

# Ersetzen Computer bald Wissen und Erfahrung?

**Für den St. Galler Rechtsanwalt Patrick Stach steht fest: «Der Mehrwert eines Verwaltungsrates wird sich in Zukunft immer stärker daran messen, inwieweit seine Qualitäten nicht durch Algorithmen, Computer und ähnliche Instrumente ersetzbar sind.» Was muss man sich unter einem «Verwaltungsrat 4.0» vorstellen und brauchen moderne Verwaltungsräte neben Branchenkennern auch Querdenker?**

**Patrick Stach, Sie haben in Ihrem Aufsatz «Der Verwaltungsrat 4.0» im LEADER die veränderte Situation skizziert, was die Aufgaben von Verwaltungsräten angeht. Muss man daraus schliessen, dass Verwaltungsräte «alter Schule» nun nicht mehr gefragt sind?**

Nein, keinesfalls. Natürlich sind auch in der Zeit der Digitalisierung immer noch «alte Werte» gefragt. Erfahrung und Know-how in der jeweiligen Branche sind immer noch die Kernqualitäten, die ein Verwaltungsrat mitbringen muss.

**«Ich kann mir nicht vorstellen, dass es eine Branche oder eine Unternehmung gibt, die von der technologischen Entwicklung völlig unberührt geblieben ist.»**

**Grob formuliert könnte man ja sagen: Das Tagesgeschäft liegt auf der operativen Ebene, das strategische Gremium kümmert sich um die grossen Linien. Weshalb ist es dennoch wichtig, dass man auch bei der Besetzung des Verwaltungsrats auf laufende Umwälzungen Rücksicht nimmt? Diese betreffen ja meist den operativen Bereich.**

Gerade auf der strategischen Ebene ist anzusetzen, wenn es darum geht, für die operativen Geschäfte die richtigen Leitlinien zu setzen. Ein innovativer Verwaltungsrat kann massgeblich dazu beitragen, dass das Unternehmen trendaffin ist und bleibt. Schlussendlich ist das Zusammenspiel zwischen operativer und strategischer Ebene das, was den Erfolg eines Unternehmens massgeblich mitträgt.

**Demnach wird es immer wichtiger sein, auch als Verwaltungsrat neue Technologien und ihre Bedeutung zumindest ansatzweise zu verstehen und einordnen zu können. Gilt das Motto**

**des lebenslangen Lernens also auch in dieser Funktion?**

Das ist ganz klar der Fall. Es ist nicht mehr möglich, sich auf alten Lorbeeren auszuruhen und mit der Technik nicht mitzuhalten. Wer kurz wegschaut, hat den Anschluss schon verloren. Ein gutes Beispiel sind Kryptowährungen, Blockchain, Digitalisierung ganz allgemein und alle damit einhergehenden Fragen. Das Tempo der Entwicklung ist enorm – um mithalten zu können, muss man sich zwingend ständig auf dem Laufenden halten.

**Die Informationsbeschaffung wird immer einfacher und schneller. Heisst das im Umkehrschluss: Computer ersetzen das Wissen und die Erfahrung eines Verwaltungsrats? Braucht man in dieser Funktion keinen «Rucksack» mehr?**

Nein, so würde ich das nicht unterschreiben. Das Wissen und die Erfahrung, welche durch jahrelange Tätigkeiten in der Wirtschaft erarbeitet werden, können durch keine Suchmaschine ersetzt werden. Es ist jedoch unerlässlich, dass diese praktischen Erfahrungen ständig ergänzt werden mit dem neuesten Wissen und den neuesten Trends. Und hier besteht die Gefahr, den Anschluss zu verlieren, wenn man nicht konstant die jeweiligen Entwicklungen mitverfolgt.

**Als bedeutend sehen Sie das Netzwerk, das ein Verwaltungsrat in seine Aufgabe mitbringt. Das war ja auch früher schon so. Inwieweit verändert sich hier etwas durch die Digitalisierung?**

Ganz entscheidend hat sich das Aufbauen und Pflegen von Netzwerken durch die Digitalisierung vereinfacht. Es ist nun kein Problem mehr, über Landesgrenzen hinweg relativ einfach Netzwerke innert kürzester Zeit aufzubauen und zu pflegen – wozu es früher einiges mehr an Zeit und auch Geschick benötigte. Insofern kann der entscheidende Unterschied in kleinen Dingen bestehen, welche vom

*Patrick Stach ist  
Rechtsanwalt in der  
Wirtschaftskanzlei  
Stach Rechtsanwälte AG  
Zürich | St. Gallen.*





Die Digitalisierung verändert unsere Arbeitswelt massiv.

Verwaltungsrat fordern, die Netzwerke noch besser zu nutzen als früher.

**Es gibt nach wie vor Unternehmen, die der Ansicht sind, von der technologischen Entwicklung weitgehend unberührt zu sein, weil ihr Produkt analog ist. Was würden Sie solchen Unternehmern entgegen?**

Ich kann mir nicht vorstellen, dass es eine Branche oder eine Unternehmung gibt, welche von

der technologischen Entwicklung völlig unberührt geblieben ist oder in Zukunft bleiben wird. Der technologische Fortschritt hat schlussendlich nicht nur einen Einfluss auf das Produkt oder die Dienstleistung eines Unternehmens, sondern auch auf die ganze Organisation. Es ist im Hinblick auf die Zukunft nicht realistisch, dass sich ein Unternehmen nicht mit der zunehmenden Digitalisierung unserer Welt wird auseinandersetzen müssen.

