swiss BoardForum
sharing experience

Thomas Meier, CEO von Ricola, an der Annual Conference im Kursaal Bern, Juni 2025

NEWSLETTER

DEZEMBER 2025

point 64

RECHT

- Aus Bundeshaus und Bundesgericht: Rechtliche Neuerungen und Aktualitäten für Verwaltungsräte

SHARING EXPERIENCE

- Rückblick auf den SBF-Partneranlass vom 28. August 2025
- 8 Checks für Verwaltungsräte: Finanzkompetenz stärken, Risiken erkennen und handeln 1. Teil: Umsatzentwicklung & Gewinn vs. Cash
- Governance, Risiko und Compliance (GRC) als Plattform-Ansatz: Ein relevantes Thema auf Ebene des Verwaltungsrats

EDITORIAL

Ein Jahr, das nach Substanz verlangte und Verbindung geschaffen hat

Liebe Mitglieder des SwissBoardForum

2025 hat deutlich gemacht, wie stark Verwaltungsräte heute gefordert sind. Verantwortung, Dynamik, steigende Regulierung – der Druck auf die Gremien wächst. Die Themen dieser Ausgabe greifen zentrale Anforderungen auf: rechtliche Neuerungen, strategisches Risikomanagement und digitale Plattformlösungen im Bereich Governance, Risk und Compliance. Drei Felder, eine gemeinsame Herausforderung: Überblick behalten und tragfähige Entscheidungen ermöglichen. Allen Autorinnen und Autoren ein grosses Merci. Ihre Beiträge sind keine Theorie, sondern konkrete Reflexionen aus der Mandatspraxis. Sie machen diesen Newsletter zu einem Ort des gemeinsamen Lernens.

Auch das SwissBoardForum selbst hat sich weiterentwickelt. Die Annual Conference in Bern war nicht nur vollbesetzt, sondern Ausdruck eines starken Bedürfnisses nach Fokus, Austausch und Verlässlichkeit unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Das Netzwerk der VRP-Zirkel ist gewachsen und hat weiter an Tiefe gewonnen.

Andrea Berlinger, Verwaltungsratspräsidentin der Berlinger Gruppe, mit Ralph P. Siegl am VRP Circle, März 2025

VRP Circle Club am Bärenplatz, diverse Events im Jahr 2025

Event mit der Mobiliar, Zürich, Juni 2025

Vereinsversammlung der Annual Conference im Kursaal Bern, Juni 2025

Daniel Bloch von Camille Bloch, an der Annual Conference im Kursaal Bern, Juni 2025

Mit der konsequenten Zweisprachigkeit aller Fachbeiträge stärken wir die inhaltliche Präsenz in beiden Sprachregionen. Damit schaffen wir Zugang, Sichtbarkeit und Mehrwert für die gesamte Community, auch über Sprachgrenzen hinweg. Im Hintergrund war 2025 geprägt von viel Aufbauarbeit. Die Umstellung auf ein neues Administrationssystem, die Einführung einer neuen Plattform und das Onboarding zahlreicher neuer Mitglieder haben Kraft und Koordination gefordert. Nicht alles verlief reibungslos, aber wir sind als Team und Community weitergekommen.

Ab Januar starten wir ins 19. Programmjahr. Wir bringen neue Formate, mehr thematische Tiefe und zusätzliche Räume für Austausch. Was uns trägt, ist das Vertrauen unserer Mitglieder, das Engagement unserer Partner und die Bereitschaft, voneinander zu lernen.

Danke für Ihre Zeit, Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Unterstützung. Wir wünschen Ihnen erholsame Festtage, einen guten Jahresausklang und freuen uns auf die Fortsetzung im neuen Jahr.

Herzlich
Mylène Thiébaud | Geschäftsführerin, SwissBoardForum

IN DIESER AUSGABE

- Aktuelle Fachbeiträge zu Recht, Risikokompetenz und digitalen Tools für den Verwaltungsrat
- Rückblick auf ein intensives Programmjahr mit Rekordbeteiligung und neuen Formaten
- Alle Infos zum neuen Mitgliederverzeichnis, zur Rechnungsstellung 2026 und zum Wechsel in der Administration

Wir danken allen Mitgliedern, Partnern und Beitragenden für das Engagement in diesem Jahr.

IN EIGENER SACHE

Verabschiedung von Argia Amatucci und organisatorische Veränderung

Ein starkes Bild zum Abschied: Silvan Felder, Präsident von 2017-2023 und Ralph P. Siegl, Präsident seit 2023
Argia Amatucci mit zwei Generationen von SwissBoardForum-Präsidenten, ein Symbol für Kontinuität, Vertrauen und das Engagement hinter den Kulissen. Danke für alles, Argia.

Seit über acht Jahren war Argia Amatucci die gute Seele im Hintergrund des SwissBoardForum. Mit grossem Engagement, Ausdauer und einer bemerkenswerten Portion Geduld hat sie unsere Administration zuerst unterstützt und später mit grosser Sorgfalt geführt. Ihre Professionalität, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit haben unsere tägliche Arbeit entscheidend geprägt.

Zum Jahresende wird Argia das SwissBoardForum verlassen, um sich ab 2026 einen lang gehegten Traum zu erfüllen: eine Weltreise. Wir verabschieden sie schweren Herzens und danken ihr herzlich für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und ihren langjährigen Einsatz für unsere Community.

Mit dem Austritt von Argia endet zugleich auch die Zusammenarbeit mit dem Centre Patronal. Wir danken dem Centre Patronal für die langjährige, gute Partnerschaft und die professionelle Unterstützung, auch im Rahmen der Übergabe.

Wir freuen uns auf die neue Etappe und wünschen Argia auf ihrer Reise rund um die Welt viele bereichernde Erfahrungen. Sie bleibt Teil unserer Geschichte und unseres Netzwerks.

Ab dem 1. Januar 2026 erreicht ihr uns neu unter folgender Adresse:

Neue Geschäftsstelle in Bern

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

IN EIGENER SACHE

Jetzt Profil aktualisieren für ein vollständiges Mitgliederverzeichnis

Im Januar schalten wir das neue Mitgliederverzeichnis für alle im Portal sichtbar (Nur für Mitglieder sichtbar). Damit daraus ein echtes Netzwerk-Tool wird, sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen.

