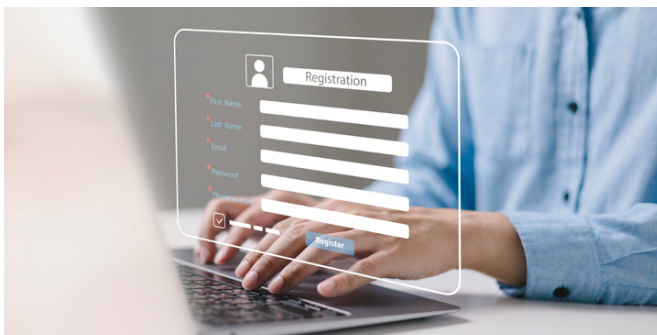
Bitte nehmen Sie diese Aktualisierung bis spätestens Donnerstag, 30. Oktober 2026 vor.

So stellen wir sicher, dass unser Mitgliederverzeichnis auf dem neuesten Stand ist und Sie bestmöglich sichtbar sind.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!



Angemeldet? Dann zählen wir auf Sie.



Der Juni war dieses Jahr besonders heiss. Für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte nicht nur meteorologisch: Generalversammlungen, Sitzungen, Entscheide, volle Agenden. Da kann schon einmal etwas dazwischenkommen.

Was uns bei unseren beiden letzten Juni Anlässen allerdings aufgefallen ist: **Ungewohnt viele No Shows**. Restaurants

kennen das Phänomen längst. Reserviert wird gerne, entschieden manchmal erst im letzten Moment. Wir möchten davon ausgehen, dass unsere Community etwas anders tickt.

Wer sich für einen Anlass des SwissBoardForum anmeldet, reserviert einen Platz. Oft gibt es Wartelisten, und unsere Partner planen Raum, Infrastruktur und Apéro für die angemeldeten Gäste.

Darum unsere einfache Bitte: **Wenn etwas dazwischenkommt, kurz abmelden. Das reicht völlig.**

Unentschuldigte No Shows werden wir künftig erfassen. Bei wiederholtem Nichterscheinen können wir bei stark nachgefragten Veranstaltungen keine Priorität mehr gewähren.

Denn wer im Verwaltungsrat Verantwortung übernimmt, weiss auch: Auf Zusagen sollte man zählen können. Selbst beim Apéro.

8 Checks für Verwaltungsräte

Teil 4: Wenn der Abschluss stockt: Was Verwaltungsräte aus Wirtschaftsprüfung und Testat lernen müssen



Die Jahresrechnung ist verabschiedet, der CFO wirkt souverän, der Wirtschaftsprüfer hat unterschrieben – und trotzdem können gravierende Risiken im Unternehmen verborgen bleiben. Zwei Signale werden im Verwaltungsrat häufig unterschätzt: *Wie lange dauert es, bis der Abschluss testiert ist (Check 7)? Und welche Ausprägung hat das Testat (Check 8)?* Wer diese Hinweise ernst nimmt, erkennt Probleme früher, stellt die kritischen Fragen und schützt Unternehmen und sich selbst vor Haftungs- und Reputationsschäden – wie der Fall P&R eindrücklich zeigt.

Warum Dauer und Testat für den Verwaltungsrat zentral sind

In vielen Verwaltungsräten gilt: Solange der Abschluss vorliegt und der Wirtschaftsprüfer unterschrieben hat, scheint alles in Ordnung. Die Praxis zeigt jedoch, dass Zeitpunkt und Qualität des Testats entscheidende Frühwarnsignale sind:

- ➔ Eine **ungewöhnlich lange Prüfungsdauer** kann auf ungeklärte Sachverhalte, schwache interne Kontrollen oder Liquiditätsprobleme hinweisen.
- ➔ Ein **eingeschränktes, versagtes oder gar nicht abgegebenes Prüfungsurteil** signalisiert, dass wesentliche Fragen offen sind – und der Verwaltungsrat handeln muss.

Gerade bei komplexeren Geschäftsmodellen oder in Krisenzeiten ist es gefährlich, diese Signale als reine Formalität zu betrachten.

Check 7

Wie lange dauert es, bis der Jahresabschluss testiert ist?

Gesetzlicher Rahmen und Praxis

Das Schweizer Obligationenrecht verlangt, dass der Geschäftsbericht innert sechs Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres erstellt und vorgelegt wird. In der Praxis werden Abschlüsse oft deutlich früher testiert. Ändert sich dieser Rhythmus plötzlich und deutlich, ist das ein Thema für den Verwaltungsrat.

Fragen, die in der VR Sitzung gestellt werden sollten:

- ➔ Wie viele Tage liegen zwischen **Geschäftsjahresende und Testat**?
- ➔ Wie hat sich diese Dauer in den letzten **fünf Jahren** entwickelt?
- ➔ Welche **konkreten Gründe** nennt der Wirtschaftsprüfer für Verzögerungen?
- ➔ Gibt es Hinweise auf **Datenqualitätsprobleme**, ungeklärte Rechtsrisiken oder Diskussionen über Bewertungen?

Eine längere Prüfungsdauer kann berechtigt sein – etwa bei grossen Umstellungen oder Rechtsfällen. Kritisch wird es, wenn sich Verzögerungen häufen und der Verwaltungsrat keine transparente Erklärung erhält.

Praxisbeispiel: Der Fall P&R: Wenn Warnsignale über Jahre übersehen werden

Der Fall **P&R** zeigt exemplarisch, welche Folgen es haben kann, wenn Dauer und Qualität des Testats nicht ernst genommen werden.

Geschäftsmodell und Wachstum

P&R war über Jahrzehnte ein grosser Anbieter von Direktinvestments in Seefrachtcontainer für Privatanleger. Das Geschäftsmodell war einfach:

- ➔ Anleger kaufen Container und vermieten sie an P&R.
- ➔ P&R vermietet diese Container weiter an Reedereien und Logistikunternehmen.
- ➔ Versprochen wurden attraktive Renditen und eine Beteiligung am Welthandel.

Die Fakten:

- ➔ Rund 54'000 Anleger, viele davon über 60 Jahre alt.
- ➔ Insgesamt wurden ca. 3,5 Mrd. EUR angelegt.

- ➔ Etwa 1,6 Mio. Container wurden Anlegern verkauft – tatsächlich existierten später nur rund 618'000.

Der Vertrieb erfolgte über freie Berater und auch über Banken und Sparkassen. P&R war damit Marktführer für Direktinvestments in Container und wurde von vielen als seriöser Anbieter wahrgenommen.

Prüfberichte und Testate

Über Jahre wurden die Geschäftszahlen von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. Dabei wurden wiederholt nur eingeschränkte Bestätigungsvermerke vergeben. Gleichzeitig verzögerte sich die Veröffentlichung der Abschlüsse um mehrere Jahre:

- ➔ Prüfungen dauerten ungewöhnlich lange,
- ➔ Testate waren nicht uneingeschränkt,
- ➔ Hinweise auf Risiken und Unsicherheiten wurden im Prüfbericht festgehalten.



Zusammenbruch und Schaden

Im März 2018 ordnete das Amtsgericht München für mehrere P&R Gesellschaften die vorläufige Insolvenzverwaltung an, später wurden die Insolvenzverfahren eröffnet. Die Staatsanwaltschaft schätzte den Schaden für Anleger auf **1,5 bis 2 Mrd. EUR**. Es stellte sich heraus:

- ➔ Ein grosser Teil der Anlegergelder wurde nicht für den Erwerb von Containern verwendet,
- ➔ sondern zur **Stopfung von Finanzlöchern** und zur **Auszahlung anderer Investoren** – ein klassisches Schneeballsystem.
- ➔ Vermögensverschiebungen und unzureichende Transparenz wurden erst im Rahmen des Insolvenzverfahrens sichtbar.