Anzeige

# Bereit für den nächsten Karriereschritt? **Jetzt weiterbilden.**

Finance | Wirtschaft | Coaching | Gesundheitswesen | Immobilien | Innovation  
Public Services | IT-Management | Soziale Arbeit

[www.fhsg.ch/weiterbildung](http://www.fhsg.ch/weiterbildung) oder [weiterbildung@fhsg.ch](mailto:weiterbildung@fhsg.ch)

 **FHS St.Gallen**  
Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

FHO Fachhochschule Ostschweiz

**Sie sehen eine wachsende Bedeutung in den Soft Skills eines Verwaltungsrats – gerade weil sich viele andere Dinge automatisieren lassen. Von welchen Skills sprechen Sie konkret?**

Verhandlungsgeschick, Empathie, Konfliktlösungsstrategien, der «richtigen Riecher» – alles, was menschlich ist, und von einer Maschine (noch) nicht geleistet werden kann.

**«Ganz entscheidend hat sich das Aufbauen und Pflegen von Netzwerken durch die Digitalisierung vereinfacht.»**

**Es gilt für Unternehmen, Trends frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Nun ist das trotz – oder gerade wegen – des Informationsüberflusses nicht ganz einfach. Brauchen moderne Verwaltungsräte neben Branchenkennern auch Querdenker, Zukunftsforscher und ähnliche Charaktere, die früher für diese Aufgabe kaum in Betracht gekommen wären?**

Absolut! Wie die Geschichte zeigt, sind es gerade Querdenker – die sich trauen, sich das Unvorstellbare vorzustellen –, welche die grössten Innovationen hervorgebracht haben. Solche Persönlichkeiten sind für jeden Verwaltungsrat eine Bereicherung.

**Interview:** Stefan Millius

**Bilder:** Jelena Gernert

#### Zur Person

Patrick Stach (\*1960) studierte Rechtswissenschaften an der Universität St. Gallen, schloss sein Studium im Jahr 1987 ab und erwarb 1989 das st. gallische Anwaltspatent. Im Jahr 1991 promovierte er zum Dr. iur. HSG. Er ist Mitglied von Verwaltungs- und Stiftungsräten mehrerer national und international tätiger Unternehmen, Mitglied des Management Committees der Euro-American Lawyers Group und Universitätsratsmitglied der Universität St. Gallen (oberstes Organ der Universität St. Gallen), u.a. zuständig für das Schweiz. Institut für Klein- und Mittelunternehmen und das Center for Family Business. Stach ist Verfasser von Publikationen zu rechtlich-relevanten Themen in renommierten Zeitschriften, so u.a. in der Ärztezeitung und in der Finanz- und Wirtschaft. Weiter ist er Autor im Kommentar zum Schweiz. Obligationenrecht (Art. 707 bis Art. 715a OR). Zudem hält er regelmässig Vorträge zu aktuellen firmen-, familien- und erbrechtlichen Fragen.

## Strassenbaufinanzierung sicherstellen

**Alle fünf Jahre beugt sich der Kantonsrat St. Gallen über ein Strassenbauprogramm, so in der September-session über jenes für die Jahre 2019 bis 2023.**

von Walter Locher



Die Strassen sind für unsere Volkswirtschaft lebensnotwendig: Sie bringen uns täglich an den Arbeitsplatz, sind Lebensadern für die tägliche Versorgung und Feinverteilung von Gütern aller Art und auch notwendig für den nicht-schienegebundenen öffentlichen Verkehr.

Damit ist dem baulichen Unterhalt, der Sanierung und dem Neubau von Strassen sehr viel Gewicht zu geben. Leider hat aber die Politik den Strassenfonds, mit dem der Strassenbau und Unterhalt finanziert wird, in den letzten Jahren als Steinbruch für die Sanierung der öffentlichen Finanzen missbraucht: 2013 wurden Mittel, die eigentlich zweckgebunden im Strassenfonds sein sollten, einfach in den allgemeinen Haushalt umgeleitet. Die Resultate sind jetzt sichtbar: Für grössere Bauvorhaben (Engpassbeseitigung St. Gallen, Anschluss Rorschach, neuer Anschluss Wil-West, Umfahrung Rapperswil-Jona etc.) stehen für die nächsten 16 Jahre gerade noch 135 Millionen Franken zur Verfügung, also pro Jahr knapp 8,5 Millionen. Das reicht für gar nichts.

Die vorberatende Kommission für das Strassenbauprogramm schlägt daher dem Kantonsrat eine Änderung der gesetzlichen Grundlagen der Strassenfinanzierung vor, mit der endlich wieder zusätzliche Mittel in den Strassenfonds gelegt werden können. Nur so können Ausbau und Erhalt unserer Strasseninfrastrukturen langfristig sichergestellt werden.

*Walter Locher ist Rechtsanwalt und FDP-Kantonsrat, St. Gallen.*

#### Hintergrund

Die IG Engpassbeseitigung setzt sich für den Bau der dritten Röhre bei der Stadtautobahn St. Gallen samt Teilsperre – im Sinn eines leistungsfähigen Verkehrsnetzes in der Region Ostschweiz – ein. Anfang 2018 gab der Bundesrat bekannt, im Rahmen der Erweiterungsprojekte für das Nationalstrassennetz nun auch die dritte Röhre durch den Rosenberg und die Sperre Liebegg als prioritär zu betrachten.