Haben Sie Ihr Profil bereits geprüft und ergänzt?
Falls nicht: Jetzt ist der richtige Moment. Es braucht nur wenige Minuten und stärkt den gegenseitigen Austausch innerhalb unserer Community.

Wichtig:

- Alle Mitglieder werden mit Vor- und Nachname im Verzeichnis sichtbar sein (analog ehemalige PDF-Liste auf unserer alten Website)
- Sie entscheiden selbst, welche weiteren Angaben (z. B. Funktion, Mandate, E-Mail) Sie ergänzen und sichtbar machen möchten

Unser Ziel: Ein Verzeichnis, das die Erfahrung, Vielfalt und Professionalität unserer Mitglieder auch digital widerspiegelt.

Jetzt ins Mitgliederportal einloggen und Profil aktualisieren:

- *https://swissboardforum.ch/web/login*

Bei Fragen hilft Ihnen das Sekretariat gerne weiter:
- *sekretariat@swissboardforum.ch*

Hinweis zur neuen Bankverbindung

Die Mitgliedsrechnung für das Jahr 2026 wurde zusammen mit dem neuen Jahresprogramm verschickt.

Bitte beachten Sie:
Unsere Bankverbindung hat sich geändert. Neu führen wir das Konto bei der Raiffeisenbank.

Wir danken Ihnen für die möglichst zeitnahe Begleichung der Rechnung und Ihre kontinuierliche Unterstützung im SwissBoardForum.

Neue Kontoverbindung:

Bank:	Raiffeisenbank Bern
Inhaber:	SwissBoardForum
Adresse:	Kapellenstrasse 14, 3001 Bern
IBAN:	CH84 8080 8007 2500 9355 1
IID (BC-Nr.):	80808
SWIFT / BIC:	RAIFCH22

RECHT

Von Stefanie Meier-Gubser, Botschafterin des SwissBoardForum

Aus Bundeshaus und Bundesgericht: Rechtliche Neuerungen und Aktualitäten für Verwaltungsräte

Die kommenden Gesetzesänderungen setzen neue Rahmenbedingungen für die Arbeit von Verwaltungsräten. Mit dem Transparenzregister für wirtschaftlich berechtigte Personen, der Revision des Geldwäschereigesetzes und erweiterten Pflichten in der ESG-Berichterstattung verändert sich das regulatorische Umfeld deutlich. Gleichzeitig schafft die aktuelle Bundesgerichtspraxis neue Klarheit bei Themen wie Amtsdauer, Wiederwahl und Abschlussstandards.

Diese Entwicklungen berühren zentrale Verantwortungsbereiche des Verwaltungsrats, von der Corporate Governance über die Risikosteuerung bis hin zur Ausgestaltung interner Kontrollmechanismen. Wer die Auswirkungen früh versteht, kann Prozesse rechtzeitig anpassen und die eigene Organisation sicher durch ein noch dynamischeres regulatorisches Umfeld führen.

Stefanie Meier-Gubser ordnet die Entwicklungen ein, die Gremien ab 2026 besonders im Blick behalten müssen. Ihr Beitrag zeigt, wie politische Dynamik und Rechtsprechung die strategische Verantwortung des Verwaltungsrats weiter schärfen.

«Regulatorische Veränderungen sind kein administrativer Zusatz, sondern ein integraler Teil wirksamer Corporate Governance.»

Stefanie Meier-Gubser

Den vollständigen Fachartikel von Stefanie Meier-Gubser finden Sie im Mitgliederbereich der SwissBoardForum Webseite unter folgendem *Link*.

SHARING EXPERIENCE

Rückblick auf den SBF-Partneranlass vom 28. August 2025

Strategisches Risikomanagement neu denken

Wie KMU und öffentliche Organisationen ihre Geschäftsmodelle und Risiken im Spannungsfeld globaler Trends und technologischer Umbrüche wirksam steuern können, stand im Zentrum des SBF-Partneranlasses im Stapferhaus Lenzburg. Die Veranstaltung wurde von unserem Mitglied Thomas Hirsiger, Gründer und Partner der ASAGO AG, initiiert und gemeinsam mit Renato Sanvido, ebenfalls Partner bei ASAGO, durchgeführt.

Wir danken Thomas Hirsiger herzlich für seine Initiative und den wertvollen Beitrag zum Erfahrungs- und Wissensaustausch innerhalb unseres Netzwerks. Die zahlreichen Denkanstösse zeigten eindrücklich, wie Risikomanagement vom Kontrollinstrument zur strategischen Führungsaufgabe weiterentwickelt werden kann.

Veranstaltungsunterlagen für Mitglieder: *swissboardforum.ch/publikationen/veranstaltungsunterlagen*

Risikomanagement heute: Pflicht oder Führungsinstrument?

Globale Unsicherheiten, regulatorischer Druck, technologische Brüche – für viele KMU, öffentliche Organisationen und Stiftungen stellt sich nicht mehr die Frage, ob Risikomanagement notwendig ist, sondern wie es wirksam in die Führungsarbeit integriert werden kann.

Wer Risiken systematisch erfasst, bewertet und steuert, stärkt nicht nur die Resilienz des Unternehmens, sondern schafft auch Entscheidungsfähigkeit in komplexen Situationen. Der Verwaltungsrat spielt dabei eine Schlüsselrolle: als Impulsgeber, als Sparringspartner der Geschäftsleitung und als Verantwortlicher für Transparenz gegenüber Eigentümern, Revisionsstellen und Öffentlichkeit.

Fallbeispiele aus der Praxis – zwischen Reputationsverlust und Wettbewerbsstärke

Boeing (negatives Beispiel)

Die Krise um die 737 MAX zeigte eindrücklich, was passiert, wenn strategisches Risikomanagement zugunsten von kurzfristigem Marktdruck vernachlässigt wird. Interne Warnungen wurden ignoriert, Sicherheitsaspekte dem Wettbewerbsvorteil untergeordnet. Die Folgen waren gravierend, sowohl finanziell als auch reputationsseitig.

