



**NEWSLETTER**

**MÄRZ 2025**

**point<sup>61</sup>**

**IN EIGENER SACHE**

- ➔ **Annual Conference 2025 – Jetzt vormerken!**

**RECHT**

- ➔ **Festlegung der Organisation der Gesellschaft und des Verwaltungsrats**

**SHARING EXPERIENCE**

- ➔ **Von der Risikovermeidung zur Chancenorientierung**
- ➔ **NPOs bewusster führen – diese Unterschiede zu profitorientierten Firmen gilt es zu beachten!**
- ➔ **Was ist Erfolg? Mut zur Unschärfe bei der Performance-Diskussion**

# Liebe Mitglieder des SwissBoardForum

Wachstum ist der natürliche Antrieb jeder erfolgreichen Organisation – doch ist es in unsicheren Zeiten noch eine Chance oder bereits ein Risiko? Zwischen globalen Marktverwerfungen, digitalem Wandel und geopolitischen Unsicherheiten stehen Verwaltungsräte vor der entscheidenden Frage: Wann bedeutet Wachstum Zukunftssicherung – und wann wird es zur Belastung?

Noch vor wenigen Jahren galt Wachstum als universeller Erfolgsindikator. Unternehmen, die expandierten, wurden als Marktführer wahrgenommen. Heute zeigt sich jedoch eine andere Realität: Nicht jedes Wachstum ist nachhaltig, nicht jede Expansion bringt Stabilität.

Die wirtschaftlichen Prognosen für 2025 sind ambivalent:

- Das SECO erwartet ein moderates BIP-Wachstum von 1,5 %, während Raiffeisen-Ökonomen mit 1,3 % rechnen – eine Erholung, aber weit entfernt von dynamischem Wachstum.
- 59 % der exportorientierten KMU erwarten Wachstum, aber nur 16 % prognostizieren ein Wachstum von über 10 %.<sup>1</sup>
- Währungsrisiken (56 %), das Verhältnis zur EU (40 %) und neue Handelshürden (36 %) bleiben für viele Unternehmen zentrale Herausforderungen.

Diese Zahlen zeigen: Die Schweizer Wirtschaft bleibt widerstandsfähig, aber sie steht unter Druck. Besonders KMU, die traditionell stark von Exporten nach Deutschland und Frankreich abhängig sind, müssen sich strategisch neu ausrichten.

## «sharing experience» – Vom Wissen anderer profitieren

In dieser Ausgabe des Newsletter point hinterfragen wir Wachstum nicht als Automatismus, sondern als bewusste, strategische Entscheidung. Unsere Mitglieder geben dazu wertvolle Denkanstösse: Welche Form von Wachstum ist sinnvoll? Und wie kann es aktiv gesteuert werden?

Drei Mitglieder unseres Netzwerks teilen in dieser Ausgabe ihre Perspektiven:

- **Daniel P. Huber** stellt die Überlegung an, ob der Verwaltungsrat in seinen Analysen zur optimalen Chancenausnutzung den gleichen Beachtungsgrad schenkt wie zur Risikovermeidung.
- **Urs Frei** beleuchtet, wie Führung und Governance in Organisationen, die nicht auf klassische Skalierung setzen, nachhaltige Entwicklung ermöglichen.

- **Stephan Hostettler** geht noch einen Schritt weiter: Wie definieren wir Erfolg überhaupt, wenn traditionelle Wachstumsindikatoren nicht mehr ausreichen?

Diese Perspektiven zeigen: Wachstum ist keine universelle Formel, sondern eine strategische Entscheidung mit vielen Facetten. Verwaltungsräte sind gefordert, nicht nur Marktchancen zu erkennen, sondern auch Risiken zu bewerten, Abhängigkeiten zu reduzieren und Wachstum als Teil einer langfristigen, widerstandsfähigen Unternehmensstrategie zu gestalten.

## Wie Verwaltungsräte Wachstum 2025 steuern können

Die Verwaltungsrats-Agenda 2025<sup>2</sup> benennt acht zentrale Themen, die Verwaltungsräte dieses Jahr besonders beschäftigen. Drei davon sind für das Wachstumsmanagement entscheidend – und verlangen gezielte Weichenstellungen:

### Geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten strategisch einordnen

Handelskonflikte, volatile Märkte und geopolitische Fragmentierung erfordern ein proaktives Risikomanagement. Verwaltungsräte müssen nicht nur Risiken verstehen, sondern auch erkennen, wo Chancen entstehen – sei es durch neue Partnerschaften, resiliente Lieferketten oder strategisches «Friend-Shoring». Wachstum bedeutet 2025 auch, die Abhängigkeit von kritischen Märkten gezielt zu reduzieren und alternative Standorte zu evaluieren.

### Generative KI als Wachstumsfaktor mit Bedacht einsetzen

KI-Technologien verändern Wertschöpfungsmodelle und Marktmechanismen rasant. Verwaltungsräte stehen vor der Herausforderung, Produktivitätsgewinn und Risiken abzuwägen. Wie lassen sich Prozesse automatisieren, ohne die unternehmenskritische Entscheidungsqualität zu gefährden? Die Agenda empfiehlt eine klare Governance-Struktur für den KI-Einsatz, damit Innovation und Compliance in Einklang bleiben.

### Cyber- und Datensicherheit als Grundlage für stabiles Wachstum

Mit der zunehmenden Digitalisierung wachsen die Cyberrisiken. Verwaltungsräte müssen sicherstellen, dass Unternehmen über robuste Sicherheitsstrategien verfügen – nicht nur als Verteidigung gegen Angriffe, sondern auch als Wettbewerbsvorteil. Firmen, die Datenschutz und Cybersicherheit proaktiv in ihre Wachstumsstrategie integrieren, schaffen Vertrauen und stärken ihre Marktposition.

Diese Themen verdeutlichen: Wachstum 2025 bedeutet nicht allein Expansion, sondern vor allem strategische Anpassung, Risikosteuerung und gezielte Innovationsförderung.

## Wachstum – auch in unserer Community

Auch das SwissBoardForum wächst weiter – dank Ihnen! Unser Netzwerk lebt davon, dass erfahrene Verwaltungsräte Wissen und Erfahrungen teilen. Wir wollen die richtigen Menschen zusammenbringen, um gemeinsam voneinander zu lernen und wertvolle Impulse für die Zukunft zu setzen.

Und hier kommen Sie ins Spiel:

- ➔ **Haben Sie eine Erfahrung, die unser Netzwerk bereichern könnte?** Teilen Sie Ihre Erkenntnisse – sei es durch einen Fachbeitrag, einen Kommentar oder eine Diskussion an einer unserer Veranstaltungen.
- ➔ **Folgen Sie uns auf LinkedIn!** Unsere Community wächst – **5.000 Follower sind bereits Teil der Diskussion.** Lassen Sie uns dort gemeinsam über **Strategie, Governance und Führung** sprechen und den Austausch weiter stärken!
- ➔ **Laden Sie andere erfahrene Verwaltungsräte ein, Teil unseres Netzwerks zu werden.** Ihre Empfehlungen sind unser stärkster Wachstumstreiber – denn wer könnte die Qualität unseres Forums besser beurteilen als Sie selbst?

## Lassen Sie uns Wachstum gemeinsam gestalten – klug, strategisch und wirkungsvoll.

2025 ist das Jahr der strategischen Entscheidungen. Unternehmen, die heute vorausschauend handeln, sichern sich den Erfolg von morgen. Doch langfristiger Erfolg entsteht nicht durch Einzelmassnahmen – er entsteht durch kluge Weichenstellungen, kontinuierliche Weiterbildung und den richtigen Austausch.

