

Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,
Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch

Liebe Leserinnen und Leser

Während Technologien die Spielregeln verändern, bleibt eine Frage zentral:

Wer steuert diesen Wandel? Verwaltungsräte stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen nicht nur die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells sichern, sondern auch die eigene Rolle neu definieren. Fabienne E. Meier zeigt, warum datenbasierte Führung kein Nice-to-have, sondern eine Überlebensfrage ist. Der Verwaltungsrat muss nicht nur datengetriebene Entscheidungen einfordern, sondern auch selbst die notwendigen Kompetenzen entwickeln, um diese zu verstehen und zu hinterfragen.

Eva Schreiber entlarvt den Mythos, dass KI allein Erfolg garantiert – und fordert stattdessen klare Geschäftsmodell-Innovationen. Denn nicht die Technologie entscheidet, sondern die Fähigkeit, sie sinnvoll in das Geschäftsmodell zu integrieren.

Raphael Ledergerber und Urs Prantl ergänzen dies mit praktischen Ansätzen: Wie kann der Verwaltungsrat gleichzeitig Hüter und Gestalter des Geschäftsmodells sein? Und wie gelingt der Spagat zwischen Bewahrung und radikaler Erneuerung?

Die Beiträge dieser Ausgabe machen klar: Die grösste Gefahr liegt nicht in der Technologie selbst, sondern in der Illusion, man könne sich ihr entziehen. Die Frage ist nicht, ob, sondern wie wir unsere Unternehmen in die digitale Zukunft führen.

Kevin D. Klak
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang
Co-Herausgeber

Digitale Geschäftsmodelle: Warum Daten und Führung über Erfolg entscheiden

Digitale Geschäftsmodelle entscheiden zunehmend über Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit – auch in traditionellen Märkten. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Verwaltungsrat und CEO deutlich. Während der Verwaltungsrat datenbasierte Entscheidungen einfordern und eigene Kompetenzen weiterentwickeln muss, steht der CEO vor der Herausforderung, technologische Komplexität zu steuern und Transformation konsequent umzusetzen. Entscheidend ist dabei das Zusammenspiel beider Rollen – denn der Unterschied entsteht nicht durch Technologie allein, sondern durch den intelligenten Umgang mit Daten und wirksame Führung.

Von Fabienne E. Meier

Digitale Geschäftsmodelle sind längst kein Zukunftsthema mehr, sondern Realität. In vielen Branchen verschiebt sich die Wertschöpfung sichtbar – weg vom reinen Produkt hin zu datenbasierten Services, Plattformen und neuen Erlösmodellen. Analoge Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden zunehmend digital erweitert oder transformiert. Dadurch entstehen neue Kundenerlebnisse, effizientere Abläufe und zusätzliche Umsatzquellen. Beispiele dafür reichen von Online-Vertriebskanälen über automatisierte Prozesse bis hin zu datenbasierten Dienstleistungen oder mobilen Anwendungen. Unternehmen, die diese Entwicklung nicht aktiv gestalten, riskieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Einen aktuellen Einblick in die Prioritäten auf der obersten Führungsebene liefert die jährlich durchgeführte Knight Gianella VR-Umfrage. Die 26. Ausgabe, die gemeinsam mit der Universität St. Gallen realisiert wurde, umfasst 192 Teilnehmende und repräsentiert rund 805 Verwaltungsratsmandate aus börsenkotierten und nicht börsenkotierten Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, welche Herausforderungen die Verwaltungsräte sehen und welche The-

men die VR-Agenda prägen – und viele der Erkenntnisse lassen sich ebenso auf KMU übertragen (siehe Abbildung 1).

Mit der Digitalisierung verändert sich auch die Führungsarbeit grundlegend. Was früher primär als operative Aufgabe verstanden wurde, ist heute eine strategische Kernfrage. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle laufend weiterentwickeln und neue digitale Möglichkeiten in konkrete Wertschöpfung übersetzen. Gerade hier zeigt sich jedoch in vielen Organisationen eine zentrale Herausforderung. Zwar wird die Bedeutung von Daten und künstlicher Intelligenz (KI) breit anerkannt, doch in der Praxis dominieren häufig weiterhin rückblickende Kennzahlen und klassische Steuerungsmechanismen. Datenbasierte Entscheidungsgrundlagen werden vielerorts noch nicht konsequent genutzt. Gleichzeitig stufen knapp 80% der Befragten Daten als strategisches Asset ein. Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Umsetzung bleibt damit erheblich.

Diese Entwicklung ist daher relevant, denn digitale Geschäftsmodelle lassen sich kaum mit den Führungsinstrumenten der Vergangenheit steuern. Für den

Verwaltungsrat bedeutet dies eine veränderte Rolle. Es genügt nicht mehr, Strategien zu genehmigen und Ergebnisse zu kontrollieren. Gefragt ist ein aktiver Dialog über Daten, Technologie und Zukunftsfähigkeit – verbunden mit der Bereitschaft, die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Verwaltungsräte müssen in der Lage sein, datenbasierte Entscheidungsgrundlagen kritisch zu beurteilen und die richtigen Fragen zu stellen (siehe Abbildung 2 auf der nächsten Seite).