Toyota (positives Beispiel)

Nach Fukushima entwickelte Toyota ein robustes System mit redundanten Lieferketten, klar definierten Notfallszenarien und aktiver Risikosteuerung. Das Unternehmen konnte schneller als andere wieder produzieren, weil Risiken antizipiert und organisatorisch verankert waren.

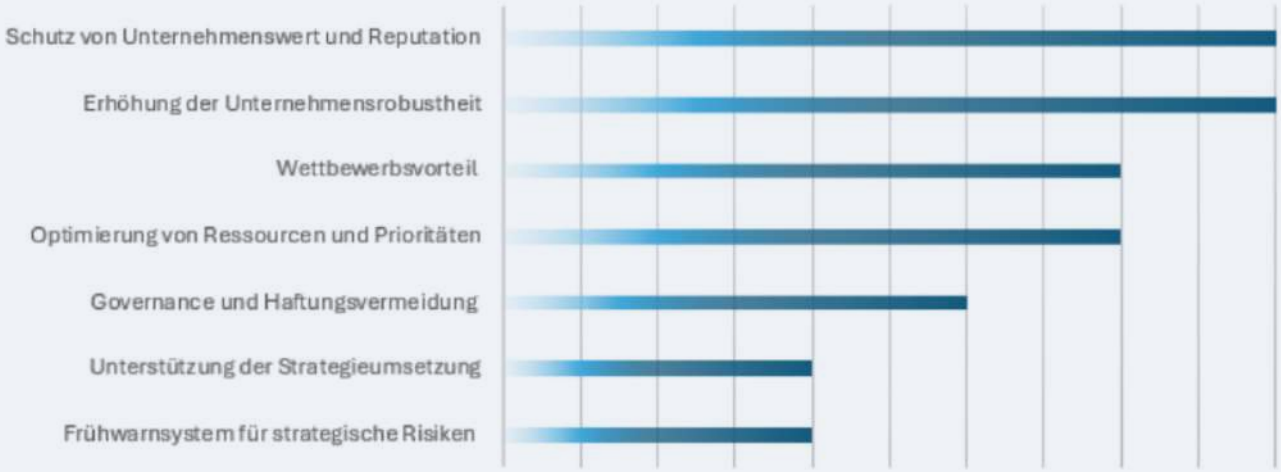
Take-away für Verwaltungsräte:

Wer Risiken früh erkennt und strukturiert adressiert, stärkt nicht nur die Krisenfähigkeit, sondern auch die Position im Markt.

Gründe für die Einführung eines Risikomanagements aus Sicht der Unternehmer

Aus den Rückmeldungen der Zusammenarbeit mit Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen hat die ASAGO AG folgende Hauptgründe identifiziert, weshalb Organisationen ein systematisches Risikomanagement einführen:

Risikomanagement als Chance nutzen



Quelle: Praxiserfahrung der ASAGO AG

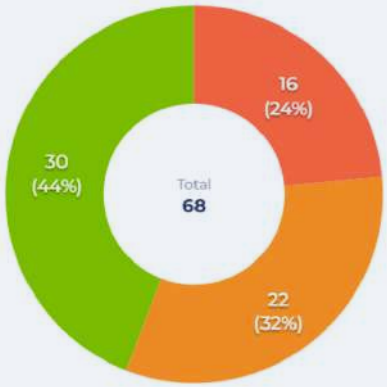
- Anforderungen von Banken, Revisionsstellen oder FINMA
- Reaktion auf interne Vorfälle oder nahe Krisenerfahrungen
- Wunsch nach strategischer Übersicht
- Rechenschaftspflicht gegenüber Eigentümern oder Behörden

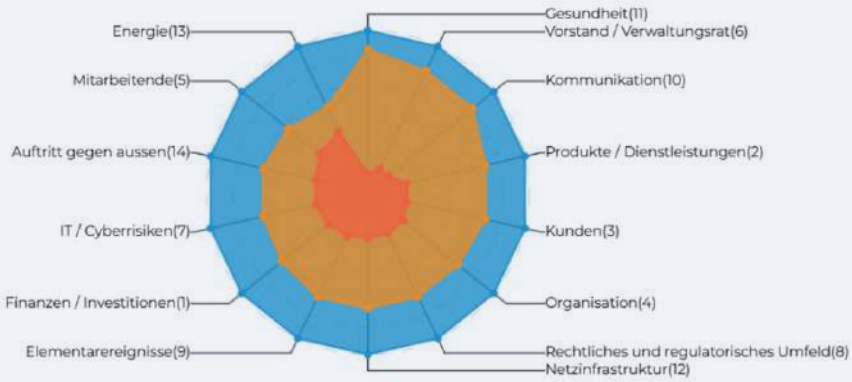
Zukunftsfähigkeit durch systematisches Denken und Handeln

Die Welt wird schneller, komplexer und unberechenbarer. Unternehmen wie auch öffentliche Institutionen müssen lernen, diese Dynamik aktiv zu managen. Reaktives „Feuerlöschen“ reicht nicht mehr aus.

Ein systematischer Ansatz schafft Sicherheit und ist die Grundlage für nachhaltigen Erfolg. Die vorgestellte Datenbanklösung ist dabei mehr als ein technisches Hilfsmittel. Sie ist ein Enabler für moderne Führungsarbeit:

- Strukturiert
- Transparent
- Effizient
- Zukunftsorientiert





Quelle: Screenshots ASAGO-Datenbank

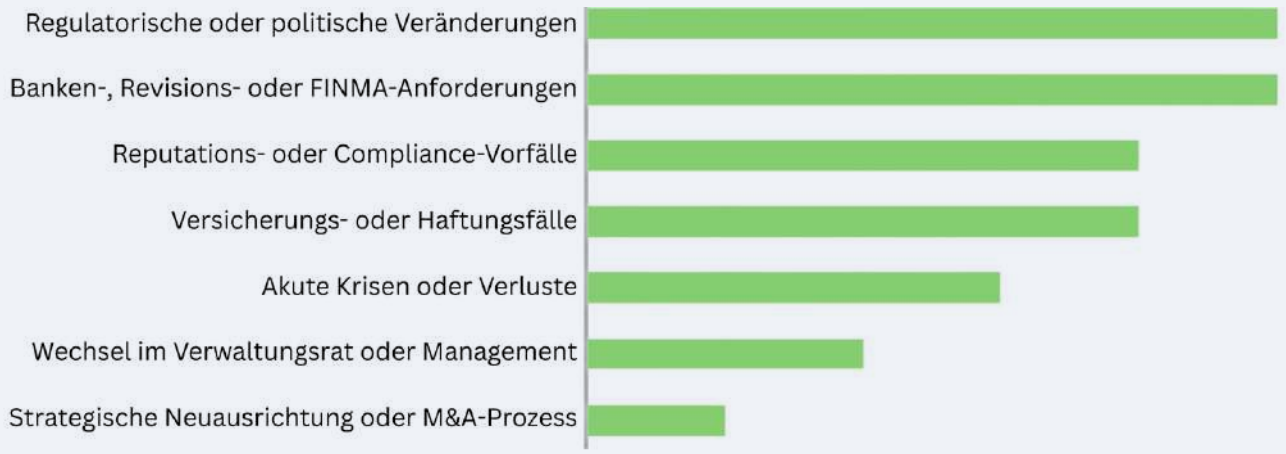
Wann handeln Verwaltungsräte? Auslöser aus der Praxis

Ein Risikomanagementsystem wird oft erst eingeführt, wenn konkrete Ereignisse den Druck erhöhen.
Die häufigsten Auslöser aus der Beratungspraxis:

- Regulatorische oder politische Veränderungen
- Anforderungen durch Banken, Revisoren oder FINMA
- Reputations- oder Compliance-Vorfälle
- Versicherungs- oder Haftungsfälle
- Akute Krisen oder Verluste
- Wechsel im Verwaltungsrat oder Management
- Strategische Neuausrichtung oder M&A-Prozesse

Die Erfahrung zeigt: Wer früher ansetzt, kann gezielter und souveräner steuern.

Risikomanagement als Chance nutzen



Quelle: Praxiserfahrung der ASAGO AG

Auch für die öffentliche Hand ein Gewinn

Gemeinden, Schulträger oder kantonale Einrichtungen stehen vor denselben Herausforderungen wie Unternehmen: knappe Ressourcen, hohe Komplexität, zunehmender Rechenschaftsdruck. Ein strukturiertes Risikomanagement hilft, fundierte Entscheide zu treffen und diese transparent zu dokumentieren – intern wie extern.

Fazit

Risikomanagement ist heute weit mehr als eine regulatorische Pflicht. Es ist ein Führungsinstrument, das Klarheit schafft, Handlungsfähigkeit sichert und Vertrauen stärkt. Verwaltungsräte, die Risiken aktiv steuern, tragen entscheidend zur Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation bei.

Autoren

Thomas Hirsiger
Gründer und Partner der ASAGO AG, CEO, Inhaber der Finiens Wealth Management AG und eines Family Office für Unternehmer und Spitzensportler, mehrfacher Verwaltungsrat. Er fokussiert im Thema Risikomanagement auf inhabergeführte KMU aller Branchen und tritt gegenüber Firmeninhabern, Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen als Sparringpartner und Berater auf.

Renato Sanvido
Gründer und Partner der ASAGO AG, Gemeinderat in Villmergen. Er fokussiert im Thema Risikomanagement auf Gemeinden, Schulen und lokal tätige Elektrizitätsversorgungsunternehmen und tritt gegenüber Gemeinderäten, Schulleitungen und Vorständen als Sparringpartner und Berater auf.

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

Teil 1: Umsatzentwicklung & Gewinn vs. Cash: Zwei zentrale Checks für den Verwaltungsrat

Finanzielle Führung ist eine Kernaufgabe des Verwaltungsrats. Strategische Entscheidungen zu Budget, Investitionen, Liquidität und Risiken bestimmen die Zukunft des Unternehmens. In dieser und in den nächsten Publikationen werden acht pragmatische Checks, die in VR-Sitzungen schnell angewendet werden können, präsentiert. Diese acht Checks liefern VR-Mitgliedern einen kompakten Realitätscheck zur finanziellen Lage. Die Checks helfen, Risiken früher zu sehen, die richtigen Fragen zu stellen und Managementberichte gezielt zu hinterfragen.

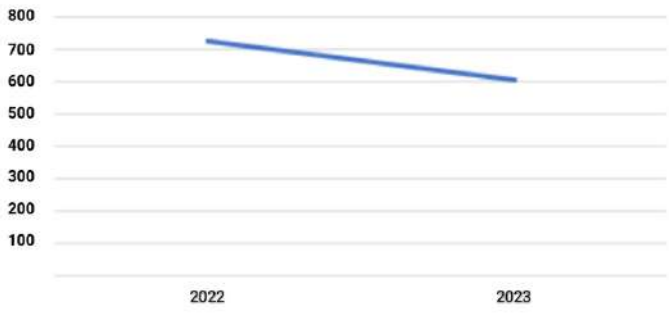
Viele VR-Mitglieder fühlen sich unsicher, wenn es um Bilanzinterpretation, Liquiditätssicherung oder komplexe Prüfungsurteile geht. Mit leicht anwendbaren, standardisierten Checks lässt sich diese Unsicherheit reduzieren und die Qualität finanzieller Entscheide im Board deutlich erhöhen. Die folgenden Checks sind praxisgetestet und basieren auf gängigen Problemfeldern, die immer wieder auftreten.

Check Nr. 1
Umsatzentwicklung: kurzfristiger Blick vs. Langzeitperspektive

Langfristige Trendanalysen sind in der Beurteilung zentral, weil sie strukturelle Veränderungen und nachhaltige Verschiebungen im Geschäftsmodell enthüllen, die kurzfristige Periodenvergleiche verbergen können. Aus theoretischer Sicht reduziert die Betrachtung mehrerer Jahre die Stichproben- und Zykluseffekte und erhöht so die Zuverlässigkeit von Aussagen über Ursachen (z. B. Marktanteilsverlust vs. temporäre Nachfrageflaute) sowie die Prognosequalität von Liquiditäts- und Ertragsprognosen.

