THE AI-READY BOARD

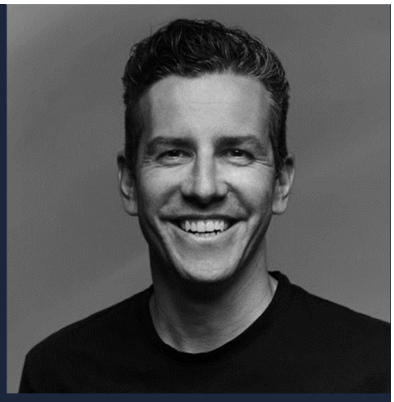
by
Rene Schmidli

Rene Schmidli

René Schmidli, ein Finanzexperte mit über 30 Jahren Investmenterfahrung, deckte bereits 1993 als Finanzanalyst den Technologiesektor ab und begleitete im Jahre 2000 ein Tech-IPO in der Schweiz. Heute arbeitet er selbstständig in verschiedenen Verwaltungsrats- und Beratungsfunktionen. Im Dezember 2024 schrieb er, motiviert von der rasanten Entwicklung bei AI, seine CAS-Arbeit über Generative AI bei Mateusz Dolata an der Universität Zürich, um eine praxisnahe Betrachtung von AI-Strategie und Governance-Themen in Verwaltungsräten vorzunehmen.

«Tiefe schlägt Breite, Spezialisierung schafft Wert»

Adrian Locher



Adrian Locher studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG) und gründete bereits mit 14 Jahren sein erstes Unternehmen. 2010 lancierte er die Schweizer E-Commerce-Plattform DeinDeal, die sich rasch zur führenden Plattform in der Schweiz entwickelte und mit über 100 Mio. CHF Umsatz operierte. Nach dem Exit 2015 nahm er ein Sabbatical, bevor er 2016 mit anderen die AI-Venture-Studio-Plattform Merantix in Berlin gründete. Er ist heute General Partner von Merantix Capital, investiert in AI-Startups und baut Ökosysteme auf.

«AI first» stellt die Künstliche Intelligenz in den Mittelpunkt aller Geschäftsprozesse und Produktentwicklungen

Rene Schmidli: Lieber Adrian: Wenn ich in Verwaltungsräten über AI spreche, höre ich oft "Wir brauchen eine AI-Strategie". Aber bei Merantix sprecht ihr von AI-First als Doktrin. Was ist der Unterschied?

Adrian Locher: Hallo Rene. Eine Strategie ist ein Plan, wie man von A nach B kommt. Eine Doktrin ist ein Grundprinzip, das alles durchdringt. AI-First als Doktrin bedeutet: Jede Produktentscheidung, jede Architektur-Wahl, jede Anstellungs-Entscheidung wird durch die Linse von AI getroffen. Es ist nicht "Wir haben eine AI-Initiative", sondern "Wir sind ein AI-Unternehmen". Schau Dir Cambrium aus unserem Portfolio an; es ist keine Software mit AI-Features, sondern eine komplett neue Art, Materialien zu schaffen, die auf Proteinen basieren und dementsprechend vollständig biologisch sind im Unterschied zu anderen petrochemischen Materialien. Oder betrachten wir OVOM, eine Fertilitäts-Klinik. Die Kinderwunschbehandlung basiert komplett auf AI, indem unter anderem der ganze Behandlungsplan personalisiert und optimiert wird, um die besten Eizellen oder Embryonen auszuwählen und damit die Chance auf eine Schwangerschaft signifikant erhöht. AI-First heisst: es wird nicht in Optimierung, sondern in Neuschöpfung gedacht. Und das ist eine fundamentale Haltungsfrage, keine Strategiefrage.

Rene Schmidli: Das klingt nach einem radikalen Ansatz. Bevor wir vertiefen: Merantix hat ein einzigartiges integriertes AI-Ökosystem aufgebaut. Erkläre uns diese Architektur und die dahintersteckenden Überlegungen.