Nutzen Sie unser starkes Netzwerk, praxisrelevante Veranstaltungen und den exklusiven Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten mit Sonderkonditionen bei unseren Ausbildungspartnern.

Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft gestalten – mit strategischer Weitsicht, mutigen Impulsen und dem richtigen Fokus auf nachhaltiges Wachstum.

Wir freuen uns darauf, diesen Weg mit Ihnen zu gehen – in unseren Veranstaltungen, auf LinkedIn und im direkten Dialog.

**Mylène Thiébaud**

Geschäftsführerin, SwissBoardForum

1] Schweizer KMU-Exporte 2025: Vorsichtiger Optimismus trotz globaler Unsicherheiten, KMU-Exportstimmung 1. Halbjahr 2025, 30. Jan. 2025, Christine Cavigelli-Gantenbein, Switzerland Global Enterprise

2] Verwaltungsrat Agenda 2024, KMPG, <https://kpmg.com/ch/de/themen/geschaeftsleitung-verwaltungsrat/board-leadership-center/agenda.html>

## IN EIGENER SACHE

### Veranstaltungsprogramm SwissBoardForum 2025

# SwissBoardForum Annual Conference 2025 – Jetzt vormerken!



Wir freuen uns schon jetzt auf unsere **zweisprachig geführte SwissBoardForum Annual Conference 2025** am **10. Juni** im **Kursaal Bern**. Diese Konferenz ist das jährliche Highlight für Verwaltungsräte und Führungskräfte, die sich mit **strategischer Führung, Governance und den Herausforderungen von morgen** auseinandersetzen.

**Reservieren Sie sich dieses Datum schon heute – es erwartet Sie ein erstklassiges Programm:**

#### 3x Keynote-Speaker & Impulse aus der Praxis:

- ➔ **Daniel Bloch** (VRP Camille Bloch) – «Grandir»: Eine andere Vision von unternehmerischem Wachstum zwischen Wurzeln, Identität und Zukunftsträumen.
- ➔ **Marco Wyrsh** (Head of Group Security, Swisscom) & **Fritz Zurbrügg** (VR Swisscom) – «Cyber-Bedrohungen verstehen, bewerten und bewältigen: Ein Praxisleitfaden für Verwaltungsräte»
- ➔ **Thomas Meier** (CEO Ricola) – «Familienwerte, externe Führung: Wie gelingt die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen CEO und Verwaltungsrat?»

## 7x Praxisorientierte Workshops – direkt anwendbares Wissen für Verwaltungsräte

### Exklusiver Erfahrungsaustausch & Networking:

- ➔ Treffen Sie hochkarätige Verwaltungsräte und Führungspersonlichkeiten.
- ➔ Profitieren Sie von **Best Practices** und exklusiven Einblicken aus verschiedenen Branchen.

- ➔ Erleben Sie **wertvolle Peer-to-Peer-Diskussionen** zu aktuellen strategischen Herausforderungen.

Die Einladung mit detailliertem Programm folgt in Kürze.

**Merken Sie sich bereits jetzt das Datum – diese Konferenz sollten Sie nicht verpassen!**

## RECHT

Stefanie Meier-Gubser

# Festlegung der Organisation der Gesellschaft und des Verwaltungsrats

**UNÜBERTRAGBARE UND UNENTZIEHBARE AUFGABE** Das Aktienrecht weist dem Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zu. So verlangt das Gesetz vom Verwaltungsrat unter anderem, dass er die Organisation festlegt. Ein Überblick über die praktische Bedeutung dieser Pflicht.

Die Festlegung der Organisation umfasst im Wesentlichen die drei Ebenen

1. Gesellschaft,
2. Verwaltungsrat,
3. oberste Geschäftsleitung.

Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, die Organisations- und Führungsstruktur der Gesellschaft festzulegen. Er ist «der Architekt der unternehmerischen Organisationsstruktur» und «legt den Grundriss des Gebäudes sowie die Hierarchien und Kompetenzen fest und bestimmt die Führungselemente».<sup>1</sup> Dazu gehören unter Umständen auch Kompetenzabgrenzungen und der Entscheid über flache oder mehrstufige Hierarchien.

Die Pflicht zur Festlegung der Organisation umfasst auch die innere Organisation, Struktur und Arbeitsweise des Verwaltungsrats selbst. Die interne Organisation des Verwaltungsrats umfasst etwa die Konstituierung des Verwaltungsrats, das Kompetenzprofil, Ausschüsse, Zusammenarbeit und Arbeitsabläufe (Sitzungsrhythmus, Präsenz- und Beschlussquoten, Einberufung, Berichterstattung etc.). In der Praxis erfolgt diese Organisation regelmässig im Organisationsreglement.

Und schliesslich muss der Verwaltungsrat mindestens die Strukturen der obersten Geschäftsleitung festlegen. Die Organisation innerhalb der Geschäftsleitung und untergeordneter Stellen darf er delegieren. Die Organisation der Geschäftsleitung umfasst auch, in einem Organisationsreglement zu regeln, welche Geschäftsführungsaufgaben der Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung delegiert, welche (Entscheid-)Kompetenzen er der Geschäftsleitung einräumt und wie die Geschäftsleitung Bericht erstattet.

### Art. 716a Abs. 1 OR Unübertragbare Aufgaben [des Verwaltungsrats]

<sup>1</sup> Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung und die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung;
8. bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind: die Erstellung des Vergütungsberichts.

<sup>2</sup> [...]

Das Unternehmen selbst kann strafbar und mit einer Busse von bis zu fünf Millionen Franken bestraft werden, wenn aufgrund einer mangelhaften Organisation eine Ausübung geschäftlicher Verrichtung begangenes Verbrechen oder Vergehen keiner bestimmten Person zugerechnet werden kann.<sup>2</sup> Bei bestimmten Delikten (Geldwäscherei, Terrorismusfinanzierung, Bestechung etc.) wird das Unternehmen unabhängig von der Strafbarkeit einer natürlichen Person bestraft, wenn es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen zur Verhinderung solcher Straftaten getroffen hat.

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

1] KRNETA GEORG, Praxiskommentar Verwaltungsrat, Rz 1208

2] Art. 102 StGB

## SHARING EXPERIENCE

# Von der Risikovermeidung zur Chancenorientierung: Neue Perspektiven für den Verwaltungsrat, um komplexe Szenarien zu meistern



**Die Zukunft des strategischen Managements bietet eine aufregende Gelegenheit, sich mit bedeutenden Herausforderungen und Veränderungen auseinanderzusetzen. Verwaltungsräte können diese Zeit nutzen, um innovative Ansätze zur Risikobewertung und -optimierung zu entwickeln. In einer komplexeren und unsichereren Welt ist es entscheidend, robuste Entscheidungsgrundlagen und zukunftsorientierte Methoden zu etablieren, die nicht nur Risiken identifizieren, sondern auch Chancen fördern.**

Die Transformation von der Risikovermeidung zur Risikoinnovation eröffnet neue Perspektiven für Verwaltungsräte. Durch den Einsatz des bestmöglichen verfügbaren Instrumentariums zur Risikooptimierung können Verwaltungsräte

fundierte Entscheidungen treffen, die langfristigen Erfolg und nachhaltiges Wachstum fördern.

Diese positive Herangehensweise ermutigt dazu, Herausforderungen als Chancen zu sehen und kreative Lösungen zu finden, die das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen. Indem Verwaltungsräte die Unsicherheiten der Zukunft als Ansporn für Innovation und strategisches Wachstum betrachten, können sie nicht nur die Widerstandsfähigkeit ihrer Organisation stärken, sondern auch eine Kultur der Agilität und des Wandels fördern. Mit einem optimistischen Blick in die Zukunft können sie die Weichen für eine dynamische und erfolgreiche Unternehmensentwicklung stellen.