Parallel dazu steigen auch die Anforderungen an CEOs deutlich. Die technologische Entwicklung schreitet rasant voran. Investitionen – auch substanzielle – sind mit einer erhöhten Unsicherheit hinsichtlich des erfolgreichen Erreichens der angestrebten Ziele verbunden, während gleichzeitig die Erwartungen

an messbare Resultate steigen. Rund 90% der befragten Verwaltungsratsmitglieder gehen davon aus, dass die Anforderungen an die technologische und KI-bezogene Fachkompetenz von CEOs in den kommenden zwei Jahren weiter steigen werden. Gleichzeitig ist nur eine Minderheit überzeugt, dass der heutige Kompetenzstand dafür bereits ausreicht. Diese Diskrepanz erzeugt ein Spannungsfeld, das einem Spagat gleichkommt.

Damit wird der CEO zunehmend zur Schlüsselfigur der Transformation. Seine Aufgabe besteht darin, technologische Komplexität in unternehmerische Logik zu übersetzen und dem Verwaltungsrat eine nachvollziehbare Entscheidungsbasis zu liefern. Gerade bei neuen Technologien fehlen oft Erfahrungswerte. Umso wichtiger werden verlässliche Da-

ten, klare Prioritäten und eine transparente Kommunikation.



Hinzu kommt, dass Geschwindigkeit und Unsicherheit in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben. Geopolitische Spannungen, volatile Märkte und technologische Umbrüche wirken direkt auf Unternehmen und Geschäftsmodelle. In diesem Umfeld wird Entscheidungsfähigkeit zu einer zentralen Führungsqualität. Ein zu stark konsensorientierter Ansatz kann Prozesse verlangsamen und dazu führen, dass Chancen zu spät erkannt oder genutzt werden.

Die Grundlage digitaler Geschäftsmodelle bilden Daten. Dennoch sind diese in vielen Unternehmen nach wie vor fragmentiert, inkonsistent oder qualitativ unzureichend. Ohne strukturierte und verlässliche Daten lassen sich weder KI-Anwendungen noch datenbasierte Entscheidungen oder automatisierte Prozesse erfolgreich umsetzen. Damit wird Datenqualität zu einer strategischen Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation.

Unternehmen stehen deshalb vor der Aufgabe, Daten systematisch zu bereinigen, zu vereinheitlichen und sinnvoll zu organisieren. Erst dadurch entstehen die Voraussetzungen, um Prozesse effizient zu analysieren, Automatisierungspotenziale zu nutzen und schlussendlich

Knight Gianella VR-Umfrage 2025/26 – Schweizer Unternehmen

Top 10 Herausforderungen für Verwaltungsräte

Rang	Herausforderungen	2025/26 (n=192)
1	 (Geo-)Politik & Marktumfeld	52%
2	 Daten, KI & Cyberrisiken	44%
3	 Strategie & Geschäftsmodelle	29%
4	 Führung & Nachfolgeplanung	26%
5	 Regulierung & Bürokratie	21%
6	 Profitables Wachstum	18%
7	 Geschwindigkeit der Veränderung	11%
8	 Fehlende KI-Kompetenzen Neu	8%
9	 Starker Franken & Export Neu	7%
10	 Zukunftsfähigkeit (Gewinn/Investitionen)	6%

Nicht mehr in den Top 10:



ESG/Nachhaltigkeit
<6%



Diversität
1%



192
Teilnehmende



805
VR-Mandate



31%
Frauen



69%
Herren

Offene Frage – nachträglich codiert, Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich.
Copyright © 2026 Knight Gianella & Partner AG. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 1: VR-Herausforderungen 2025/26

fundierte Entscheidungen zu treffen. Qualitativ hochwertige Daten ermöglichen zudem den wirkungsvollen Einsatz moderner Technologien wie KI, datenbasierter Analysen und personalisierter digitaler Dienstleistungen. Digitale Geschäftsmodelle entstehen damit nicht allein durch neue Technologien, sondern vor allem durch die Fähigkeit, Daten gezielt und wertschöpfend einzusetzen.

Ebenso entscheidend ist die Kommunikation. Transformation gelingt nur, wenn Veränderungen nachvollziehbar erklärt werden. Gerade bei Themen wie KI oder Automatisierung ist die Verunsicherung in vielen Organisationen spürbar. Wenn Mitarbeitende den Kurs nicht verstehen oder den Nutzen neuer Technologien nicht erkennen, entstehen Widerstände. Kommunikation wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor moderner Führung – sie schafft Vertrauen und ermöglicht Umsetzung.