Adrian Locher: Unser Ökosystem hat drei tragende Säulen, die sich gegenseitig verstärken. Merantix Capital ist unser Venture-Capital-Arm, der in die vielversprechendsten AI-Startups von Pre-Seed bis Seed investiert. Wir haben in über 20 Unternehmen in verschiedenen Industrien, sogenannte «Verticals», investiert.

Merantix Momentum ist unser operativer Arm mit 60 AI-Ingenieuren, die direkt bei Unternehmen aber auch im öffentlichen Sektor AI-Lösungen implementieren, von der Strategie bis zur Umsetzung. Und dann haben wir den AI Campus, ein 6000 Quadratmeter großes Innovationszentrum in Berlin, wo 1600 AI-Professionals, Gründer:innen und Wissenschaftler:innen zusammenarbeiten. Diese Struktur ist kein Zufall, sondern strategisch durchdacht. Merantix Momentum gibt uns tiefe Einblicke in reale Marktbedürfnisse und in die «Pain Points» in den verschiedenen Industrien, was zu einer hohen technischen Expertise führt. Merantix Capital finanziert dann die erfolgversprechendsten Unternehmen in diesen Anwendungsfeldern. Der Merantix Campus verbindet alles: Talent, Kapital und Ideen. Das ist ein geschlossener Kreislauf. In den USA ist das lange gang und gäbe und Teil des technologischen Erfolgsmodells, das eben die heutigen, bekannten Tech-Grössen hervorbrachte. In Europa ist das erst am Entstehen und über Merantix sind wir da im Bereich AI in der Vorreiterrolle.

Rene Schmidli: Du hast Cambrium und OVOM genannt. Gib uns noch ein, zwei weitere konkrete Beispiele für AI-First-Erfolgsgeschichten, vielleicht auch im B2B-Bereich.

Adrian Locher: Sehr gerne. Ein großartiges Beispiel ist Cursor im Developer-Tool-Bereich. Cursor ist ein Code-Editor, der vollständig um AI-gestütztes Programmieren gebaut ist. Nicht Visual Studio Code mit ein paar Plugins, sondern ein von Grund auf neu gedachtes Tool, bei dem AI dein Pair-Programming-Partner ist. Die Benutzeroberfläche, die Shortcuts, die gesamte UX ist darauf optimiert. Im wissenschaftlichen Bereich ist DeepMinds AlphaFold revolutionär. Es hat das Protein-Folding-Problem gelöst, an dem Biologen Jahrzehnte gearbeitet haben. Das ist AI-First in Reinform: Eine fundamental neue Herangehensweise an ein uraltes Problem. Im B2B-Kontext sehen wir das etwa bei unserem Portfolio-Unternehmen Briink, das Regulatory Compliance für Asset Manager und Industrieunternehmen mit AI automatisiert. Nicht ein besseres Compliance-Tool, sondern ein völlig neuer Ansatz, der nur mit modernen AI-Modellen möglich ist. Statt Compliance-Prozesse effizienter zu machen, definiert Briink sie neu. Von manuell-prüfungsbasiert zu automatisiert-verstehend. Diese Beispiele zeigen: AI-First schafft neue Kategorien, nicht nur bessere Produkte.

Rene Schmidli: Im Rahmen des Gartner-Hype-Cycles wähnen sich viele Unternehmen nach zwei Jahren übereifriger Zuversicht nun im Tal der Tränen, nachdem der Gipfel der überzogenen Erwartungen überschritten wurde. Was sind aus eurer Erfahrung heraus die Hauptgründe dafür?