## Schlüsselaspekte für Verwaltungsräte

### Zunehmende Komplexität und Unsicherheit

Die klassischen Instrumente und Kenntnisse eines Verwaltungsrats, wie beispielsweise die strategischen Fähigkeiten, fachliche und finanzielle Expertise, internationale Erfahrung oder das Risikomanagement, bleiben weiterhin relevant. Allerdings werden in den kommenden Jahren Unsicherheit, Komplexität und unvorhersehbare Ereignisse (VUCA/BANI) weltweit weiter zunehmen.

### Technologische Konvergenz

Eine Vielzahl exponentieller und disruptiver Technologien wie KI, Blockchain, IoT, Echtzeitdaten, Digitale Twins, Robotik oder Quantencomputing werden sich überschneiden und völlig neue Anwendungsbereiche schaffen. Dies wird einerseits neue Chancen zur Expansion in unerschlossene Märkte und zur Entwicklung innovativer Produkte schaffen, andererseits aber auch bestehende Unsicherheiten verstärken. Verwaltungsräte müssen die Potenziale und Risiken dieser technologischen Konvergenz verstehen und in ihre Strategien einbeziehen.

### Generationenwechsel und Wissenstransfer

Die Generationen Z und A werden ein einzigartiges und intuitives Verständnis neuer Technologien entwickeln und damit zu wichtigen Innovationsträgern werden. Verwaltungsräte sollten diesen Generationenwechsel aktiv gestalten und sicherstellen, dass das Wissen und die Perspektiven jüngerer Generationen in strategische Entscheidungen einfließen. Dazu eignen sich insbesondere auch interdisziplinäre Projektteams.

## Methoden und Entscheidungsgrundlagen

### KI-gestützte Analysen

Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden allgegenwärtig sein, auch als Unterstützung in Entscheidungsprozessen und spezifischen Beratungsleistungen. Verwaltungsräte sollten den Einsatz von KI-Copiloten und KI-gestützten Analysewerkzeugen in Betracht ziehen, um fundiertere und schnellere Potenzial- und Risikoanalysen vorzunehmen und Entscheidungen zu treffen. Idealerweise über natürlingsprachliche Schnittstellen, um diese zugänglicher und intuitiver zu machen (AI-Operations, AI- und Data-Engineering).

Verwaltungsräte müssen lernen, diese Fülle an Informationen richtig zu filtern, zu bewerten und strategisch zu nutzen.

Strategic Foresight kann zur Ausrichtung der KI beitragen, indem es Rahmenbedingungen für eine ethische und wertorientierte KI-Entwicklung bietet und sicherstellt, dass KI-Systeme mit menschlichen Zielen und gesellschaftlichen Bedürfnissen in Einklang stehen.

### Immersive Technologien und digitale Räume

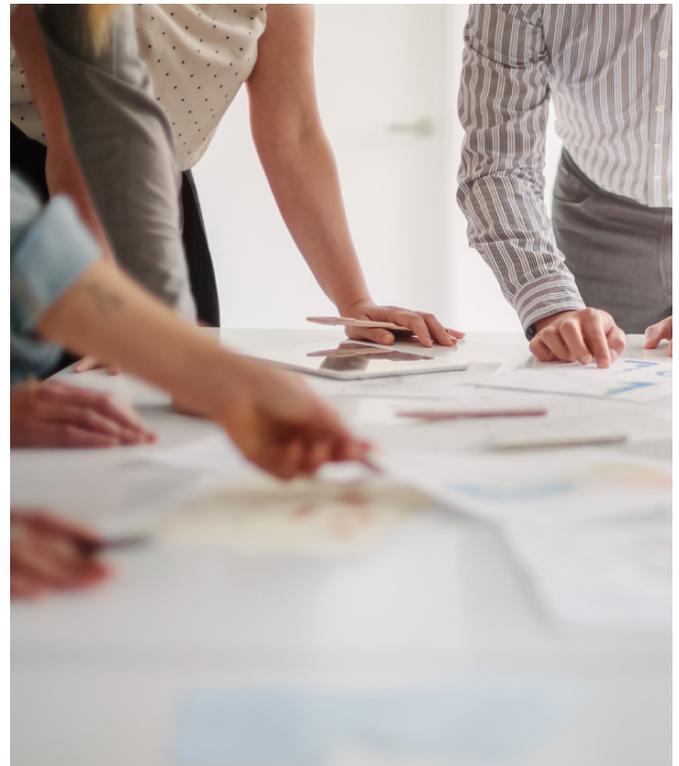
Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle auch das Potenzial von immersiven Technologien und prozedural generierten digitalen Räumen. Diese ermöglichen eine neue Art

der Zukunftswahrnehmung in virtuell erfahrbaren und interaktiven Umgebungen (3D-Umgebungen); Verwaltungsräte können diese Technologien nutzen, um komplexe Szenarien zu visualisieren und verschiedene Strategieoptionen zu testen.

Persistent Futures oder sich kontinuierlich weiterentwickelnde digitale Zwillinge der Zukunft werden es Unternehmen ermöglichen, ihre Strategien dynamisch zu erkunden und zu verfeinern. Davon profitiert auch der Verwaltungsrat, indem er seine Entscheidungsgrundlagen nicht nur als Text-, Excel oder PowerPoint Vorlage erhält.

### Decentralized Science (DeSci)

Neue Markt- und Geschäftslogiken durch den technologisch ermöglichten Ansatz der dezentralen Wissenschaft (DeSci) könnten die Art und Weise, wie Forschung, Innovation und Entwicklung betrieben werden, grundlegend verändern. Verwaltungsräte sollten die Möglichkeiten von DeSci für ihre Unternehmen prüfen und gegebenenfalls in ihre Innovationsstrategien integrieren.



## Kulturelle Anpassung und Zusammenarbeit

### Agilität und Anpassungsfähigkeit

Angesichts der zunehmenden Unsicherheit und des raschen technologischen Wandels müssen Unternehmen agiler und anpassungsfähiger werden. Verwaltungsräte sollten eine Kultur fördern, die schnelles Lernen, Experimentieren und Iteration unterstützt.

### Zusammenarbeit mit externen Experten

Die Komplexität der Herausforderungen, insbesondere aber das Management der in kausalem Zusammenhang stehenden, exponentiell wachsenden Technologietreiber - erfordern

eine engere Zusammenarbeit mit externen Experten. Verwaltungsräte sollten hybride Modelle in Betracht ziehen, bei denen interne Strategieabteilungen mit ausgewählten externen Spezialistinnen und Spezialisten zusammenarbeiten.

### Nachhaltigkeit und Regeneration

Verwaltungsräte sollten Nachhaltigkeits- und Regenerationsaspekte – in Abstimmung mit Ihren Möglichkeiten aus dem Geschäftsgang - in ihre Kernstrategien integrieren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

### Fazit

Der Beitrag soll einen kurzen Einblick und Leitfaden geben für die Zukunft der strategischen Vorausschau und wichtigsten Erkenntnisse für VRP, Verwaltungsräte, Stiftungsräte, Inhaber und Geschäftsführer von KMUs in der Schweiz.

Er basiert auf einer breit angelegten, internationalen Delphi-Studie und hebt das transformative Potenzial neuer Technologien, die Notwendigkeit der Anpassungsfähigkeit sowie die Bedeutung der Ausrichtung von Vorausschaupraktiken an gesellschaftlichen und ökologischen Zielen hervor.

Die Zukunft des strategischen Managements erfordert vom Verwaltungsrat ein neues Mass an Flexibilität, technologischem Verständnis und Zukunftsorientierung. Der Einsatz fortschrittlicher Technologien, die Integration verschiedener Generationenperspektiven und die Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten aus dem eigenen Ökosystem werden entscheidend sein, um in einer zunehmend komplexen und unsicheren Welt erfolgreich zu navigieren.