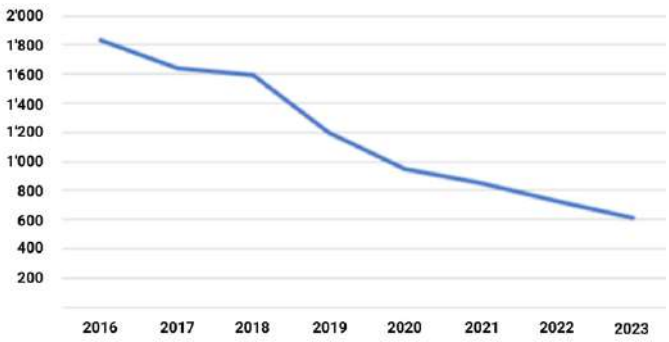
ESPRIT ist ein Lehrstück dafür, wie die zeitliche Perspektive die Einschätzung der Lage stark verändert. Würde der Verwaltungsrat nur die Entwicklung von 2022 im Vergleich zu 2023 betrachten, liesse sich die Dramatik leicht unterschätzen oder falsch interpretieren; kurzfristige Schwankungen können als einmalige Ausreisser erscheinen (siehe Grafik 1).

Grafik 1: Kurzfristige Betrachtung Umsatz in MCHF 2022 vs 2023 (-16%)



Betrachtet man dagegen den Zeitraum 2016 bis 2023, zeigt sich ein anderes Bild: Der Umsatz schrumpfte von rund 1.8 Mrd. CHF auf etwa 600 Mio. CHF, begleitet von wiederholten, teils sehr hohen Verlusten (siehe Grafik 2). Diese mehrjährige Schrumpfkur offenbart strukturelle Probleme – Verlust von Marktanteilen, schrumpfende Verkaufsflächen und anhaltender Kostendruck – die sich in einer Existenzkrise bündeln können.

Grafik 2: Langfristige Betrachtung Umsatz in MCHF 2016 bis 2023 (-66%)



Für den VR heisst das: Entscheidend ist die Mehrjahresperspektive. Kurzfristige Vergleiche sind nützlich für taktische Abklärungen, geben aber kein verlässliches Bild über die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells. Nur wer Trends über mehrere Jahre verfolgt, erkennt, ob ein Rückgang temporär oder

systemisch ist – und kann dann rechtzeitig Liquiditäts- und Restrukturierungsszenarien anstossen.

Was aus Sicht des Verwaltungsrats relevant ist

- Ursachenanalyse: Der Verwaltungsrat muss systematisch zwischen strukturellem Marktrückgang, fehlender Markenstärke und operativen Fehlern (z. B. unprofitables Filialnetz, ineffizientes Kostenmanagement) unterscheiden. Bei ESPRIT führten u. a. schwache Konsumentenstimmung, schrumpfende Verkaufsflächen und steigender Kostendruck zu sinkendem Umsatz und sinkendem Gewinn.
- Liquiditäts- und Insolvenzrisiko: Der Jahresabschlussbericht weist auf wiederkehrende Verluste und einen Netto-Cash-Abfluss hin; als Konsequenz wurde in Teilen des europäischen Geschäfts Insolvenz angemeldet - ein deutliches Warnsignal für den VR.
- Vertrags- und Leasingrisiken: ESPRIT hielt umfangreiche Miet- und Leasingverpflichtungen, Abschreibungen und Impairments beeinflussten 2023 das operative Ergebnis substanziell.
- Blick nach vorne / Strategische Ausrichtung: Der Verwaltungsrat muss nicht nur reaktiv Risiken managen, sondern proaktiv die strategische Ausrichtung prüfen: Sind Geschäftsmodell, Vertriebskanäle und Kostenstruktur noch zukunftsfähig? Der VR sollte zudem einen klaren Fahrplan zur Umsetzung (Kurz-, Mittel- und Langfristmassnahmen) genehmigen, Verantwortlichkeiten zuweisen und konkrete Meilensteine sowie Reportings festlegen, damit Fortschritt und Wirkung der Massnahmen transparent messbar sind.

Konsequente Massnahmen für den VR (Lessons learned):

- Frühwarnmonitoring etablieren: Mehrjährige Umsatz- und Trendanalysen und Segment-Reports; Monitoring der Top-Kunden und Franchise- und Retail-Struktur.
- Liquiditäts-Stresstest durchführen: Regelmässige Szenario-Analysen und Prüfung der Verfügbarkeit von Liquiditäts bzw. Kreditlimiten, insbesondere wenn Auditoren auf Going-Concern-Risiken hinweisen.
- Governance und Kommunikation: Bei sich verschlechternder Lage ist rasche, transparente Kommunikation mit Stakeholdern (Banken, Mitarbeitenden, Aktionäre) essenziell; der VR muss bei Insolvenzanträgen und Restrukturierungen aktiv steuern.
- Proaktiv statt reaktiv: Der VR darf nicht nur auf Krisen reagieren; frühzeitige strategische Reviews verhindern, dass Probleme unbemerkt eskalieren. Regelmässige Strategie-Checks gehören zur Kernaufgabe des VR.

Fazit

Die ESPRIT-Fallstudie zeigt: Ein signifikanter Umsatzeinbruch ist selten ein isoliertes Problem. Er wirkt auf Margen, Liquidität und Rating und kann schnell zu rechtlichen und operativen Notlagen führen. Für Verwaltungsräte bedeutet das: Umsatztrends frühzeitig hinterfragen, Ursachen differenziert analysieren und proaktiv Liquiditäts- sowie Restrukturierungsszenarien erarbeiten lassen.

Check Nr. 2

Gewinn vs. Cash: Die fatale Täuschung bilanzierter Erfolge

Gewinnzahlen können durch Bilanzierungsentscheidungen beeinflusst oder verschoben werden. Aktivierte Eigenleistungen, Bestandsveränderungen oder einmalige Buchungseffekte erhöhen den ausgewiesenen Gewinn, ohne sofortige Liquidität zu schaffen. Praxisbeispiel: Ein Technologieunternehmen wies über mehrere Jahre Gewinn aus, obwohl der operative Cashflow negativ war. Ursache waren umfangreiche Aktivierungen von Entwicklungsaufwand. Nach Einführung klarer Aktivierungsrichtlinien und regelmässigem Cashflow-Monitoring erhielt der VR wieder realistische Entscheidungsgrundlagen.