Der Fall P&R macht deutlich:

- ➔ Eingeschränkte Testate und lange Prüfungsdauer sind keine Nebensache.
- ➔ Sie sind konkrete Hinweise, dass das Geschäftsmodell, die Vermögenslage oder die Berichterstattung nicht stabil sind.
- ➔ Wer diese Signale ignoriert, riskiert Vermögensschäden und Haftungsrisiken.

Was Verwaltungsräte aus dem Beispiel P&R für ihre Mandate ableiten sollten

- 1. Zeitreihen analysieren:**
Lassen Sie sich jährlich zeigen, wann der Abschluss testiert wurde – und vergleichen Sie die Dauer über mehrere Jahre.
- 2. Testat aktiv diskutieren:**
Der Prüfbericht gehört auf die Traktandenliste der VR Sitzung. Fragen Sie explizit nach Einschränkungen, Hinweisen und deren Bedeutung für Liquidität, Eigenkapital und Strategie.
- 3. Geschäftsmodell verstehen:**
Komplexe oder wenig transparente Modelle – wie Direktinvestments, Treuhandstrukturen oder ausserbilanzielle Konstruktionen – verlangen besondere Aufmerksamkeit.
- 4. Externe Expertise einbeziehen:**
Bei Unsicherheiten zu Testat oder Prüfungsdauer sollten Verwaltungsräte unabhängige Experten beiziehen.
- 5. Pflichten nach OR ernst nehmen:**
Bei Kapitalverlust oder Überschuldung (Art. 725 ff. OR) muss der Verwaltungsrat handeln: Zwischenbilanz erstellen, prüfen lassen, Sanierungsmassnahmen einleiten oder das Gericht informieren.

Check 8

Welche Ausprägung hat das Testat?

Testatarten und ihre Bedeutung

Moderne Prüfberichte unterscheiden klar zwischen verschiedenen Urteilen:

- ➔ **Nicht modifiziertes Prüfungsurteil (uneingeschränkt):**
Der Abschluss vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild – ohne wesentliche Vorbehalte.
- ➔ **Eingeschränktes Prüfungsurteil:**
Die Prüfer sehen in einem klar benannten Bereich wesentliche Unsicherheiten oder fehlende Nachweise.
- ➔ **Versagtes Prüfungsurteil:**
Die Prüfer sind der Auffassung, dass der Abschluss insgesamt kein verlässliches Bild vermittelt.
- ➔ **Nichtabgabe eines Prüfungsurteils:**
Die Prüfer können mangels ausreichender Nachweise kein Urteil abgeben.

Zusätzlich gibt es **Hinweise zur Hervorhebung eines Sachverhalts** («Emphasis of Matter»), z.B. zu Rechtsfällen, Betrugsverdacht oder der Unsicherheit über die Fortführungsfähigkeit («Going Concern»).

Konsequenzen für den Verwaltungsrat:

- ➔ Ein **eingeschränktes oder versagtes Urteil** verlangt zwingend vertiefte Diskussionen und Massnahmen.
- ➔ Eine **Nichtabgabe des Prüfungsurteils** ist ein massives Warnsignal: Es fehlen wesentliche Nachweise, und der Verwaltungsrat darf den Abschluss nicht einfach als

Grundlage für strategische Entscheide verwenden.

- ➔ Hinweise zur Hervorhebung sollten systematisch mit der **Risikomatrix** und der **Liquiditätsplanung** verknüpft werden.

Praxisbeispiel Wirecard: Wenn der Hinweis im Testat deutlich ist – und trotzdem übersehen wird

Der Fall **Wirecard** ist ein weiteres Beispiel dafür, wie wichtig es ist, den Prüfbericht nicht nur oberflächlich zu lesen.

Rasantes Wachstum – und auffällige Kennzahlen

Wirecard präsentierte über Jahre stark steigende Umsätze und Gewinne. Gleichzeitig stiegen die liquiden Mittel so stark an, dass sie zeitweise höher waren als der Jahresumsatz – eine Konstellation, die in der Praxis äusserst ungewöhnlich ist.

Was im Testat stand

Im Testat für den Jahresabschluss 2018 fanden sich deutliche Hinweise der Wirtschaftsprüfer. Unter anderem wurde festgehalten:

- ➔ Es gebe Hinweise eines Hinweisgebers in Singapur zu Scheingeschäften bei der Beschaffung und dem Verkauf von Software.
- ➔ Es werde von Kreislaufzahlungen gesprochen und von Zweifeln an der ökonomischen Substanz bestimmter Verträge.
- ➔ Die Prüfer hielten fest, dass es *«keine Bestätigung dafür gibt, dass Korrekturen oder weitere Angaben im Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2018 vorzunehmen wären»*, fügten aber hinzu, dass *«aufgrund der Unsicherheiten (...) nicht ausgeschlossen werden kann, dass Einschätzungen zu den Auswirkungen der dargestellten Sachverhalte auf die Rechnungslegung zukünftig anders ausfallen könnten.»*

Für Verwaltungsräte ist eine solche Formulierung ein klares Signal:

- ➔ Es gibt **konkrete Hinweise auf mögliche Scheingeschäfte**,
- ➔ die Prüfer sehen **Unsicherheit** hinsichtlich der Auswirkungen auf den Abschluss,
- ➔ und künftige Neubewertungen der Situation sind ausdrücklich nicht ausgeschlossen.

Lehre für den Verwaltungsrat

Ein Prüfbericht mit solchen Hinweisen darf nicht einfach zur Kenntnis genommen werden. Der Verwaltungsrat muss:

- ➔ die **Sachverhalte im Detail** verstehen,
- ➔ unabhängige Abklärungen verlangen,
- ➔ und die **Risikofolgen** für Liquidität, Eigenkapital und Reputation analysieren.

Wirecard zeigt: Ein formal erteiltes Testat ist kein Freipass – der Wortlaut im Prüfbericht ist entscheidend.

Fazit: Prüfbericht als Führungsinstrument, nicht als Formalität

Check 7 und Check 8 sind einfache, aber wirkungsvolle Werkzeuge für Verwaltungsräte:

- ➔ **Check 7 – Dauer der Wirtschaftsprüfung:**
Frühindikator für Komplexität, Datenqualität und mögliche Risiken.
- ➔ **Check 8 – Ausprägung des Testats:**
Klarer Hinweis auf die Verlässlichkeit des Abschlusses und auf offene Risiken.

Wer diese beiden Checks konsequent anwendet, den Prüfbericht sorgfältig liest und die richtigen Fragen stellt, erhöht die Chance, finanzielle Probleme früh zu erkennen – bevor sie zu Insolvenzen, Reputationsschäden oder persönlicher Haftung führen.



Die wichtigsten Fragen zu Check 7 und Check 8 für jede VR Sitzung:

1. Wann wurde der letzte Jahresabschluss testiert – und wie hat sich die Dauer in den letzten fünf Jahren entwickelt?
2. Ist das Prüfungsurteil uneingeschränkt, eingeschränkt, versagt oder wurde gar kein Urteil abgegeben?
3. Welche Hinweise («Emphasis of Matter») enthält der Prüfbericht – z.B. zu Rechtsfällen, Betrugsverdacht oder Going Concern?
4. Welche konkreten Massnahmen leitet das Management aufgrund dieser Hinweise ein?
5. Welche zusätzlichen Abklärungen oder externe Expertise braucht der Verwaltungsrat?
6. Welche Pflichten ergeben sich daraus nach OR (Kapitalverlust, Überschuldung, Sanierungsmassnahmen)?



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.