### Praxistipp 1

**Aktuell basiert die Zusammensetzung des Verwaltungsrats meistens stark auf operativen Erfahrungen, was in einer sich schnell verändernden Welt als «linear» betrachtet werden kann. Um jedoch den Herausforderungen und Chancen der Zukunft gerecht zu werden, nutzen besonders erfolgreiche Unternehmen nebst den bestehenden Rollen Expert:Innen zum Beispiel für Ethik, Wertefluss, AI und Machine Learning, Klimaresilienz, Blockchain, Internationalisierung oder Foresight Management.**

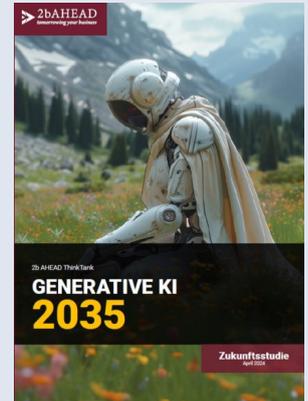
Optional oder als Zwischenschritt entwickeln sie dazu ihr eigenes Ökosystem zur Zukunftsgestaltung und bilden einen eng auch mit dem VR kooperierenden Beirat.

Während der Verwaltungsrat enge Verbindungen zum operativen Geschäft pflegt und somit wertvolle Branchenkenntnis bietet, könnte diese Struktur die notwendige Diversität und Zukunftsorientierung einschränken. Eine diversifizierte Zusammensetzung ermöglicht es dem Unternehmen, innovative Technologien strategisch zu nutzen, ethische Standards zu setzen und das Kerngeschäft nachhaltig weiterzuentwickeln.

### Studien

**DAO, Hybride AI, Stochastic Parrots, Synthetische Daten, Thick Data, Real-Time 3D Space, Persistent Futures, Trapped Ions oder AI-Alignment:**

Sind Ihnen diese Begriffe noch nicht geläufig und möchten Sie mehr erfahren über die Zukunft und den Nutzen von Strategic Foresight oder Gen AI in Ihrem Unternehmen? Verlangen Sie die ([daniel.huber@2bahead.com](mailto:daniel.huber@2bahead.com)) die kostenlosen und wegweisenden Delphi-Studien.



### Praxistipp 2

**Die Entscheidung des Verwaltungsrats, sich auf eine – in KMUs oft übliche – dreijährige Strategieplanung zu beschränken, ist aus mehreren Gründen nicht sinnvoll, insbesondere im Kontext der Linearität:**

#### Linearität versus exponentielles Wachstum

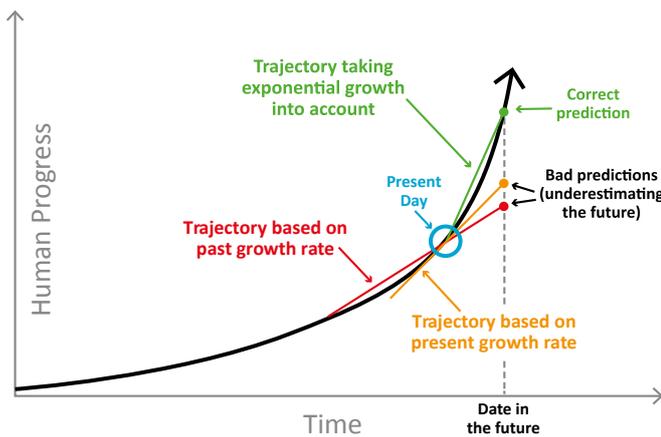
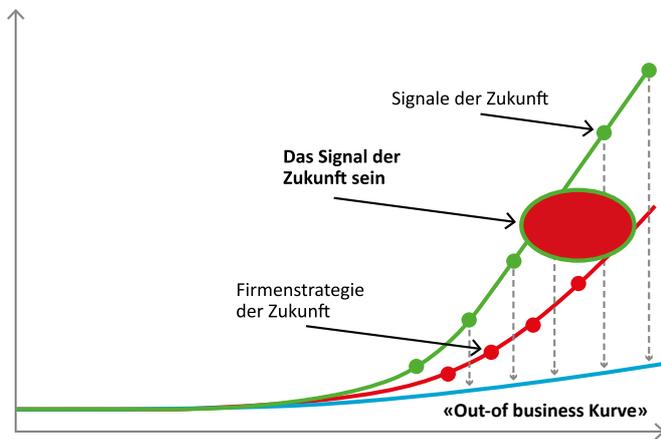
Linearität neigt dazu, vergangene Entwicklungen in der Zukunft fortzuschreiben, ohne die dynamischen Veränderungen und exponentiellen Wachstumsphasen in der heutigen Welt zu berücksichtigen. Dies kann dazu führen, dass das Unternehmen wichtige Trends und disruptive Entwicklungen übersieht.

#### Zielbildentwicklung und Strategie

Eine rein lineare Betrachtungsweise bei der Formulierung von Zukunftsbild, Vision, Mission und Strategie führt häufig zu voreiligen Entscheidungen und Monokausalität. Der Fokus auf bereits gemachte Erfahrungen kann dazu führen, dass vorhandene Komplexität ignoriert oder vereinfacht wird. Zu oft landen diese einfach in vier Quadranten. Dies reduziert die Fähigkeit, flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren.

#### Innovationshemmnisse

Linearität kann Innovation behindern, da sie oft in einem Umfeld operiert, in dem die Strategieentwicklung stark vom Druck zur Zielverwirklichung geprägt ist. Anstatt ein zukunftsorientiertes Zielbild zu entwickeln, wird die Strategie häufig an kurzfristigen Soll-Zielen (z. B. +10% Umsatz) ausgerichtet, was langfristige Innovationspotenziale einschränkt.



## Schlussfolgerung

Um in einem sich schnell verändernden Umfeld erfolgreich zu sein, sollte der Verwaltungsrat eine flexiblere und langfristige Strategieplanung in Betracht ziehen, die über das lineare Denken hinausgeht und Innovation sowie Anpassungsfähigkeit fördert.

### i Autor



**Daniel P. Huber** ist Leiter Schweiz des unabhängigen wissenschaftlichen Business ThinkTank «2b AHEAD», VR, Strategie- und Innovationsberater, JV und Startup Co-Gründer, Key-Note Speaker und Experte zur Entwicklung digitaler Ökosysteme für Unternehmen. Im Advisory Board von «Livy Care» begleitet er ein international skaliertes Health 4.0 Startup aus Berlin. Er ist langjähriger Senior Partner bei der «CTS Group AG»; Spezialist für das Impetus Transformations-Cockpit, New Work, Führung 4.0, Bestplacement und strategische VR- und Personalentwicklung sowie Partner im Expertennetzwerk «Businessincub».

Im Advisory Board von «Livy Care» begleitet er ein international skaliertes Health 4.0 Startup aus Berlin. Er ist langjähriger Senior Partner bei der «CTS Group AG»; Spezialist für das Impetus Transformations-Cockpit, New Work, Führung 4.0, Bestplacement und strategische VR- und Personalentwicklung sowie Partner im Expertennetzwerk «Businessincub».

## SHARING EXPERIENCE

### Führen in NPOs:

#### Was Verwaltungsrätinnen daraus lernen können

Die Führung einer Non-Profit-Organisation unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der Governance eines klassischen Unternehmens. Dennoch gibt es überraschend viele Parallelen – insbesondere, wenn es um strategische Führung, Entscheidungsprozesse und den Umgang mit divergierenden Interessen geht.