Konkrete Fragestellungen für den VR

- Stammen Umsatzsteigerungen aus wiederkehrendem Geschäft oder einmaligen Effekten?
- Wie haben sich Bruttomarge und Absatzvolumen entwickelt? Gibt es Preisdruck oder Rabattpraktiken?
- Wie verhält sich operativer Cashflow zum ausgewiesenen Gewinn? Gibt es grosse aktivierte Eigenleistungen oder Bestandsveränderungen?
- Reichen die liquiden Mittel, um kurzfristige Verpflichtungen zu decken, auch wenn ein Gewinn ausgewiesen wird?

Fazit

Kombinieren Sie Umsatztrend-Analysen mit pragmatischen Cash-Checks: Umsatz erzählt die Story des Geschäfts, Gewinn zeigt das Ergebnis, Cash zeigt die Überlebensfähigkeit. Beide Checks zusammen geben dem VR die nötige Basis, um gezielt nachzufragen, Massnahmen zu verlangen oder externe Expertise hinzuzuziehen.

In der nächsten Ausgabe folgen weitere Checks sowie zusätzliche Praxisbeispiele, die Ihnen helfen, Ihre Finanzkompetenz im Verwaltungsrat weiter zu vertiefen.

Autorin

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

Governance, Risiko und Compliance (GRC) als Plattform-Ansatz: Ein relevantes Thema auf Ebene des Verwaltungsrats

Governance ist mehr als Regelkonformität, sie ist die Fähigkeit, Entscheidungen nachvollziehbar, sicher und zukunftsfähig zu treffen. GRC wirkt dann am stärksten, wenn es auf einer gemeinsamen Plattform zusammenläuft und beim Verwaltungsrat als kuratierte, verdichtete Entscheidungsgrundlage ankommt. Viele Schweizer Unternehmen arbeiten noch in Silos mit getrennten Systemen, doppelten Prozessen und wenig Transparenz. Wer GRC integriert, schafft Effizienz, Vertrauen und Resilienz und liefert dem Verwaltungsrat das, was er braucht: ein aktuelles, vollständiges Lagebild mit sauberem Audit-Log.

Verknüpft statt getrennt und sichtbar im Board Portal

In vielen Schweizer Firmen arbeiten Risiko, Compliance, Audit oder IT-Sicherheit nebeneinander – statt miteinander. Diese gewachsenen Strukturen sind historisch nachvollziehbar, führen aber zu Wissenslücken und mangelnder Transparenz zum Verwaltungsrat. Es fehlt auch oft ein skalierbares Board Portal welches die Governance-Drehscheibe ist, in der Beschlüsse, Protokolle, Risiken, Prüfungen und Massnahmen zusammenlaufen – entscheidungsrelevant aufbereitet und rechtssicher dokumentiert werden. Das ist riskant: Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance betont die Gesamtverantwortung des Verwaltungsrats für eine funktionierende Organisation. Für alle Unternehmen gilt: Kundinnen, Partner und Öffentlichkeit erwarten heute lückenlose Transparenz. Ein einziger Vorfall, der unkoordiniert kommuniziert oder schlecht dokumentiert wird, kann sich über Medien schnell zu einer Vertrauenskrise entwickeln.

Die Rolle des Verwaltungsrats im integrierten Zielbild

Der Verwaltungsrat verantwortet eine wirksame Organisation und Aufsicht. Ein Plattform-Ansatz stellt sicher, dass Governance, Risiko, Compliance, Audit und Informationssicherheit auf einer gemeinsamen Daten- und Prozessbasis aufbauen – und im Board Portal in VR-Dashboards und kuratierten Berichtsformaten zusammenlaufen (Top-Risiken und -Kontrollen, Prüfungsstatus und Findings, Speak-up- und Drittparteien-Risiken, Cyber-Lagebild).

Ein integriertes GRC-System entsteht Schritt für Schritt. Wichtig ist, dass jede Entscheidung – sei es ein neues Tool, ein Prozess oder eine organisatorische Massnahme – auf ein gemeinsames Zielbild hinarbeitet. Einzelne Abteilungen sollten keine Einzellösungen beschaffen, sondern Teil einer übergreifenden Plattformstrategie sein.

Praxisbeispiel 1: Board Portal als Basis

Ein Pharmaunternehmen hat ein Board Portal als zentrale GRC-Drehscheibe etabliert und alle Silos aus Risiko, Compliance, Audit, Informationssicherheit und Third-Party-Management auf eine gemeinsame Daten- und Prozessbasis geführt. Im Board Portal werden Top-Risiken, Kontrollen, Prüfungsstatus, Cyber-Kennzahlen und Speak-up-Trends kuratiert dargestellt. Resultat: schnellere, belastbare Entscheidungen, höhere Transparenz und Nachvollziehbarkeit, klare Verantwortlichkeiten sowie die frühzeitige Erkennung von Drittparteien-Risiken vor Vertragsabschluss.

Die wichtigsten Rollen im Unternehmen mit VR-Schnittstelle

Damit Integration gelingt, braucht es Zusammenarbeit und klare Führung. Der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung, der Chief Executive Officer (CEO) und der General Counsel geben die strategische Richtung vor, während die Umsetzung durch das Management gesteuert wird.

Wichtige Rollen in einem integrierten Governance-, Risiko- und Compliance-Ansatz sind:

- **Chief Risk Officer (CRO):** Verantwortlich für die Identifikation, Bewertung und Überwachung aller wesentlichen Risiken im Unternehmen.
- **Chief Compliance Officer (CCO):** Zuständig für regulatorische Anforderungen, Ethik, interne Richtlinien und Schulungen.
- **Chief Audit Executive:** Leitet die interne Revision und prüft, ob Prozesse, Kontrollen und Richtlinien wirksam umgesetzt werden.
- **Chief Information Security Officer (CISO):** Überwacht Informationssicherheit, Cyber-Risiken und Datenschutz.