VRP und CEO: Gute Zusammenarbeit ist kein Zufall



Mit jeder Krise steigt der Druck auf Verwaltungsratspräsidien und CEOs. Gleichzeitig werden die Anforderungen an Corporate Governance, Regulierung und strategische Führung immer komplexer. Doch was macht die Zusammenarbeit an der Spitze eines Unternehmens erfolgreich? Heinz Karrer kennt beide Perspektiven. Er war während vieler Jahre CEO und ist heute Verwaltungsratspräsident verschiedener Unternehmen. Im Gespräch erläutert er, weshalb Vertrauen wichtiger ist als Kontrolle, warum Rollenklarheit Konflikte verhindert und weshalb gute Zusammenarbeit nicht dem Zufall überlassen werden darf.

Finanzmarktkrisen, geopolitische Spannungen, Digitalisierung oder die zunehmende Regulierung haben die Anforderungen an Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen grundlegend verändert. Für *Heinz Karrer*, Co-Leiter des Seminars VR-Präsidium bei Rochester-Bern Executive Programs, hat dies vor allem die Intensität der Zusammenarbeit zwischen VRP und CEO verändert. Der Austausch ist heute enger, Entscheidungen müssen schneller getroffen werden und Unsicherheiten gehören zum Führungsalltag. «Die Rahmenbedingungen verändern sich laufend. Gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Transparenz bleiben jedoch die Grundlage jeder erfolgreichen Zusammenarbeit», so Karrer.

«Augen und Ohren im Unternehmen – die Finger bleiben draussen.»

Die Kunst eines guten Verwaltungsratspräsidiums besteht darin, das Unternehmen gut zu kennen, den Austausch mit

der Geschäftsleitung zu pflegen und Entwicklungen früh zu erkennen. Gleichzeitig darf es nicht ins operative Geschäft eingreifen. «Das Präsidium sollte Augen und Ohren im Unternehmen haben. Die Finger gehören jedoch nicht ins operative Geschäft.»

Wie wichtig diese Balance ist, zeigt auch eine *Befragung von Spencer Stuart* unter knapp 200 Verwaltungsratsmitgliedern und 30 CEOs. Vertrauen erweist sich dabei als zentraler Faktor einer wirksamen Zusammenarbeit. Gleichzeitig braucht es die richtige Balance zwischen Nähe und Unabhängigkeit: Die Beziehung muss einen offenen und direkten Austausch ermöglichen, ohne die unabhängige Rolle des Verwaltungsrats zu beeinträchtigen.

Gerade für ehemalige CEOs kann diese Rollentrennung anspruchsvoll sein. *Stanislav Shekshnia* von INSEAD unterstreicht in seiner Forschung, dass das Verwaltungsratspräsidium den Verwaltungsrat führt, nicht das Unternehmen. Nähe zum Geschäft ist wichtig, ohne dabei selbst zum «zweiten CEO» zu werden.

Konflikte entstehen selten über Nacht

Unterschiedliche Erwartungen oder kleine Irritationen gehören zum Führungsalltag. Entscheidend ist, sie nicht wachsen zu lassen. «Den Elefanten im Raum anzusprechen», bevor daraus ein Konflikt wird, gehört für Karrer zu den wichtigsten Führungsaufgaben eines Verwaltungsratspräsidiums. Gerade in schwierigen Situationen zeigt sich, wie tragfähig die

Zusammenarbeit tatsächlich ist. Entscheidend sind Transparenz und die Bereitschaft, kritische Themen früh anzusprechen und gemeinsam konstruktive Lösungen zu finden. Die *internationale Governance-Forschung* zeigt, wo es besonders häufig hakt: Unklare Rollen, mangelnder Informationsfluss und unterschiedliche Prioritäten zählen gemäss *McKinsey* zu den wesentlichen Hindernissen einer wirksamen Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und CEO.

Gute Zusammenarbeit ist kein Zufall

Erfolgreiche Zusammenarbeit beginnt nicht mit der ersten Krise, sondern lange davor. Karrer spricht von einem gemeinsamen Modus Vivendi. Gemeint ist ein bewusst vereinbartes Verständnis der Zusammenarbeit: Wer informiert wen? Wie häufig findet der Austausch statt? Wie werden Spannungen angesprochen? Erst wenn diese Spielregeln gemeinsam definiert und konsequent gelebt werden, entsteht die Grundlage für Vertrauen.

Auch internationale Untersuchungen unterstreichen die Bedeutung dieser Faktoren. Eine *INSEAD-Studie* nennt gegenseitigen Respekt, einen regelmässigen Informationsaustausch und die Rolle des Verwaltungsratspräsidiums als Sparringspartner des CEO als zentrale Elemente einer funktionierenden Zusammenarbeit.

Wie wichtig dieser Austausch in der Praxis ist, zeigt sich gerade im persönlichen Gespräch. Keine Videokonferenz ersetzt das direkte Gespräch. Verwaltungsratspräsidentinnen und Verwaltungsratspräsidenten sollten sich regelmässig Zeit für den direkten Austausch mit dem CEO nehmen. Nicht nur, um Geschäfte zu besprechen. Sondern auch, um die Person dahinter wahrzunehmen. «Man muss sehen, ob die Augen des CEO leuchten», sagt Karrer. Wer nur Berichte liest oder digitale Meetings führt, übersieht oft wichtige Signale. «Wenn der CEO sagt, es gehe ihm gut, sollte man sich fragen: Sehe ich das auch?»

Führung bedeutet manchmal auch Einsamkeit

Gerade in Krisen, bei Misserfolgen oder unter öffentlichem Druck kann Führung an der Unternehmensspitze einsam sein. Karrer zieht dabei eine Parallele zum Leistungssport. Als internationaler Handballspieler hat er selbst erlebt, was es bedeutet, in entscheidenden Momenten exponiert zu sein. «Wenn du vor dem Tor stehst und nicht triffst, bist du als einzelner Spieler exponiert.» Fehler und Niederlagen beschäftigen einen weiter, manchmal bis in die Nacht.

Ähnliches erlebt man als CEO oder Verwaltungsratspräsident. Entscheidungen und Fehler stehen unter Beobachtung und können medial «begleitet» werden. Entscheidend sei deshalb die Fähigkeit, eine gewisse Distanz zu Problemen zu bewahren. Nicht, um sie weniger ernst zu nehmen, sondern um am nächsten Tag mit neuer Energie an deren Lösung arbeiten zu können.



Fünf Empfehlungen von Heinz Karrer

1. Spielregeln der Zusammenarbeit gemeinsam definieren.
2. Den Informationsfluss aktiv pflegen.
3. Kritische Themen früh ansprechen.
4. Rollen respektieren.
5. Vertrauen jeden Tag neu aufbauen.

Fazit

Heinz Karrer blickt ohne Nostalgie auf seine Zeit als CEO zurück. Jede Führungsphase habe ihre eigene Aufgabe. Heute empfinde er die Rolle als Verwaltungsratspräsident als ebenso erfüllend wie früher jene des CEO. Seine Erfahrung aus beiden Rollen zeigt: Eine erfolgreiche Zusammenarbeit an der Unternehmensspitze entsteht nicht von selbst. Sie braucht Vertrauen, klare Rollen, gemeinsam definierte Spielregeln und den Mut, auch schwierige Themen früh anzusprechen. Gerade in einem zunehmend komplexen Umfeld werden diese Faktoren umso wichtiger.



Autorin



Na'ama Damti-Luginbühl

ist Communication Manager bei den Rochester-Bern Executive Programs (RoBe) und hat die Aussagen von Heinz Karrer für diesen Beitrag zusammengefasst.

Der frühere Axpo-CEO und economie-suisse-Präsident konzentriert sich heute auf Verwaltungs- und Stiftungsratsmandate, darunter das Präsidium der Jungfrau Holding AG.

When AI Changes the Operating Model



AI allows organisations to change who performs work. For boards, this makes its use an operating model decision: one that may change process design, controls, retained human capability and how accountability is assigned.