In diesem Beitrag teilt Urs Frei, erfahrener Verwaltungsrat und Präsident eines Schweizer Sportverbands, seine Erkenntnisse über die Besonderheiten der NPO-Führung. Er beleuchtet zentrale Unterschiede zu profitorientierten Firmen und zeigt auf, warum Transparenz, kooperatives Führen und Freiwilligenarbeit in NPOs eine zentrale Rolle spielen – und was Verwaltungsrätinnen daraus für ihre eigene Tätigkeit mitnehmen können.

# NPOs bewusster führen – diese Unterschiede zu profitorientierten Firmen gilt es zu beachten!

Urs Frei, lic. phil. I, Executive MBA St. Gallen,  
Mitglied SwissBoard Forum

**Verwaltungsratspräsidien und NPO-Präsidien haben viele Gemeinsamkeiten und gewichtige Unterschiede. Als Präsident eines erfolgreichen Schweizer Sportverbandes mit langjähriger Business-Erfahrung picke ich die wichtigsten Unterschiede heraus und kläre die Frage: Warum geht bei meiner NPO immer wieder mal ein Vorstandsmitglied vor die Türe?**

Ich muss gestehen, als Schüler war ich öfters mal vor der Klassenraumtüre. Ich habe nach Ansicht der Lehrerin mit meinem Aktivismus den Lernfluss der Klasse gestört. Andere Zeit, andere Rolle: Rund 50 Jahre später muss ich als Verbandspräsident in Absprache mit meinen Vorstandskolleginnen und -kollegen ein Führungsmitglied punktuell bitten, temporär den Sitzungsraum zu verlassen. Und das hat seinen guten Grund. Warum das so ist, klären wir am Ende des Artikels. Also: Tauchen wir ein in die Materie.

Über 20 Jahre habe ich in leitenden Positionen und in verschiedenen Branchen die Business-Welt kennengelernt (u.a. Medien, Financial Services, Personaldienstleistungen, Energie, Industrie, Bier, öffentliche Verwaltung). Seit 2016 lege ich, zuerst in der Funktion als Vorstandmitglied, dann als Präsident, rund 40-mal im Jahr den Business-Hut ab, streife mir das NPO-Käppi über und mache den geistigen Spagat zur Führung eines erfolgreichen Sportverbandes mit rund 22'000 Mitgliedern (siehe Infobox).

Damit ist der Verband Teil eines beeindruckend grossen Netzes von Non-Profit-Organisationen (NPOs) in der Schweiz. Ein paar Schlüsselzahlen: In unserem Land gibt es rund 19000 Sportvereine<sup>1</sup> und über 500 NPOs, die Zewo-zertifiziert sind<sup>2</sup>. Darüber hinaus waren Ende 2023 insgesamt 13721 gemeinnützige Stiftungen im Handelsregister eingetragen<sup>3</sup>. Sie alle müssen strategisch und operativ geführt werden, was eine grosse Zahl an Führungspersonen im NPO-Bereich bedeutet. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Erfahrungswerte aus dem Sportbereich und versuchen ein paar wichtige Unterschiede zur Führung eines Wirtschafts-, allenfalls gar börsenkotierten Unternehmens herauszuschälen.

### **Andere Rechtsgrundlage und mögliche Monopolstellung**

Ein Verein hat eine Rechtsform, die im ZGB (Art 60ff.) definiert ist. Dort wird u.a. festgehalten, dass er keinen wirtschaftlichen Zweck haben darf. Oft sind Vereine historisch aus einer gemeinschaftlichen Interessenlage oder einem gemeinsamen Hobby entstanden<sup>4</sup>. In meinem Fall der freien Fliegerei, die von Gleitschirm- und Deltapiloten ausgeübt wird. Anfang der Siebziger Jahre ist der «Vol Libre» angekommen, 1974 wurde zur Interessensbündelung der Verband gegründet. Historisch bedingt haben wir eine über fünfzigjährige starke Vereins-DNA mit einem Alleinstellungsmerkmal im Markt, welches immer wieder mal in Frage gestellt, aber im Moment nicht wirklich konkurrenziert wird. Das bedeutet in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit einen Vorteil, den wir mit einem Drei-Säulen-Modell bewirtschaften: Mitgliederbeiträge, sportspezifische Versicherungslösungen gemeinsam mit einem Dienstleister und Gebühreneinnahmen auf Basis eines Dienstleistungsvertrages mit dem Bundesamt für Zivilluftfahrt. Dies ergibt einen Umsatz von rund 4,5 Millionen Franken im Jahr.

Diesen speziellen, durchaus gewollten Interessensvertreter-Vorteil gibt es bei den Wirtschaftsunternehmen meist nicht. Und wenn es begründete Verdachtsmomente auf eine Monopolstellung gibt, dann wird die Wettbewerbsbehörde aktiv.

### **Mitglieder und nicht Shareholder – kooperatives Führungsmodell**

Grundsätzlich ist es Vereinen erlaubt, für die Erfüllung ihrer nichtwirtschaftlichen Ziele Personen zu beschäftigen. In unserem Fall haben wir rund 15 Personen angestellt mit einem vollamtlichen Geschäftsführer, rund 30 freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ergänzt durch viel Freiwilligenarbeit. Ja, Sie haben richtig gelesen: Einen Geschäftsführer und

keinen CEO. Vereinsmitglieder sind meist Stakeholder im Interesse der gemeinsamen Sache und nicht profitorientierte Shareholder. Deshalb liegt der Fokus der Mitgliederkommunikation auch mehr in der Tätigkeitskommunikation sowie der Vermittlung der Mitglieder Services und weniger auf Financial Reporting oder eine Dividendenausschüttung.

Die Verbandsführung basiert auf Kooperation und Wertschätzung. Und da kommt man manchmal an Grenzen. Für einige Mitglieder ist das Hobby eine Berufung. Entsprechend engagiert hängen sie sich rein, haben eine klare Meinung, die auch den Interessen der Verbandsverantwortlichen, die den Gesamtverband im Auge behalten müssen, entgegenlaufen können.



### **Professionalisierung und Profis versus geringere Fachkenntnisse und Freiwilligenarbeit**

Aufgrund der beschränkten finanziellen Mittel und dem gezielten Fokus auf Community Building sind Vereine auf Freiwilligenarbeit angewiesen. Auf Führungsebene bedingt dies ein subtiles Abwägen: Wo setzen wir Mittel und Ressourcen ein, die idealerweise zu einer Professionalisierung führen und wo nicht. Dabei steht in Vereinen weniger das Aufnehmen gewisser Megatrends im Vordergrund. Denn meist sind Vereine nicht Early Adopters. In unserem Fall kommen einige Innovationen auch seitens besonders engagierter Mitglieder, die in einem Teilbereich – gerade im Bereich der Digitalisierung – besonderes Engagement und vertiefte Kenntnisse haben und den Verband um Unterstützung und Verbreitung in der Community bitten.

Die Unterscheidung Professionalisierung/NPO-Arbeit zeigt sich auch bei den Führungsstrukturen: Die Vorstandsarbeit wird stunden- und tageweise mit Sitzungs- und Spesenentschädigungen abgegolten, die Geschäftsführung muss ab einer gewissen Grösse zwingend professionalisiert sein. Mein Umfang als Präsident entspricht ungefähr einem 10% Pensum, der Geschäftsführer ist ein langjähriger General Management-Profi mit Vollenstellung. Der Geschäftsführer ist denn auch die Person, die in der Themensetzung zu einem massgeblichen Teil den Vorstand mit lenkt. Denn er ist näher an den operativen Themen und den Mitgliederbedürfnissen dran. Dennoch gibt es eine klare Rollenteilung. Eine Präsidenten-/Geschäftsführer-Dualität, anlog zu der Doppelrolle CEO/VRP, habe ich in der Szene nur bei ausfallbedingten Personalengpässen beobachtet. Umso mehr gilt das Bonmont von Warren Buffet, der sinngemäss gesagt hat, dass die Wahl der richtigen Führungspersönlichkeit vor allen anderen

Aufgaben kommt. Und das ist - für einmal - für Firmen und Vereine gleichermaßen gültig.