Adrian Locher: In Kundenprojekten bei Merantix Momentum sehe ich mehrere wiederkehrende Muster. Der häufigste Fehler ist der "Bolt-on"-Ansatz: Unternehmen versuchen, AI auf bestehende, oft veraltete Systeme aufzupfropfen. Stell Dir vor, Du versuchst einen autonomen Autopiloten in einen Traktor aus den 70ern einzubauen. Technisch vielleicht machbar, aber Du nutzt nie das volle Potential. Zweitens: Datenprobleme. AI braucht qualitativ hochwertige, strukturierte, zugängliche Daten. Viele Konzerne haben Daten in Silos, inkonsistenten Formaten oder fehlende Daten-Labels. Ohne saubere Datenbasis ist jedes AI-Projekt zum Scheitern verurteilt. Drittens: Die Talent-Lücke. Es braucht AI-Expertise kombiniert mit Domain-Wissen. Reine Data Scientists verstehen das Business nicht, reine Business-Leute verstehen AI nicht. Diese Brücke zu bauen ist schwer. Und viertens: Fehlender Mut. Viele machen Pilotprojekte ohne echtes Commitment, ohne Budget für Skalierung, ohne Bereitschaft, Prozesse fundamental zu verändern. AI-First ist nicht AI-Pilotitis. Es braucht strategisches Commitment von ganz oben.

Rene Schmidli: Merantix Capital fokussiert sich mit seiner Investment-Strategie auf den Application Layer im B2B-Bereich. Was ist die Überlegung dahinter und was können gestandene Unternehmen daraus mitnehmen?

Adrian Locher: Die strategische Überlegung ist klar: Die Infrastruktur-Ebene, also Foundation Models, Computing-Infrastruktur oder Chip-Design ist ein kapitalintensives Rennen, das von Tech-Giganten dominiert wird. OpenAI hat Milliarden verbrannt, Google, Microsoft, Amazon investieren astronomische Summen. Als europäischer Early-Stage-Investor können und wollen wir dort nicht mitspielen. Insbesondere deshalb, weil die eigentliche Wertschöpfung auf der Applikationsebene passiert. Die Foundation Models für sich alleine

genommen sind zwar essentiell, werden aber zunehmend zur Commodity. Entscheidend ist, wer die relevantesten Probleme damit löst. Wir fokussieren somit auf jene Industrien, in denen aus Europa heraus Global-Players entstehen können. Dort setzen wir auf B2B (business to business). Im B2B-Bereich sieht man einen schnelleren Product-Market-Fit, weil Unternehmen bereit sind, für nachweisbare ROI zu bezahlen. Ein AI-System, das Produktionsausfälle um 40% reduziert, rechtfertigt signifikante Investitionen. Im B2C (business to consumer) braucht es erst Millionen User, bevor eine Monetarisierung möglich ist. Zudem haben wir durch Merantix Momentum direkten Zugang zu Unternehmens-Lenkern und verstehen deren Herausforderungen und Bedürfnisse aus erster Hand. Das ist unser strategischer Vorteil: die Beherrschung von B2B-Application-Layern, wo operative Expertise zusammen mit neuen AI-Lösungen den Unterschied machen. Ausserdem, und das geht in der Diskussion immer gerne vergessen; es gibt zahlreiche Industrien in denen europäische Unternehmen führend sind. Denken wir etwas an die Industrie-Automation und Robotik oder an Banken sowie Pharma/Biotech bis hin zu Logistik.

Rene Schmidli: Ihr investiert explizit in Firmen, die zuvor erwähnten Verticals, wo also Branchenlösungen adressiert werden und weniger in Horizontals, also funktionale Applikationen (HR, CRM, CFO Bereiche). Welche Erkenntnisse können Führungskräfte, ob Verwaltungsrat oder Geschäftsleitung etablierter Unternehmungen, daraus ableiten?