How can organisations benefit from AI?

In 2025, 88% of organisations used AI in at least one business function, up from 72% in 2024 and 55% in 2023¹. The expectation that AI can significantly improve operational performance is also supported by various studies². How can your organisation capture these benefits while maintaining integrity and competitive advantage?

1 Has management clearly defined accountability when using AI?

Using technology does not transfer accountability

Think back to your school days. Your calculator produced an answer, but you remained answerable for whether the result was plausible and correct.

The accountability principle applies to AI

AI introduces far greater complexity than your calculator, but the principle remains the same: accountability when using AI must remain with clearly identified human roles within the

organisation. For example, using AI to write specifications, procedures and production records can be advantageous, but the organisation still needs to validate the correctness and completeness of such documents (FDA Purolea case³).

2 Has management applied established disciplines for AI governance and sourcing?

Reusing governance knowledge from outsourcing

Consider the development of business process outsourcing, arguably starting in the 1990s. At that time, digitisation and cheaper international connectivity made many service activities tradeable across borders. Low cost suppliers could now provide businesses in high cost locations with remote services such as software development, application maintenance, call centres, transaction processing and financial administration.

Both outsourcing and the use of AI involve allocating activities to a different performer while retaining final accountability for the outcome. Much of the experience and knowledge developed through outsourcing can therefore be reused.

AI as a sourcing decision

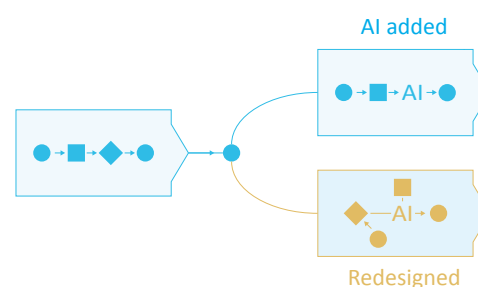
Applied to AI, this means treating the allocation of work between humans and AI as a sourcing strategy rather than merely a tool deployment. We are broadening from adding AI as a tool to integrating AI as a performer of activities. The resulting sourcing strategy should determine which activities AI is to perform, which activities remain with humans, how inputs and outputs are controlled, how exceptions are escalated and how performance is measured.

3 Has management examined whether processes should be redesigned?

Process constraints will change

The basic building block of a process is an activity that transforms inputs into outputs, utilises resources, is performed, and is subject to governance. In its design, it is constrained by all of these factors. Therefore, if the resources used and the performer are augmented or even replaced by AI, some of those constraints will change.

AI can simply be added to perform activities within existing processes, but it can also allow us to redesign the processes themselves. Obvious dimensions that may change include speed, cost, frequency, scalability, consistency and the nature of errors. Even these simple aspects can make process designs viable that were previously impractical or uneconomic.



Existing process	AI added to existing process	Possible redesigned process
Humans extract invoice data regularly, validate it and approve payment	AI extracts the invoice data faster	AI extracts and validates continuously; low risk invoices approved automatically (predefined limits); humans investigate exceptions
Customer enquiries are received, classified, routed and answered	AI drafts replies for service teams	Routine enquiries are resolved immediately; complex or sensitive cases are sent to an appropriate specialist
Compliance teams periodically review samples of transactions	AI helps compliance teams examine each sample	All transactions are monitored continuously; compliance teams investigate anomalies and determine the response
A proposal passes sequentially through research, drafting, pricing and review	AI assists each participant	Research, drafting and analysis occur partly in parallel; humans concentrate on commercial judgement, commitments and approval

Some basic process examples showing addition and redesign

Changing your operating model for AI

Adding AI to existing processes or even redesigning them does not require a whole new transformation methodology. Nevertheless, your transformation team should consider several additional factors.

4 How will management change the operating model?

AI Scope

Decide where in your organisation AI should be. The fact that AI is able to perform an activity does not mean that it must. Consider the strategic importance of the activity to your business and consider ROI. Also study factors such as coordination, overhead, data, integration efforts, control, exception handling and risk management. Apply the same strategic criteria used in other sourcing decisions.

New Constraints

Gain an understanding of the capabilities and limitations that AI brings as a performer and a resource, including which models are used, who provides them, and at what cost.

These constraints arise both from AI's capabilities, such as processing high volumes, identifying patterns and scaling rapidly, and from its limitations, such as limited causal reasoning, limited ability to recognise errors and a different security risk profile.

Processes

A process comprises a logical sequence of activities that convert inputs into outputs. Understand the outputs needed to achieve your organisation's mission and objectives. Analyse current processes to identify what must not be lost, for example, regulatory obligations, controls, tacit knowledge, exception handling and practical lessons. Then rethink your processes to the extent you deem appropriate.

Humans

Design the retained human organisation deliberately. AI may perform work, but it cannot accept accountability or bear the consequences of failure. The organisation must retain process ownership, judgement, exception handling, assurance, supplier management and the ability to challenge, interrupt or even roll back the transformation.

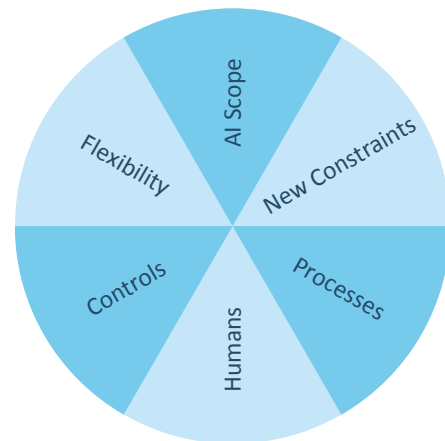
Controls

Establish controls for the changed constraints, such as increased speed and volume. AI can multiply productivity, but it can also multiply the consequences of an error. Validation thresholds, operating limits, escalation triggers, audit evidence and fallback procedures should therefore be built in.

Flexibility

Constraints may move as technology improves, and AI scope may increase as costs fall. Accordingly, your operating model

should be capable of absorbing further changes where they become strategically and economically justified, allowing the factors set out here to be revisited without complete reinvention. AI systems, suppliers, pricing, talent requirements and even your own objectives need to be fluid. Meaningful governance should enable AI scope, processes, controls and retained human capabilities to be adjusted as conditions change, while keeping accountability clear.



About the author



With a background in physics, **Thomas Norgate** has extensive experience designing and changing operating models, particularly where processes, sourcing, governance and organisational responsibilities intersect.

thomas.norgate@dunelm.org.uk

Sources

- (1) «The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation», QuantumBlack, AI by McKinsey, November 2025, S. 3, Exhibit 1.
- (2) Brynjolfsson et al. (2023), «Generative AI at Work»; Cui et al. (2024), «The Effects of Generative AI on High Skilled Work»; Dell'Acqua et al. (2023), «Navigating the Jagged Technological Frontier»; Ni et al. (2024), «Generative AI in Action»; Noy and Zhang (2023), «Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence»; Wang, Gao and Agarwal (2019), «Friend or Foe? The Interaction Between Human and Artificial Intelligence on Performance in Medical Chart Coding».
- (3) In April 2026, the FDA issued a warning letter to Purolea Cosmetics Lab after it used AI to create specifications, procedures and master production or control records without adequate Quality Unit review, and relied on AI advice that omitted a required process validation.

AI use disclosure

AI was used to extend lines of enquiry, test the argument, refine the wording and draw the pie diagram, acting as an occasionally useful Socratic sparring partner. The author selected the evidence, formed the argument and remains accountable for every sentence, including this footnote.

Postscript

As implementation proceeds, boards should expect management to return with deeper questions, for example:

- ➡ Beyond redesigning individual processes, should elements of the wider organisation also be redesigned?