- **Chief Human Resources Officer (CHRO):** Fördert eine Kultur der Offenheit, Ethik und Verantwortlichkeit; leitet Initiativen zu Speak-up- und Hinweisgebersystemen.
- **Chief Information Officer (CIO):** Verantwortlich für IT-Strategie, Systemlandschaft und Integration der technologischen Infrastruktur.
- **Chief Financial Officer (CFO):** Sichert finanzielle Transparenz, internes Kontrollsystem und Verbindung zu strategischen Zielen.

Alle diese Funktionen liefern strukturierte Inhalte direkt ins Board Portal: risikobasierte Berichte, Kontrollen-Status, Prüfungspläne und Findings, Cyber-Metriken, Speak-up-Trends, Policy-Attestierungen sowie finanzielle Transparenz. Der Verwaltungsrat stärkt diese Funktionen mit klaren Mandaten, Zugriffsrechten und der Verpflichtung zu konsistenten Vorlagen.

Praxisbeispiel 2: Third-Party-Management

Ein Unternehmen aus der Konsumgüterbranche hat sein Lieferanten- und Kunden-Onboarding vollständig digitalisiert. Früher manuell gepflegte Hintergrundprüfungen, Sanktionslisten-Screenings und Nachhaltigkeitsbewertungen laufen heute über eine zentrale Plattform mit verlässlichem Audit-Log. Sobald ein neuer Partner erfasst ist, validiert das System automatisiert rechtliche und finanzielle-Kriterien; Abweichungen, Treffer und unvollständige Nachweise werden in Echtzeit markiert, priorisiert und an die Verantwortlichen eskaliert. So werden Risiken vor Vertragsabschluss erkannt und dokumentiert. Im Board Portal werden die Ergebnisse für den Verwaltungsrat (VR) in kuratierten Dashboards und standardisierten Ausnahmeberichten gebündelt: Kritische Schwellenwerte lösen automatisch eine Meldung aus – inklusive Beschlussvorlage, Zuständigkeiten und Fristen. Reporting erfolgt ad hoc, wenn es die Lage erfordert, und nicht nur quartalsweise.

Kultur als Basis

Eine moderne GRC-Architektur ist mehr als Technik. Speak-up-Kanäle und Hinweisgebersysteme fördern Vertrauen und Geschwindigkeit, wenn sie mit klaren Prozessen, Schutzmechanismen und messbaren KPIs im Board Portal hinterlegt sind. So sieht der VR nicht nur „ob“, sondern auch „wie gut“ Governance gelebt wird. Das stärkt Sicherheit und Arbeitgebermarke. Junge Mitarbeitende erwarten heute Transparenz, digitale Prozesse und schnelles Feedback. Wer hier mithält, wirkt modern und glaubwürdig.

Technologie mit Weitsicht

Bei jeder Entscheidung sollte geprüft werden, ob eine Lösung langfristig in die Gesamtarchitektur passt und VR-fähige Berichte, Audit-Logs, Entity-/Subsidiary-Management und KI-gestützte Analysen unterstützt. Der Weg zur integrierten Plattform erfolgt schrittweise: Bestandsaufnahme, Zielbild, Verantwortlichkeiten, Technologie, Kommunikation – mit dem Board Portal als sichtbarer Drehscheibe. Ein heute isoliertes Tool kann morgen teuer werden, wenn es nicht integriert werden kann oder nicht für die Künstliche Intelligenz (KI) Strategie des Unternehmens passt. Wer diesen Weg planvoll geht, schafft eine Basis für künftige Anforderungen – von KI bis zu neuen regulatorischen Vorgaben.

Praxisbeispiel 3: Risiko und Audit verbinden

Ein Industrieunternehmen hat die interne Revision direkt mit dem Risikoregister verknüpft und zeigt im Board Portal, welche Prüfungen die grössten Unternehmensrisiken adressieren. Berichte werden automatisiert erstellt, Doppelarbeit entfällt, und der Verwaltungsrat sieht im Board Portal auf einen Blick den Status kritischer Massnahmen – inklusive Eigentümer, Fristen und Wirksamkeit. Resultat: schnellere Reaktionen, weniger manuelle Arbeit, klare Verantwortlichkeiten.

Die Verantwortung liegt beim Verwaltungsrat

Drei Aufgaben für den Verwaltungsrat

1. Bildung und Orientierung
Verstehen, was integriertes GRC bedeutet – auch im Kontext von Daten, Technologie und KI. Weiterbildung oder externe Beratung helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

2. Strategische Verankerung
GRC gehört auf die strategische Agenda. Ein mandatierter Ausschuss (z. B. Audit & Risk Committee) verantwortet das Zielbild und nutzt das Board Portal für konsistente Reporting-Cadenz, Templates und Kennzahlen.

3. Mandat und Kontrolle
Die richtigen Personen mandatieren, bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern und Fortschritte regelmässig überprüfen.

Fazit

Ein Plattform-Ansatz für GRC entfaltet seine Wirkung erst dann vollständig, wenn die Informationen VR-gerecht aufbereitet und priorisiert im Board Portal zusammenlaufen. Unternehmen, die heute integriert und Board-first denken, sind morgen besser vorbereitet – auf neue Gesetze, technologische Entwicklungen und gesellschaftliche Erwartungen.

Take Homes – Drei Kernaussagen

1. Führung und Strategie: Verwaltungsrat, CEO und General Counsel steuern GRC als Gesamtaufgabe – mit klaren Templates, Cadenz und Verantwortlichkeiten koordiniert über das Board Portal.

2. Schrittweise Umsetzung: Integration gelingt über definierte Etappen – mit jedem Schritt mehr Transparenz, Geschwindigkeit und Nachvollziehbarkeit.

3. Kultur und Technik: Moderne Systeme und eine offene Kultur schaffen Vertrauen und schützen Reputation.

Dieser Beitrag wurde in Co-Intelligenz mit Unterstützung von generativer KI verfasst.