## Vorstandsarbeit ist Führen unter Gleichgestellten

Das oberste Führungsgremium ist die Mitgliederversammlung, gefolgt vom Vorstand. Die richtige Team-Zusammensetzung hat mich immer wieder beschäftigt. Passt die regionale Zusammensetzung? Welches spezifische Know-how brauchen wir? Wo gibt es diese Person? Stellt sie sich für die Arbeit in einer NPO zur Verfügung? Zudem – und das ist neu – gilt es bei Sportverbänden eine von Swiss Olympic verordnete Vertretung von minimal 40% eines Geschlechtes für Vorstände zu beachten.

Ein Motivationshebel für die Vorstandsarbeit ist sicher die intrinsisch, nicht pekuniär motivierte Arbeit auf ein Ziel hin und der partizipative Führungsstil. Vorstandstandarbeit ist Arbeit unter Gleichgesinnten und Gleichgestellten. Der Präsident ist Vorbereiter, Impulsgeber, Motivator, Botschafter und Interessensausgleicher. Die präsidialen Stichtischeide in meiner Präsidentenzeit kann ich an einer Hand abzählen.

## Compliance gewinnt an Bedeutung auch bei den NPOs

Der Mobiliar-VRP Stefan Mäder hat an einer SwissBoardForum-Veranstaltung im November 2024 ausgerechnet, dass er rund 30% seiner VR-Zeit für Compliance-Themen verwendet. In einem Verband ist dies deutlich weniger. In den letzten Jahren hat das Thema aber an Bedeutung gewonnen. Überspitzt gesagt: «Vetterliwirtschaft» ist genauso unterwünscht wie in der Wirtschaft, aber nicht so stark reguliert wie im Umfeld einer börsenkotierten Unternehmung. Da wir aber sehr engagierte und mit unserer Szene auf den unterschiedlichsten Wegen verwobene Vorstandsmitglieder haben (z.B. Flugschulenbesitzer, Mitinhaber von Gleitschirmmarken, Prüfungsexperten) kommt es immer wieder mal vor, dass ein Mitglied in den Ausstand treten muss. Das Mitglied steht dann oft nach kurzer, situativer Interessensabklärungsdiskussion auf und verlässt für eine Trinkpause den Saal. Er geht – und damit ist das Rätsel vom Anfang des Artikels aufgelöst – vor die Türe. Der Ausstand umfasst sowohl die Periode der Diskussion als auch der Abstimmung. Auch das ein Unterschied zu den VRs der Wirtschaftsunternehmen. Da die Themen dort noch strukturierter und mehr strategischer Natur sind, kann vor der Wahl eines Mitglieds eine einfachere Interessensvertreterabklärung stattfinden. Entsprechend oft wird dann auch das Label «unabhängiger Verwaltungsrat» vergeben. Dass jemand an einer VR-Sitzung vor die Türe geschickt wurde, habe ich in meiner Business-Zeit doch eher selten beobachtet.

1] <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/gesellschaft/sport-und-freizeit/sport-und-freizeit--fakten-und-zahlen.html>

2] <https://thephilanthropist.ch/jahrbuch-der-hilfswerke-2024-mehr-organisationen-weniger-spenden/>

3] <https://www.swissfoundations.ch/stiftungssektor/zahlen-fakten/>

4] Gemäss AI-Tool Copilot ist der älteste Verein in der Schweiz, unabhängig von der Sportart, der **Bürgerturnverein Basel (BTV Basel)**. Dieser Turnverein wurde im Jahr 1825 gegründet.



## Das sind ein paar wichtige Merkmale von Non-profit-Organisationen im Vergleich zu profitorientierten Wirtschaftsunternehmen:

- Vereine haben meist eine über viele Jahre entwickelte Vereins-DNA und eine starke Marktstellung, die oft Alleinstellungsmerkmale beinhalten.
- Mitglieder sind Stakeholder und nicht Shareholder. Entsprechend wichtig sind in der Community-Kommunikation das Aufzeigen der Verbandstätigkeiten im Interesse des Vereinszweckes und das Vermitteln der konkreten Mitglieder-Services.
- Die Verbandsführung folgt meist einem kooperativen Führungsansatz: Ehrlich gemeinte Wertschätzung ist ein zentrales Element bei der Freiwilligenarbeit. Unterschiedliche Meinungen bedingen einen grösseren Aufwand, einen Konsens zu finden. Denn für viele Mitglieder ist das Hobby Berufung, entsprechend energisch können sie ihre Anliegen vertreten.
- Beschränkte Mittel bedingen eine Fokussierung der Ressourcen und gezielte Professionalisierung.
- stangestellter Profi sein, der die vielfältigen Geschäfte im Griff hat.
- Vorstandsarbeit ist meist kaum bezahlte Freiwilligenarbeit. Freude an der Sache steht im Vordergrund. Der Präsident führt unter Gleichgestellten.
- Das Bewusstsein um die Bedeutung von Compliance in einem meist engen, hobbyspezifischen Ökosystem wächst. Umso wichtiger sind klare Ausstandsregelungen.



## Autor

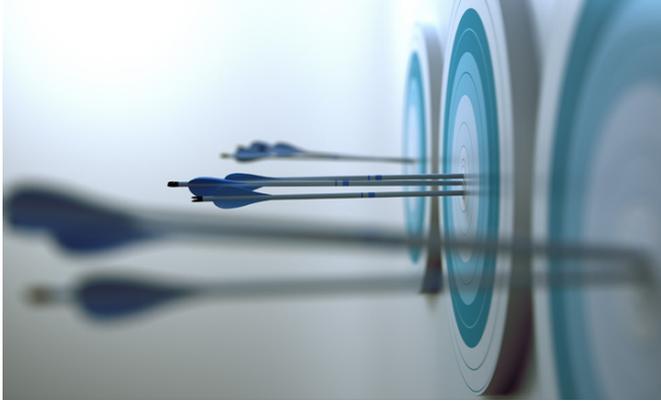


**Urs Frei** (lic.phil I, Executive MBA HSG) war rund 20 Jahre in leitenden Gremien nationaler und internationaler Unternehmen (u.a. Bundesamt für Statistik, HEINEKEN Switzerland, Georg Fischer, Alstom Power Service EMEA, Adecco International). Seine

Verantwortungsschwerpunkte waren Public Affairs, Publishing, Marketing, Nachhaltigkeit und Corporate Communications. Jetzt ist er als Advisor mit Schwerpunkt Kommunikation und Sportmanagement tätig ([www.freiraumsolutions.ch](http://www.freiraumsolutions.ch), [www.linkedin.com/in/urs-frei](https://www.linkedin.com/in/urs-frei)). Als passionierter Outdoorsportler ist Urs Frei seit 2018 Präsident des grössten Aviatikspartenverbandes der Schweiz. Der Schweizerische Hängegleiterverband ([www.shv-fsvl.ch](http://www.shv-fsvl.ch), rund 22'000 Delta- und Gleitschirm-piloten) ist eine NPO mit KMU-Strukturen und Sitz in Zürich. 2020/20221 präsiidierte Urs Frei turnusgemäss die European Hang gliding and Paragliding Union ([www.ehpu.org](http://www.ehpu.org), 160'000 Pilotinnen und Piloten in Europa).