- ➡ How should organisational knowledge be accumulated, validated and shared?
- ➡ The outsourcing analogy serves as a useful starting point, but how should it be extended to account for AI's probabilistic and adaptive characteristics and the rapid evolution of the technology?
- ➡ How should the operating model be designed when the legal constraints governing AI differ between jurisdictions and continue to evolve?

Was tun, damit aus Krisen keine Katastrophen werden?



Unternehmen und exponierte Personen können aus dem Nichts heraus in eine Krisensituation geraten, in aller Regel mit negativen Auswirkungen auf die Reputation. Eine gute Prävention macht Krisen nicht ungeschehen, reduziert aber die Folgeschäden. Eine gute Organisation hilft, rasch Entscheide fällen zu können, insbesondere hinsichtlich Kommunikation. Diese kann, wenn geschickt geführt, dazu beitragen, dass aus Krisen keine Katastrophen werden.

Was sollen Verwaltungsräte in ihren Unternehmen in Sachen Krisenkommunikation vorkehren? Sehr unterschiedliche Dinge, so der Tenor an der letzten Jahreskonferenz des Swiss-BoardForum. In den beiden Sessions mit Erfahrungsaustausch zum Thema wollte eine Gruppe die Frage der optimalen Organisation ergründen, die andere die der angemessenen Prävention.

Organisation – das A und O

Rasch auf Touren zu kommen, ist in einer Krise entscheidend. Was ist geschehen? Wer muss involviert werden? Was ist zu tun? Zu den rein organisatorischen Fragen, typischerweise abgebildet in den VR-Prozessen Risikomanagement respektive «Operational Risk», gesellen sich ab der ersten Sekunde vitale kommunikative Fragen. Wer ist von der Krise betroffen? Welche Erkenntnisse sind gesichert und können kommuniziert werden? Welche Sachverhalte sind subito abzuklären? Wer spricht für das Unternehmen und über den Sachverhalt? Wie gehen wir mit Medienanfragen um?

Die Beantwortung all dieser Fragen obliegt dem Krisenteam. Dabei bewähren sich in Krisen kleine Teams meist besser als grosse. Je effizienter Diskussionen geführt werden, desto besser. Das Kernteam muss Macht über Ressourcen ver-

fügen und rasch Entscheide fällen können. Das klingt nach Binsenweisheit, doch zeigt die Erfahrung, dass beide Prinzipien unter dem Druck gewichtiger Ereignisse oft geopfert werden: Ohne vorab geklärte Zuständigkeiten kann der Gesamtverwaltungsrat zum Krisenstab mutieren; dann sitzen zu viele Leute am Tisch und die Verantwortlichkeiten für die Krisensituation sind nicht geregelt. Oder es wird ein Krisenstab zu weit weg vom Machtzentrum gebildet. Dann wird und wirkt ein Unternehmen just in dem Moment entscheidungs-schwach, da es Handlungsfähigkeit und Stärke zeigen sollte, wie eine der Teilnehmerinnen berichtete.

Prävention soll Eintretenswahrscheinlichkeit einer Krise minimieren

Die zweite Gruppe an der Jahreskonferenz interessierte sich dafür, was ein Verwaltungsrat hinsichtlich Krisenprävention tun sollte. Rasch gelangte die Gruppe zur Erkenntnis, dass es häufig an der Früherkennung mangelt. Während Grossunternehmen meist über umfassende Programme verfügen, beschränkt sich die Vorbereitung vieler Organisationen auf operative Risiken oder IT-Notfallpläne.

Ein Verwaltungsrat, der in seiner Funktion bereits zweimal schwere Krisen durchstehen musste, rief die beiden Ziele der Krisenprävention in Erinnerung: erstens die Wahrscheinlichkeit einer Krise zu senken und zweitens den Schaden im Ereignisfall zu begrenzen.

Um die Eintretenswahrscheinlichkeit einer Krise zu minimieren, sollten zunächst die Risiken und potenzielle Schwachstellen identifiziert und anschliessend gemäss Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewertet werden. Darauf aufbauend lassen sich Massnahmen zur Risikoreduktion de-

finieren. Cyberangriffe sind heute in allen Unternehmen ein Beispiel für ein Risiko mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziell grossem Schaden. Welche weiteren Risiken relevant sind, hängt von Branche und Unternehmen ab und muss im Rahmen einer regelmässigen Risikoanalyse überprüft werden. Dies sind keine typischen Aufgaben der Unternehmenskommunikation, doch ist deren Bezug sinnvoll, weil es in der Schadensdimension nicht nur um finanzielle Themen geht, sondern auch um diejenigen der Reputation. Die sind nicht immer kongruent.

Eine Verwaltungsrätin meinte, das klinge in der Theorie alles wunderbar. Sie habe in der praktischen VR-Tätigkeit allerdings realisiert, dass die Umsetzung einer kontinuierlichen Risikoanalyse ziemlich anspruchsvoll sei. Denn systematisches Issue Management bindet Ressourcen und führt häufig zu Zielkonflikten. Werden Risiken gegen Wachstumschancen oder kurzfristige Gewinne abgewogen, setzen sich die mahenden Stimmen oft nicht durch. Hinzu komme, dass Warnsignale zuweilen zwar erkannt, aber nicht zusammengeführt oder an die Entscheidungsträger weitergeleitet würden.

Das zweite Ziel der Krisenprävention heisst Schadensausmass reduzieren. Da sind zwei Dinge zu tun: einen Krisenkommunikationsplan erstellen und diesen trainieren.

Beim Krisenkommunikationsplan sei keinem Kompendium, keiner Dissertation das Wort geredet. In der Kürze liegt die Würze. Ein paar wenige Seiten reichen für die meisten Unternehmen, sicher aber für KMU, aus. Minimal umfasst ein solcher Plan:

- ➔ Krisenstab und Krisenkommunikationsteam inklusive Rollenverteilung, Telefonnummern, Vertretungen
- ➔ Krisenanalyse, -szenarien und -strategien
- ➔ Zielgruppenbeschrieb inklusive E-Mail- und Telefonlisten für die wichtigsten Personen in jeder Zielgruppe
- ➔ Kommunikationslogistik inklusive Passwörter

Optional können darin Kommunikationsplattformen respektive -botschaften und Q&A für die wahrscheinlichsten Krisen-

szenarien vorbereitet werden, zudem die Kontaktlisten für das Management der Stakeholder im Krisenfall (wer sprach wann mit wem wozu).

Was die Trainings betrifft, gibt es viele Spielarten. Hier eine Liste mit zunehmendem Komplexitätsgrad:

- ➔ Interne Orientierungsseminare zu Krisenanalyse, -szenarien, -strategien, -planung
- ➔ Drill einer einzelnen Kommunikationsfunktion
- ➔ Planspiel mit spezifischem Krisenfall in Form einer gemeinsamen Diskussion
- ➔ Simulation einer spezifischen Krisensituation im Kommunikationsteam, z. B. eines Cyberangriffs (hierfür gibt es ausgezeichnete professionelle Anbieter)
- ➔ Umfassende Krisenübung mit allen im Unternehmen involvierten Stellen und Personen

Taten statt (nur) Worte

Reputation entsteht als Summe von Performance, Verhalten und Kommunikation – aus Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens respektive durch deren Bewertung. Erfüllte Erwartungen schaffen Vertrauen, und Vertrauen bildet die Grundlage für Reputation. Sie wirkt dabei wie soziales Kapital, indem sie Unternehmen mehr Handlungsspielraum verschafft und ihre Widerstandsfähigkeit erhöht. Und umgekehrt: Eine beschädigte Reputation kann dazu führen, dass Führungspersonen oder Unternehmen ihre Legitimität verlieren.