Autoren

Michael Horvath
Diligent / Brainloop
Director Sales Schweiz mit langjähriger Erfahrung in Private Equity, Investment Banking und Unternehmensentwicklung. Experte für Governance-, Risk- & Compliance-Themen sowie KI-gestützte Entscheidungsfindung. Unterstützt Führungsteams dabei, digitale GRC-Lösungen strategisch einzusetzen und Unternehmen sicher durch Wachstums- und Transformationsphasen zu führen.

Marvin Grossmann
Diligent / Brainloop
Senior Account Manager Schweiz mit Fokus auf digitalen GRC-Lösungen. Unterstützt Unternehmen dabei, Entscheidungswege zu verbessern, Reporting zu professionalisieren und die Zusammenarbeit zwischen Management und Board zu stärken. Bringt fundierte SaaS-Erfahrung mit und hilft Organisationen, Strukturen und Workflows effizient und sicher weiterzuentwickeln.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Unsere nächsten Veranstaltungen

22. JANUAR 2026 | **BOARDFORUM CONNECT**

Arbeitsmarktpolitik trifft Governance – Was bedeutet der Wandel für unsere Gremien?

Jérôme Cosandey
Leiter Direktion für Arbeit und Mitglied des Geschäftsleitungsausschusses Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Gian-Luca Lardi
Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Kreuz Bern | Bern

29. JANUAR 2026 | **PARTNER EVENT**

Meine 100 ersten Tage im VR - Dos & Don'ts

Dr. Daniela Stöckli-Haze
Managing Partner Executive Career & Leadership Solution, Transformation People and Culture at Mindyourstep

Jan B. Keller
Founding Partner Executive Career Sparring & Repositioning and Leadership Solution at Mindyourstep

Hotel Widder | Zürich

2. FEBRUAR 2026 | **PRESIDENT CIRCLE**

VRP KMU vs. Konzern – zwei Welten, eine Aufgabe?

Matthias Zurflüh
Verwaltungsratspräsident und Unternehmer in der Agrar-, Lebensmittelbranche, Präsident mehrerer Unternehmen vom KMU bis zum Grosskonzern, darunter die Milchgold Käse AG (Schweizer Käseproduktion mit Exportfokus Europa/USA) und die Fruit & Vegetables Investment Holding Group (Niederlande)

Ralph Siegl
Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, Präsident SwissBoard-Forum

Club am Rennweg AG | Zürich

3. FEBRUAR 2026 | **BOARDFORUM PRACTICE**

Finanzkompetenz im VR: Auf dem Punkt gebracht!

Cornel Germann
Managing Direktor St.Gallen Board Programmes an der Executive School & Vize-Direktor am Institut für Law and Economics der Universität St. Gallen

Patrick Zbinden
Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand am Institut für Law and Economics an der HSG

Hotel Widder | Zürich

5. FEBRUAR 2026 | **BOARDFORUM CONNECT**

Gouverner une entreprise familiale : entre gouvernance, rôles opérationnels et dynamique familiale – retour d'expérience et boîte à outils

Alexandra Post
Présidente de Schenk Family, Associée de l'ACAD et administratrice de sociétés

Olivier de Simone
Président du Conseil de Famille et Membre du Conseil d'Administration Schenk Family, CEO AudioVitality

Anne Bobillier
Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Hotel de la Paix | Lausanne

23. MÄRZ 2026 | **PRESIDENT CIRCLE**

Macht. Vertrauen. Verantwortung – VRP zwischen Inhaberfamilie und CEO

Peter Stämpfli
Inhaber und VRP Stämpfli Gruppe Bern

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

Klub am Bärenplatz | Bern

Das ganzes Jahresprogramm findet sich unter:
www.swissboardforum.ch

Zum Schluss: Qualität entsteht gemeinsam

Ein herzlicher Dank an unsere langjährigen Partner.

Ohne starke Partnerschaften wäre vieles nicht möglich. Dank der kontinuierlichen und philanthropischen Unterstützung durch **Raiffeisen**, **Die Mobiliar**, **Forvis Mazars**, **Diligent** und **Mercuri Urval** können wir auch im Jahr 2026 mit Zuversicht, Substanz und Elan weiterarbeiten – im Dienst unserer Mitglieder, unserer gemeinsamen Mission und einer professionellen VR-Kultur in der Schweiz.

PREMIUM-PARTNER

die Mobiliar
RAIFFEISEN
Diligent
forvis mazars

SUPPORTING PARTNER

MU
Reliable Leadership Advice™

Wertschätzung, die verbindet.

Ein besonderer Dank gilt unseren Referentinnen und Referenten, die ihr Wissen, ihre Perspektiven und ihre Zeit unentgeltlich mit der Community teilen. Sie prägen die Qualität unserer Veranstaltungen – aus Überzeugung und mit grosser Grosszügigkeit.

Dazu passt auch unsere Partnerschaft mit Laflor:
Mit ihren exklusiven, handgefertigten Schokoladen aus Zürich hat die Manufaktur unsere Referierenden 2025 auf besonders stilvolle Weise gewürdigt.

Ein feiner Ausdruck von Wertschätzung – so sorgfältig ausgewählt wie die Gedanken, die unsere Referierenden mit uns teilen.

Gemeinsam mit unseren Partnern hat der Vorstand einen Einblick in die Kunst der Schokoladendegustation erhalten – ein sinnlicher Moment des Austauschs.

Tipp am Rande:
Laflor bietet hervorragende, personalisierte Firmengeschenke – mit Stil, Qualität und Herkunft. (Ja, ausnahmsweise war das mal Werbung.)

Empfehlen Sie uns weiter

Neue Mitglieder bringen frische Perspektiven und bereichern unsere Community mit Erfahrung, Vielfalt und Dialog. Persönliche Empfehlungen aus dem Netzwerk sind für uns der wirkungsvollste Weg, das SwissBoardForum weiter zu stärken – in Tiefe, Qualität und Wirkung.

Bleiben Sie dran. Bringen Sie sich ein.

Wir freuen uns auf den weiteren Austausch mit Ihnen im Jahr 2026 – online, an Veranstaltungen oder durch einen eigenen Beitrag.

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
RAIFFEISEN
Diligent
forvis mazars

SUPPORTING PARTNER

MU Reliable Leadership Advice™

Silversign Bern | Fotos © www.iStock.com