Am Ende zeigt sich ein klares Bild: Digitale Geschäftsmodelle scheitern selten an der Technologie selbst. Häufiger scheitern sie an unzureichender Datenbasis, fehlender Klarheit in der Führung oder mangelnder Abstimmung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Der Verwaltungsrat definiert die strategischen Leitplanken und fordert die richtigen Entscheidungsgrundlagen ein. Der



CEO sorgt für Priorisierung, Umsetzung und Geschwindigkeit. Erst wenn beide Rollen wirkungsvoll zusammenspielen, entsteht nachhaltige Transformation.

Digitale Geschäftsmodelle sind damit kein isoliertes IT-Projekt, sondern Ausdruck unternehmerischer Führungsqualität. Sie verlangen Klarheit, Entscheidungsstärke und die Fähigkeit, auch unter Unsicherheit konsequent zu handeln.

Empfehlungen für die Praxis

Verwaltungsrat und CEO sollten die digitale Transformation als gemeinsame

Führungsaufgabe verstehen und ihre Zusammenarbeit gezielt stärken. Entscheidend ist ein regelmässiger Austausch, bei dem der Verwaltungsrat klare strategische Leitplanken setzt und datenbasierte Entscheidungsgrundlagen einfordert, während der CEO für Priorisierung, Umsetzung und transparente Kommunikation verantwortlich ist. Nur wenn beide Ebenen abgestimmt handeln, lassen sich digitale Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und nachhaltig im Unternehmen verankern. Sowohl für den Verwaltungsrat als auch für den CEO – und folglich für die gesamte Geschäftsleitung – ist die Bereitschaft unabdingbar, sich diesen Herausforderungen aktiv zu stellen und die dafür erforderlichen Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die 26. Knight Gianella VR-Umfrage in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen repräsentiert mit 192 Teilnehmenden rund 805 VR-Mandate. Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von 19,4% der knapp 1000 angefragten VR-Mitglieder (mit durchschnittlich 3,9 Mandaten pro VR-Mitglied) und einem Frauenanteil von 31% ist die Studie ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit. Die VR-Umfrage wurde erstmals im Jahr 2000 – also vor über 25 Jahren – durchgeführt. Die Knight Gianella VR-Umfrage ist ein Kompass für die Schweizer Wirtschaft mit Priorisierung der Themen auf der VR-Agenda – mit Erkenntnissen, die sich ebenso auf KMU übertragen lassen.

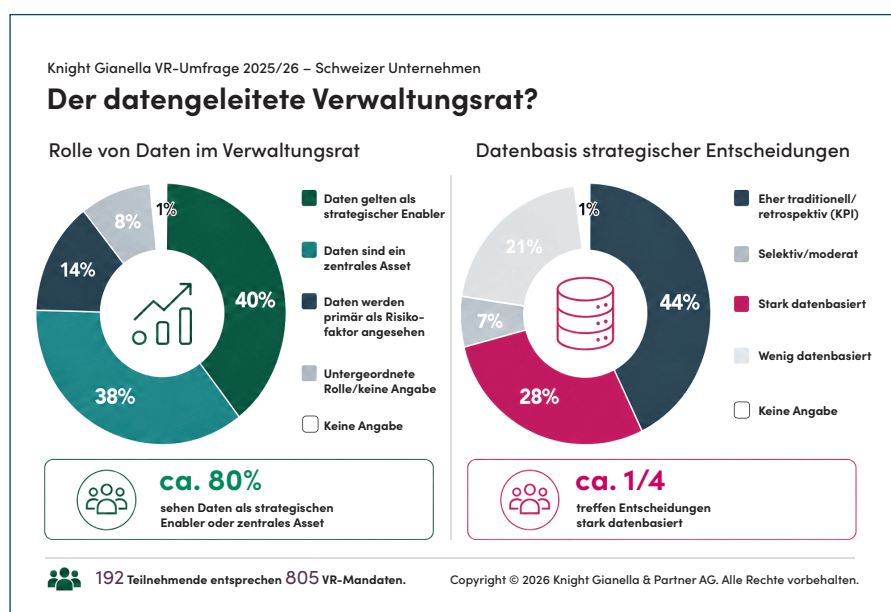


Abbildung 2: Daten und datenbasierte Entscheidungen im Verwaltungsrat

Autorin



Dr. Fabienne E. Meier ist Partnerin der Knight Gianella & Partner AG und auf Executive Search & Boardroom Advisory spezialisiert. Sie unterstützt Eigentümer, Verwaltungsräte und CEOs von Schweizer Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen.

Die promovierte HSG-Betriebsökonomin wuchs in der Westschweiz und in Italien auf. Ihre berufliche Laufbahn begann sie bei namhaften, global tätigen Branchenführern (Hilti und Unilever). Von 2014 bis 2017 leitete sie die ZfU-Verwaltungsakademie. Zuletzt gehörte sie der Geschäftsleitung einer Strategieberatung an und begleitete Unternehmen in Fragen der Führung und Transformation. Als Vice Chair des Ticino Chapter Board der Swiss-American Chamber of Commerce engagiert sie sich zudem für den bilateralen Austausch. Sie spricht Deutsch, Italienisch, Französisch und Englisch. www.knightgianella.ch