So wichtig die Rolle der Kommunikation als Instrument des Reputationsmanagements ist: Sie allein reicht nicht aus. Ebenso bedeutsam sind Verhalten und Performance. Die Wichtigkeit des angemessenen Verhaltens in einer Krise kann nicht genug betont werden. Taten zählen mehr als Worte. In Krisen schaffen entschlossene Massnahmen wie operative Korrekturen, interne Untersuchungen oder glaubwürdige Entschuldigungen Vertrauen. Den grössten Reputationsgewinn erzielt, wer früh handelt und nicht erst unter öffentlichem Druck reagiert.

i Die Rolle der Kultur in der Krisenprävention

Die Krisenprävention im weiteren Sinn umfasst eine Diskussion über Kultur und Wertekatalog im Unternehmen und wie diese Kultur in den Führungsgremien gelebt wird. Wie steht es um die Risikobereitschaft im Tagesgeschäft? Wie viel Umsatz und Gewinn opfert man, um das Risikoprofil zu reduzieren? Wie geht man mit Konflikten um, etwa mit internen Belästigungsvorwürfen, mit Strafverfahren gegen Mitarbeitende, mit vermuteten oder offensichtlichen Interessenkonflikten? Der Umgang mit diesen Themen respektive die Reaktion auf solche Vorfälle sind eine Indikation dafür, wie krisenanfällig ein Unternehmen ist und wie es sich in einer Krise verhalten wird.

i Autor



Martin Meier-Pfister ist Mitgründer und Partner von IRF (www.irf-reputation.ch), einer auf strategische Kommunikation spezialisierten Beratungsfirma mit Sitz in Zürich. Er verfügt über langjährige Erfahrung in anspruchsvollen Mandaten für Unternehmen und exponierte Führungskräfte namentlich während Unternehmenskrisen. Er ist Autor des Buches «Skandale und Krisen – Reputations- und Kommunikationsstrategien für Führungskräfte», das 2025 im Verlag NZZ Libro erschienen ist.

Einen Verein zu führen ist nicht dasselbe wie ein KMU zu leiten

Was die Vereinsmission an der Governance-Logik verändert



Ein Verein kann Hunderte Mitarbeitende beschäftigen und mehrere Millionen Franken verwalten, ohne deshalb zu einem KMU zu werden. Seine Governance folgt einer anderen Logik: Mission, Begünstigte, Freiwillige, Geldgeber und vielfältige Formen der Rechenschaftspflicht. Dieser Beitrag zeigt einige Schlüssel auf, um zu verstehen, was sich ändert, wenn man vom Verwaltungsrat zum Vereinsvorstand wechselt.

I. Das Paradox der Grösse

Die Schweiz ist ein Land der Vereine. Man zählt hierzulande rund 100'000 aktive Vereine mit gegen 160'000 Vollzeitstellen, von den Freiwilligen ganz zu schweigen: Laut dem Schweizer Freiwilligen-Monitor waren 2025 rund 41% der Bevölkerung in einem Verein engagiert.

Man begegnet ihnen in praktisch jedem Lebensbereich: Sport, Kultur, Bildung, Soziales, Interessenvertretung. Hinter dem gängigen Bild des selbstverwalteten Vereins mit einer Handvoll Mitgliedern verbergen sich auch Organisationen mit mehreren Hundert Mitarbeitenden, mit Budgets von mehreren Dutzend Millionen Franken und mit erheblicher Verantwortung gegenüber ihren Begünstigten.

Das sollte uns dazu bewegen, der Governance dieser Vereine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Genau hier entsteht ein gewisses Paradox: Angesichts ihrer Grösse sowie ihrer unternehmerischen und finanziellen Verantwortung liegt die Versuchung nahe, sie wie Unternehmen zu führen. Genau darum geht es in diesem Beitrag: zu zeigen, dass ein Verein nicht wie ein KMU geführt wird, dass er eigene Besonderheiten aufweist und dass er von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die in einen Vereinsvorstand wechseln, ein gewisses Verlernen verlangt.

Der Verein ist kein weniger reifes Unternehmen, sondern folgt einer eigenen institutionellen Logik.

II. Eine institutionelle Logik, keine Aktionärslogik

In der Reflexion über Vereinsgovernance kann die unternehmerische Logik, wie sie insbesondere die Prinzipal-Agent-Theorie veranschaulicht (welche die Informationsasymmetrie zwischen Aktionär und Manager zu lösen versucht), einen Einstieg bilden: Die Kontrolle des Managements ist notwendig, das lässt sich nicht bestreiten.

Dieser Ansatz greift jedoch zu kurz. Er berücksichtigt die Komplexität eines Vereins nicht ausreichend, der als Ganzes gedacht werden muss und nicht allein unter dem Gesichtspunkt der Rendite für Aktionäre.

Der Vorstand vertritt somit nicht das Kapital, sondern eine Mission. Er muss die Begünstigten, die Freiwilligen sowie die öffentlichen und privaten Geldgeber berücksichtigen. Er ist damit deren Hüter: Das umfasst sowohl die Qualität der Leistungen als auch die ordnungsgemässe Verwendung erhaltener Subventionen und die Wahrung des Vereinsgeists.

Der Vorstand vertritt nicht das Kapital, sondern eine Mission.

Der Begriff accountability («Rechenschaftspflicht») ist in dieser Überlegung zur Vereinsgovernance besonders aufschlussreich. Er bezeichnet zugleich die Pflicht zur Rechenschaft und die damit verbundene Verantwortung. Diese Frage ist deutlich komplexer als in einem Unternehmen, wo der Verwaltungsrat, vereinfacht gesagt, in erster Linie den Aktionären gegenüber Rechenschaft ablegt.

Bei einem Verein lassen sich drei Formen der accountability unterscheiden (Ostrower / Stone): eine aufsteigende Form gegenüber den teils öffentlichen Geldgebern; eine interne Form gegenüber dem Personal und vor allem den Freiwilligen; und eine absteigende Form gegenüber den Begünstigten.

Diese Prioritäten stehen oft im Widerspruch zueinander. In einem Verein, den ich kürzlich beraten habe, bevorzugte der Vorstand klar die aufsteigende accountability, während sich die operative Leitung vor allem auf die Freiwilligen konzentrierte und die Erwartungen der Geldgeber kaum berücksichtigte. Daraus entstand eine erhebliche Kluft zwischen

sehr unterschiedlichen Erwartungen. Die Herausforderung besteht dann darin, diese Prioritäten und die jeweiligen Legitimitäten der Beteiligten aufeinander abzustimmen.

Diese unterschiedlichen Formen der Rechenschaftspflicht führen zudem je nach Perspektive zu sehr unterschiedlichen Kennzahlen. Der Vorstand muss diese in eine Gesamtbeurteilung der Vereinsgovernance integrieren.

Diese institutionelle Logik, die sich von jener des Unternehmens unterscheidet, führt dazu, Governance neu zu definieren: als «die Gesamtheit der Mechanismen, die das Funktionieren der Organisation mit dem Vereinsprojekt in Einklang bringen» (Laville / Hoarau).

III. Neue Reflexe

Ein Punkt verdient besondere Beachtung: Der ehrenamtliche Charakter der Vorstandsmitglieder kann in den meisten Vereinen zu einem Informationsungleichgewicht zwischen dem operativen Bereich und Vorstandsmitgliedern führen, die nicht immer über die nötige Zeit für die Ausübung ihrer Governance- und Aufsichtsfunktion verfügen. Diese Situation schafft Unsicherheitszonen im Sinne von Michel Crozier, in

denen Information zu einem Machtfaktor zwischen den verschiedenen Organen des Vereins wird. Häufig entstehen daraus Silos, die kaum miteinander kommunizieren.