In diesem Podcast gibt er Einblicke in seine NPO-Tätigkeit: <https://lu-glidz.blogspot.com/2024/07/podz-glidz-139-50-jahre-shv.html>

# Was ist Erfolg? Mut zur Unschärfe bei der Performance-Diskussion



Oft besteht zwischen Verwaltungsrat und Management kein belastbares und gemeinsam getragenes Verständnis von Erfolg. Unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen, was denn Erfolg ausmacht, führt oft zu einer Komplexität mit einer stetig wachsenden Anzahl von Zielen und Kenngrößen zur Performance-Beurteilung. Es wird zwar «richtig» gerechnet, aber das Endresultat entspricht nicht immer dem Gesamteindruck der Performance aus Sicht des Verwaltungsrates. Wie kann nun eine solche Komplexität reduziert und gleichzeitig qualitative Faktoren systematisch in die Einschätzung zur Performance eingebunden werden?

## Was ist Erfolg?

In den 1990er-Jahren schien die Beantwortung dieser Frage einfach, es dominierte der Shareholder-Value-Ansatz. Vereinfacht ausgedrückt: «Geht es dem Aktionär gut, geht es allen gut.» Diese Sichtweise führte dazu, dass oft langfristige und qualitative Aspekte aus dem Sichtfeld gerieten. Spätestens bei der Finanzkrise 2008 zeigte sich, dass Aktienkurse und Finanzkennzahlen allein keine nachhaltige Unternehmens-Entwicklung garantieren. Neben finanziellen Kennzahlen sind auch Faktoren wie z.B. Qualität, Lieferantenbeziehungen sowie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit entscheidend.

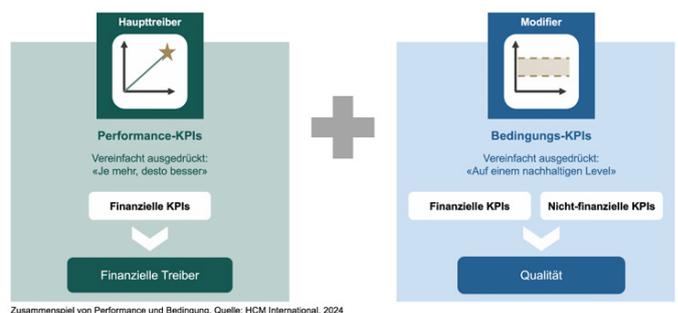
Heute nennen Führungskräfte auf die Frage «Was ist Erfolg?» typischerweise eine Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren und Zielen: Kundenzufriedenheit, sichere Arbeitsplätze, Mehrwert für Aktionäre, gesellschaftlicher Beitrag, etc. Doch bei der Vielzahl an Interessen und Absichten stellt sich die Frage nach Prioritäten und damit auch oft nach Zielkonflikten. Soll beispielsweise die Kundenzufriedenheit durch Preissenkungen gesteigert, oder sollte stattdessen die Mitarbeiterzufriedenheit durch grössere Investitionen in das Arbeitsumfeld priorisiert werden?

Wie können nun Zielkonflikte zwischen Key Performance Indicators (KPIs) behoben respektive zumindest reduziert wer-

den? Oft werden dazu KPI-Gewichtungen verwendet. Jedoch funktioniert dies nur bedingt, da viele KPIs eher Bedingungen oder Voraussetzungen und weniger direkte Treiber von Performance sind. Eine Unterscheidung zwischen Performance-KPIs und Bedingungs-KPIs hilft da weiter.

## Performance-KPIs und Bedingungs-KPIs

Während Performance-KPIs der Philosophie «je mehr, desto besser» folgen und stark branchen- und unternehmensspezifisch als auch abhängig vom Lebenszyklus und Reifegrad des Unternehmens sind (z.B. EBIT, operative Gewinne, Margen, Renditegrößen oder ökonomische Gewinne), orientieren sich Bedingungs-KPIs an der Philosophie «auf einem nachhaltigen Level». Sie setzen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich das Unternehmen bewegen soll, und zeigen die Qualität der Performance auf (z.B. Mitarbeiter-Fluktuation zwischen 5 % und 15 %, mindestens 1 % des Umsatzes in kulturelle Aktivitäten investieren, Produktionsausschuss maximal 0,2 %). Performance-KPIs messen den direkten Unternehmenserfolg, Bedingungs-KPIs hingegen definieren Rahmenbedingungen und dienen als «Modifier» für die Gesamtbewertung der Performance. Sie sind nicht als Zielgrößen zu verstehen, sondern als Indikatoren, die sich in einer tolerierbaren Bandbreite bewegen sollen.



Oft werden Bedingungs-KPIs fälschlicherweise wie Performance-KPIs behandelt, indem Ziele festgelegt und Abweichungen gemessen werden. Das ist jedoch ungeeignet, da Bedingungs-KPIs Rahmenbedingungen definieren und nicht auf «mehr» oder «weniger» optimiert werden sollten. Entscheidend ist, dass sie sich in einer definierten Bandbreite bewegen. Solange dies der Fall ist, gilt das Ergebnis als «gut genug». Das Denken in Bandbreiten, Mindest- oder Maximalvorgaben ermöglicht Diskussionen zur Performance ohne Zielkonflikte. Beispiel Mitarbeiterfluktuation: Solange diese innerhalb einer definierten Bandbreite liegt, gilt sie als akzeptabel. Bedingungs-KPIs beeinflussen die Performance-Bewertung um etwa  $\pm 20\text{--}30\%$ , ohne dabei den Fokus auf die wesentlichen Treiber zu verlieren.

## «Qualitäts-Scorecard»

Unternehmer und Unternehmerinnen, die selbst operativ im Unternehmen tätig sind, haben für relevante Rahmenbedingungen meistens ein intuitives Verständnis und können die Nachhaltigkeit und Robustheit der finanziellen Performance schnell einordnen. Doch wie lassen sich Bedingungs-KPIs für z.B. Verwaltungsratsmitglieder, die weniger nah am operativen Geschäft sind, greifbarer machen? Die «Qualitäts-Scorecard» ist ein Instrument, das finanzielle und nicht-finanzielle Bedingungs-KPIs strukturiert zusammenführt.

Der Aufbau einer «Qualitäts-Scorecard» beginnt mit der Festlegung von fünf bis sechs Hauptthemen wie typischerweise Strategie, Innovation, Kunden, Mitarbeitende, Bilanz oder Nachhaltigkeit. Im Anschluss werden relevante Fokusthemen identifiziert, welche den Hauptthemen zugeordnet und mit spezifischen Ambitionen verknüpft werden. Auch nicht messbare, aber beurteilbare Fokusthemen sollten einbezogen werden, um Raum für eine systematische Diskussion solcher Aspekte zu schaffen. Während die Fokusthemen und entsprechenden Ambitionen regelmässig auf die strategische Relevanz überprüft werden sollten, bleiben die Hauptthemen über eine längere Zeit bestehen.

gesamt. Dies führt dazu, dass eine Diskussion über die Themen anstatt einer Diskussion über Abweichungen geführt wird.

**2. Verzicht auf Gewichtung:** Es wird auf eine Gewichtung von Haupt- bzw. Fokusthemen verzichtet. Eine starre Priorisierung der Themen könnte falsche Signale senden und ermöglicht zudem dem Verwaltungsrat mehr Flexibilität in der Gesamtbeurteilung der Performance.

**3. Verzicht auf automatische Konsequenzen:** Es wird auf automatisierte Konsequenzen einer roten oder grünen Beurteilung verzichtet, da das Ziel ist, eine Diskussion anzustossen, statt Ergebnisse mechanisch abzuleiten.

Mit der Einführung einer «Qualitäts-Scorecard» und den bewussten Unschärfen entsteht eine gewisse Angriffsfläche, da die Ergebnisse nicht immer mathematisch und mit harten Fakten belegt werden können. Dies erhöht auch die Verantwortung des Verwaltungsrats und erfordert einen grösseren kommunikativen Aufwand. Gleichzeitig schafft es die Basis mit weniger «Excel» und «Berechnungen» eine unternehmerische Performance-Diskussion zu führen und so Raum für Bauchgefühl und gegenseitiges Vertrauen zuzulassen.