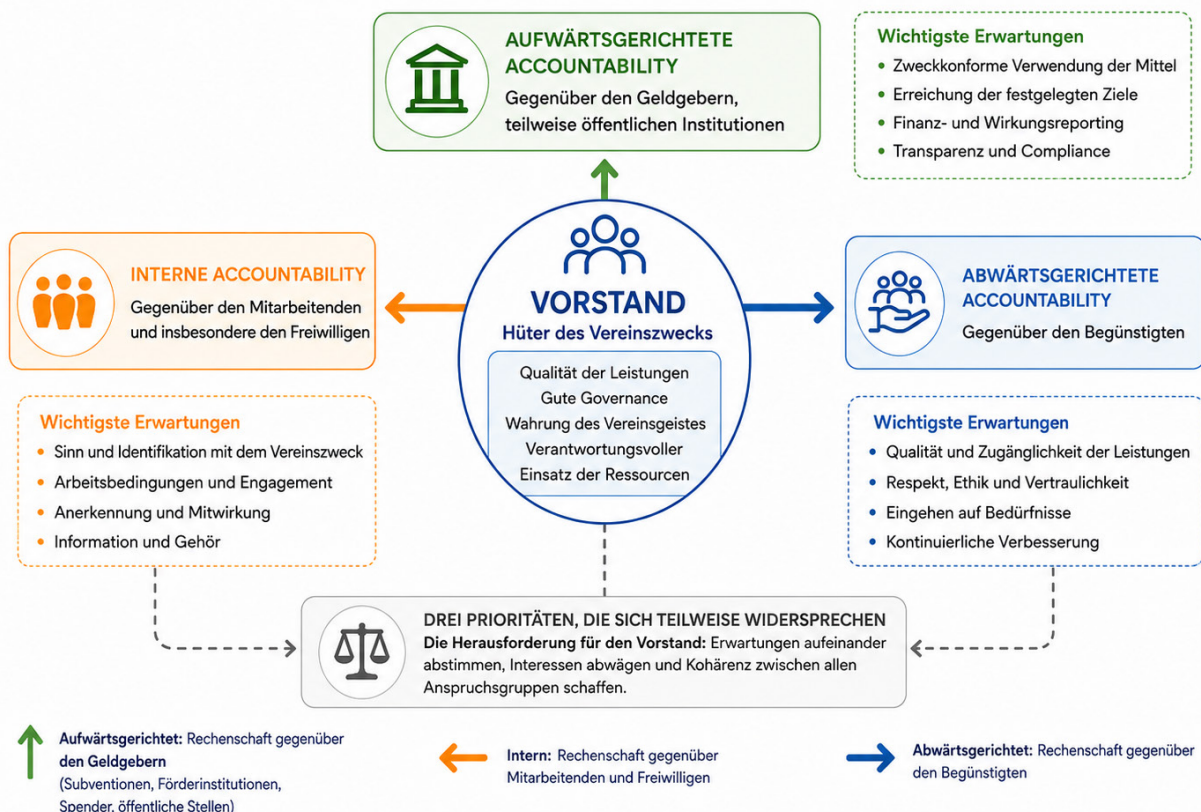
Folgende Reflexe könnten sich für ein Verwaltungsratsmitglied beim Eintritt in einen Vereinsvorstand als hilfreich erweisen:

- ➔ Bei der Mission beginnen, nicht beim Organigramm oder der Bilanz. Zunächst gilt es zu verstehen, was der Verein bewahren und erreichen will.
- ➔ Die Grenze zwischen Governance und operativem Geschäft klären: Der Vorstand muss sich auf jene Fragen konzentrieren, welche die Mission und die institutionelle Verantwortung des Vereins betreffen. Diese Grenze ist oft noch unschärfer als in einem Unternehmen.
- ➔ Die institutionellen Risiken steuern. Sind die mit der Mission verbundenen Fragen klar definiert, muss sich der Vorstand auf jene Risiken konzentrieren, welche die Mission und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele gefährden könnten: insbesondere Finanzierung, Qualität der Leistungen, Reputation und Engagement der Freiwilligen.

Fazit

Die drei Formen der Accountability eines Vereins

Der Vorstand im Zentrum von Auftrag und Verantwortung



Ein Verwaltungsratsmitglied aus der Privatwirtschaft kann einem Verein viel bieten, insbesondere in Bezug auf Instrumente, Disziplin und Governance-Erfahrung. Diese Reflexe dürfen jedoch nicht unverändert übertragen werden.

Er oder sie soll zur Professionalisierung des Vereins beitragen, ohne die Struktur ihrer eigentlichen Daseinsberechtigung zu berauben.

Seine Rolle besteht nicht allein darin, die Leistung der Organisation zu steigern, sondern die gemeinsame Mission zu hüten.

Transparenzhinweis

Dieser Text wurde mit Unterstützung künstlicher Intelligenz aus dem Französischen übersetzt. Der Originaltext ist auf Französisch verfasst.

Autor



Manuel Donzé, Forvis Mazars

Manuel Donzé ist Berater für Strategie, Organisation und Governance bei Forvis Mazars. Er begleitet Führungskräfte und Gremien bei ihren Governance-Anliegen.

Literaturverzeichnis

- P. Eynaud, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Dalloz, 2015.
- F. Ostrower, M. Stone, «Governing boards and organizational environments: growing complexities, shifting boundaries», in J.-L. Laville, D. Young, P. Eynaud (Hrsg.), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy*, Routledge, 2015.
- J.-L. Laville, C. Hoarau, *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Érès, 2013.

NEW AI FOR BOARDS

One skill. One use case. One thing to try.

Artificial intelligence is increasingly becoming part of board work. But knowing about AI and knowing how to use it effectively are two different things.

With **AI FOR BOARDS**, the SwissBoardForum introduces a new practical column in Point. Each edition will focus on one concrete skill, method or use case that can help board members make better use of AI in their everyday work.

And yes, this column is deliberately in English.

English has become the common working language of the international AI ecosystem. It is where many new tools, features, prompts and concepts first appear, and it is the language board members will often encounter when using them. At the same time, English gives us one shared format for our German and French speaking community.

No AI theory. No technology forecast. Just something useful to try.

AI SKILL #01

Stop explaining the same task twice

A written procedure for your AI

Most people use AI by explaining the task again every time: here are the documents, here is what I want, here is the format.

The quality of the answer depends heavily on the quality of that explanation. And during a busy week, those instructions often become shorter and less precise.

An **AI Skill** removes that step.

Think of it as a Standard Operating Procedure for your AI. It is a written procedure for a recurring task, saved once and reused whenever you need it.

Instead of explaining the same process before every board meeting, you give the procedure a name and ask your AI to follow it.

For example:

«Help me prepare for my board meeting.»

Your AI can then use your predefined Board Pack Preparation Skill and follow the method you have already established.

Where would this help in board work?

Three recurring tasks are particularly suitable:

- ➡ **Board pack preparation** Identify the decisions the board is being asked to take and the figures or assumptions that have changed since the previous reporting period.
- ➡ **Agenda review** Compare the time allocated to an agenda item with what is actually at stake.
- ➡ **Red flag check:** Look for a forecast revised without explanation, inconsistent figures or numbers that differ between two documents.

The objective is not to delegate judgement or responsibility to AI.

It is to make recurring preparation work more systematic.

Try this

Choose **one task you perform repeatedly** as a board member.

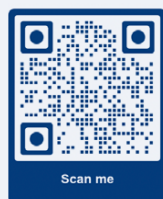
Then ask your AI:

«Help me turn the way I perform this task into a reusable written procedure. Ask me the questions you need to define the steps, expected output, checks and rules that should always be followed.»

- ➔ Save the result.
- ➔ Use it the next time you perform the task, then improve it.
- ➔ The difficult part is not writing the Skill. It is deciding what should be written down.
- ➔ A good AI Skill is often simply a **prompt that has proved itself**.

Go further

If you prefer not to start with a blank page, Marius Vetrici has developed **14 prompts for pre-meeting board work**.
vetrici.com/board-prompt-library



Watch out

- ➔ **Confidentiality** depends on where and how the AI tool is operated, not on how good your prompt is. The most sensitive board information therefore requires particular care.
- ➔ **Accuracy:** Require important findings to identify the document and page they come from, and verify those pages yourself.

AI can support preparation. Judgement and accountability remain with the board member.

i Autor



Marius Vetrici, PhD, is an IT and AI consultant with 25 years of experience. He founded an IT services company in 2014 and facilitates AI masterclasses for executives at UEFA Academy, the IMD Alumni Clubs and Hochschule Luzern. His projects include Nestlé, UEFA, BNP Paribas and Panasonic.

NEU SHARING STORY

Governance neu denken: über traditionelle Ansätze hinaus

Das Gleichgewicht zwischen Compliance und Agilität

Weil sich Erfahrung auch über Bücher teilen lässt, lanciert das SwissBoardForum eine neue Rubrik: die hundert Governance-Anekdoten von Dominique Alain Freymond aus seinem Buch «Gouvernance d'entreprise: l'envers du décor en 100 anecdotes». In jeder Ausgabe von Point stellen wir eine dieser Geschichten vor. Hier die erste.

Zusammenfassung

Dieses börsennotierte KMU hat vor kurzem den CEO gewechselt. Marc, der neu ernannte CEO, bringt frischen Wind ins Unternehmen, insbesondere bei gesellschaftlichen Anliegen

und Fragen der Nachhaltigkeit. Mehrere Programme werden lanciert, um die intellektuelle Agilität von Kader und Mitarbeitenden zu stärken.

In einem Vieraugengespräch mit Charles, dem Verwaltungsratspräsidenten, stellt Marc ihm eine Frage: Könnte auch die Governance agil sein?

Anekdote

An einer Retraite von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung werden in Kleingruppen über dreissig Vorschläge diskutiert,

um die Grundlagen guter Governance, die Best Practices und schliesslich Massnahmen für mehr Agilität zu bestimmen. In einem zunehmend instabilen und unsicheren Umfeld (**VUCA**) sind sich die Teilnehmenden bewusst, dass die Agilität des Unternehmens zu einem der zentralen Wettbewerbsfaktoren wird.



Man einigt sich auf zehn Schlüsselaspekte einer qualitativ hochwertigen Governance, darunter etwa: die ausgewogene Zusammensetzung der Organe hinsichtlich Kompetenzen und Komplementarität; der Umgang miteinander in einer Kultur der konstruktiven Konfrontation; die Qualität des Tandems Verwaltungsratspräsident und CEO; die Ausrichtung an den übergeordneten Interessen des Unternehmens, seiner Mission, seinen Werten sowie der gewählten Vision und Strategie; oder auch die jährliche Sitzungsplanung mit Rückwärtsterminierung entlang der Aktivitäten des Verwaltungsrats und der Generalversammlung. Ausserdem sind sie sich einig, dass ein massvoller Formalismus bei den Spielregeln, gepaart mit einer Prise Humor, für Transparenz und Klarheit in den Entscheidungen sorgt.

Wie lässt sich dieser traditionelle Ansatz überwinden? In Anlehnung an die Fabel von der Eiche und dem Schilfrohr, die beide dem Sturm standhalten müssen, ist sich Charles einig: Es braucht sowohl starke Wurzeln als auch grosse Beweglichkeit über dem Boden. Eine agile Governance ist demnach klar und gefestigt in ihren Grundlagen, gleichzeitig aber flexibel in der Arbeitsweise und rasch in der Entscheidungsfindung. So kann sie sich wirksam an ein sich wandelndes Umfeld anpassen. Die Grundlagen erfordern eine klare, gemeinsam getragene Mission, Werte und Vision. Die strategische Ausrichtung muss kommuniziert und vor allem von allen Akteurinnen und Akteuren des Unternehmens sowie seinen Anspruchsgruppen verstanden werden. Sie gibt die generelle Richtung vor, um sich der gewählten Vision anzunähern.

Agilität muss sich vor allem in der Kultur und der Arbeitsweise des Unternehmens entwickeln. Es geht darum, sich mit Personen zu umgeben, die offen für innovative Ideen sind, ein breites Verständnis des Umfelds mitbringen, gewohnte Denkmuster und Vorurteile hinterfragen können und Fehler sowie unvorhersehbares Scheitern als Lernprozess akzeptieren. Interaktive und iterative Vorgehensweisen werden gefördert. Die agile Arbeitsweise beruht auf gemeinsamen,

kollaborativen Ansätzen, die Kompetenz über die Hierarchie stellen, sowie auf einer Delegation von Entscheidungen und Handlungen auf die tiefstmögliche Stufe. Begünstigt wird dieses Vorgehen durch die Bereitstellung agiler Methoden und Instrumente.

Damit dies auch auf Stufe Verwaltungsrat gelingt, muss dessen Zusammensetzung überdacht werden, über die klassischen Auswahlkriterien Kompetenz, Berufserfahrung und Managementlaufbahn hinaus. Zu berücksichtigen sind die Werte, die jedes Mitglied leiten, seine Haltung, seine Aufgeschlossenheit sowie seine Risikobereitschaft. Ebenso gilt es zu prüfen, ob die Person in erster Linie die übergeordneten Interessen des Unternehmens vertreten wird.

Einige Denkanstösse

Agile Governance beginnt beim Präsidium, das durch seine Haltung deren Entwicklung fördert oder eben nicht. Durch subtile Andeutungen oder pauschale Kritik kann es die Fürsprecherinnen und Fürsprecher der Agilität entmutigen. Die Kompetenzdelegation muss in der Regel überarbeitet werden, um der Geschäftsleitung, aber auch den Kadern und Mitarbeitenden mehr Spielraum und Eigenverantwortung zu geben.

Ein Verwaltungsrat zeigt gegenüber Innovation oft erhebliche Trägheit. Warum nicht einen «Agilitäts-Ausschuss» schaffen, der Ansätze erarbeitet und einzelne Experimente anstösst? Er könnte sich aus Vertreterinnen und Vertretern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie einigen externen Personen zusammensetzen, die Erfahrung mit **befreiten Organisationen, Holakratie** oder anderen Ansätzen mitbringen. Manchmal kann auch ein Jugendbeirat oder ein **Shadow Co-mex** wertvoll sein, um den Prozess zu bereichern.

Auszug aus dem Buch von Dominique Alain Freymond, «Gouvernance d'entreprise: l'envers du décor en 100 anecdotes» (Anekdote 1), veröffentlicht mit freundlicher Genehmigung des Autors. © Éditions Château & Attinger 2023.

Autor



Dominique Alain Freymond

Unabhängiger Verwaltungsrat, ehemaliger Staatsschreiber des Kantons Waadt, Gründer von Alderus Consulting und Mitbegründer der Académie des administrateurs (ACAD). Er sass in mehr als vierzig Verwaltungsräten und begleitete über 250 Schweizer Unternehmen im Bereich Corporate Governance.

Transparenzhinweis

Dieser Text wurde mit Unterstützung künstlicher Intelligenz aus dem Französischen übersetzt. Der Originaltext ist auf Französisch verfasst.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Unsere nächsten Veranstaltungen

Anmeldung und vollständiges Programm:

www.swissboardforum.ch

10. SEPTEMBER 2026 BOARD 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 – ein Gespräch mit
Andreas Rickenbacher und Gian Luca Lardi**

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 BOARD PEER TALK

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

Hotel Schweizerhof | Bern

Alle Anlässe stehen Mitgliedern kostenlos zur Verfügung.
BoardForum Connect Anlässe sind auf Anfrage auch für
Gäste offen (CHF 150).

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™