Hauptthemen	Fokusthemen	Ambitionsniveau	Aktuelle Situation	Beurteilung	
				Einordnung	Kommentar
Wachstum & Strategie	Strategische Projekte				
	...				
Innovation	Portfolio				
	...				
Kunden	Kundenzufriedenheit				
	...				
Mitarbeitende	Mitarbeiterzufriedenheit				
	....				
Bilanz	Verschuldungsgrad				
	...				
Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeitsziele				
	...				
Vorschlag Gesamtbeurteilung					
Vorschlag Gesamtbeurteilung				xx%	

«Qualitäts-Scorecard», Quelle: HCM International, 2024

Die «Qualitäts-Scorecard» fasst den aktuellen Stand des Unternehmens zusammen, indem die Ergebnisse pro Hauptthema und insgesamt auf einem farblich markierten Balken bewertet und kommentiert werden. Die «Qualitäts-Scorecard» setzt dabei bewusst auf Unschärfe, um Diskussionen anzuregen und Scheingenauigkeit zu vermeiden. Es werden drei zentrale Verzichte eingeführt:

**1. Verzicht auf exakte Zielerreichungsgrade:** Es wird auf mathematische Skalierungen und Messungen verzichtet. Stattdessen zeigt die Setzung des Schiebers im Farbverlauf zwischen rot und grün die Performance je Thema und ins-

## Fazit

In vielen Unternehmen mangelt es zwischen Verwaltungsrat und Management an einem robusten und gemeinsam getragenen Verständnis, was Erfolg bedeutet. Um Klarheit zu schaffen, ist es essenziell, Performance- und Bedingungs-KPIs voneinander zu trennen. Eine kompakte und strukturierte Darstellung der Bedingungs-KPIs, etwa in Form einer «Qualitäts-Scorecard», kann dabei helfen, Orientierung zu bieten und den Überblick zu wahren. Gleichzeitig ist es wichtig, bewusst Unschärfe zu zulassen, um einen offenen und unternehmerischen Dialog über die Unternehmensleistung zu fördern.



- ➔ Eine Trennung zwischen Performance-KPIs und Bedingungs-KPIs bildet die Grundlage, um eine fundierte und umfassende Diskussion über Performance zu ermöglichen.
- ➔ Indem bestimmte KPIs als Rahmenbedingungen betrachtet werden, entsteht ein konfliktfreier Ansatz, der insbesondere qualitative Aspekte der Unternehmensleistung in den Vordergrund rückt.
- ➔ Die «Qualitäts-Scorecard» dient als Werkzeug, um ein gemeinsames Verständnis von qualitativen Erfolgsfaktoren im Unternehmen zu etablieren.
- ➔ Es erfordert Mut, Bewertungen vorzunehmen, die nicht ausschliesslich auf Zahlen beruhen, und dabei bewusst Unschärfen in Kauf zu nehmen, um dafür ein schlüssiges Gesamtergebnis zu erzielen.



## Autoren



### Stephan Hostettler

Gründer, Managing Partner von HCM und Experte für Vergütung, Führung und Corporate Governance



### Andrea Gämperli

Managerin bei HCM, CoLead für KMU, Family Business & Start-Ups

**HCM International AG**, gegründet im Jahr 2002, ist eine führende, unabhängige Unternehmensberatung in den Bereichen Vergütung, Führung und Corporate Governance. Mit 25 Mitarbeiter verfügt HCM über branchenübergreifende Erfahrung mit einem Kundenportfolio von über 450 Unternehmen, von Start-ups, Familienunternehmen, öffentlich-rechtliche Institutionen bis hin zu grossen, börsennotierten Konzernen.

## IMPRESSUM

**Verantwortliche Redaktorin:** Mylène Thiébaud (Editorial)  
SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich  
**Informationen:** [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

## KONTAKT

**SwissBoardForum**  
Kapellenstrasse 14, Postfach, 3001 Bern  
[sekretariat@swissboardforum.ch](mailto:sekretariat@swissboardforum.ch) | [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

## AGENDA SWISSBOARDFORUM



## Unsere nächsten Veranstaltungen

1. APRIL 2025

CA-INSIDE

**Conseils d'administrations, l'intelligence artificielle vous concerne ! Libérez-en le potentiel de façon responsable.**

### Corinne Avelines

Strategy Consultant at Kinetic Consulting, Independent Non-Executive Director and chair of the selection and remuneration committee

### Caroline Basyn

Chief Digital and IT Officer, member of the Executive Committee at Adecco Group, Board Member for Proximus

### Matthias Leybold

Associé dans le cabinet Cloud & Digital de PwC, Linguiste informaticien de formation

### Anne Bobillier (Modération)

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

### Prof. Dr. Edgar Philippin (Co-Modération)

Docteur en droit de l'Université de Lausanne, avocat, associé de Kellerhals Carrard (Lausanne), professeur à la Faculté de droit de l'Université de Lausanne et membre du comité du SwissBoardForum

**Hôtel de la Paix** | Lausanne

15. APRIL 2024

VR-INSIDE

**Wie kann ich als VR politisch Einfluss nehmen?****Gian-Luca Lardi**

Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat,  
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel St. Gotthard | Zürich

20. MAI 2025

VR-INSIDE

**Was ist Erfolg? – Schlüsselfrage für eine Performance-Diskussion auf Stufe VR****Stephan Hostettler**

Managing Partner, HCM International Ltd.  
Lehrbeauftragter für Corporate Governance,  
Universität St. Gallen (HSG)

**Ralph Siegl**

Partner Experts for Leaders AG,  
multipler Verwaltungsrat,  
CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG,  
Präsident SwissBoardForum

Klub am Bärenplatz | Bern

22. MAI 2025

VR-INSIDE

**Mut zu neuen Wegen – Die Rolle des Verwaltungsrates****Partneranlass Mobiliar-Forum****Fabrizio Laneve**

Verantwortlicher Innovationsfähigkeit und Entwicklung  
im Gesellschaftsengagement der Mobiliar,  
Präsident Baugenossenschaft Reussbühl

**Rolf Schmid**

Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat  
u.a. bei der Mobiliar Genossenschaft,  
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

digicomp | Zürich

27. MAI 2025

CERCLE DES PRÉSIDENT·E·S

**Cercle des Président·e·s Romandie****Karin Perraudin (Modération)**

Présidente et membre de plusieurs conseils  
d'administration et de fondation et membre  
du comité du SwissBoardForum

**Prof. Dr. Edgar Philippin (Co-Modération)**

Docteur en droit de l'Université de Lausanne,  
avocat, associé de Kellerhals Carrard (Lausanne),  
professeur à la Faculté de droit de l'Université  
de Lausanne et membre du comité  
du SwissBoardForum

Château d'Ouchy | Lausanne

**JETZT VORMERKEN!**

10. JUNI 2025

**SwissBoardForum Annual Conference 2025****3 Keynote-Speaker****Daniel Bloch**

VRP Camille Bloch

**Marco Wyrsch**

Head of Group Security, Swisscom  
und

**Fritz Zurbrügg**

VR Swisscom

**Thomas Meier**

CEO Ricola

**7 praxisorientierte Workshops**

Synchronübersetzung

**Die Einladung mit detailliertem Programm folgt in Kürze.**

Kursaal | Bern

PREMIUM-PARTNER

**die Mobiliar****RAIFFEISEN****forv/s  
mazars****Diligent****DOMENIG** PARTNER  
RECHTSANWÄLTE AG

SUPPORTING PARTNER

**MU**

Reliable Leadership Advice™