Adrian Locher: Aus Sicht von Startups geht es um strategische Weichenstellungen. Horizontale Tools, etwa AI für HR, Finance oder IT-Support, haben theoretisch riesige adressierbare Märkte, weil jedes Unternehmen diese Funktionen braucht. Aber genau deshalb ist die Konkurrenz extrem. Jeder kämpft gegen etablierte Player wie SAP, Oracle, Workday, die jahrzehntelange Kundenbeziehungen, massive Vertriebsorganisationen und Feature-reiche Produkte haben. Vertikale Lösungen hingegen, etwa AI für radiologische Diagnostik, für Supply-Chain-Optimierung in Pharma oder für Compliance in Banken, haben fokussiertere Märkte, aber auch deutlich höhere Eintrittsbarrieren. Es braucht tiefes Domänen-Verständnis, regulatorische Expertise oder spezialisierte Daten-Pipelines. Diese Komplexität schreckt generische Wettbewerber ab und schafft Wettbewerbsresistenz. Zudem ist die Zahlungsbereitschaft in Verticals oft deutlich höher, weil die Lösungen geschäftskritisch sind. Ein falsch diagnostiziertes Bild kann Leben kosten, ein Compliance-Fehler Millionen-Strafen nach sich ziehen. In solchen Kontexten ist der Wert einer exzellenten AI-Lösung sehr hoch. Deshalb fokussieren wir auf Verticals: Tiefe schlägt Breite, Spezialisierung schafft Wert.

Daraus lässt sich für existierende Firmen die in AI investieren wollen, ableiten, in welchen Bereichen «make or buy»-Entscheidungen im übergeordneten Sinne zu wählen sind. Desto generischer die Aufgaben, also funktional, desto eher sollte ich auf Standardlösungen setzen, die im Markt erhältlich sind. Wie diskutiert, liegt der grössere Teil der Wertschöpfung durch AI allerdings klar in den Kernprozessen, sprich Verticals. Die Hebung dieser Nutzen- und Wertpotentiale bedarf allerdings mehr als ein einfacher Pilot in einer Sandbox.

Um diese Überlegungen in der Praxis handhabbar zu machen, hat sich insbesondere das Arbeiten mit einem AI-Reifegradmodell (AI Maturity Model) bewährt. Dieses Modell hilft Verwaltungsräten und Führungsteams zu verstehen, wo die eigene Organisation aktuell steht und welche Schritte logisch als nächstes folgen. Nicht jeder Firmenprozess, jedes Produkt, jede Division resp. die ganze Unternehmung muss und kann AI-First anstreben. Relevant ist, bewusst den eigenen Zielpunkt zu wählen und dann konsequent die Voraussetzungen dafür aufzubauen (Daten, Talent, Governance, Partner). Das AI-Maturity-Modell schafft dabei Klarheit und eine gemeinsame Sprache zwischen Management, VR und den operativen Teams.

Rene Schmidli: Die Marktdynamik ist faszinierend, für Entscheidungsträger aber auch oft verwirrlich. Zwar hat man sich inzwischen an die Flut von neuen Foundation Models und Start-ups, welche im Tagesrhythmus aufpoppen, gewöhnt. Doch auch die grossen Spieler wie Salesforce, OpenAI oder SAP blasen zum Angriff. Insbesondere wollen diese alle die Agenten-Plattform der Wahl werden. Gleichzeitig gibt es die Pure-Plays wie n8n oder UiPath als Orchestratoren. Wie wird sich dieser Markt entwickeln und auf was sollte man setzen?

Adrian Locher: Wir stehen am Anfang einer tektonischen Verschiebung in der Enterprise-Software-Landschaft. Man kann sich diese Orchestrierungsebene vorstellen wie ein Betriebssystem, das entscheidet, welche Apps wann und mit welchen Daten arbeiten dürfen. Wer dieses Betriebssystem kontrolliert, bestimmt letztlich die Spielregeln der Wertschöpfung.

Salesforce nutzt seine CRM-Dominanz und über 150.000 Kunden, um Agent-Funktionalität direkt in bestehende Vertriebs- und Service-Workflows einzubetten. Grundlage dafür ist die Einstein 1 Plattform, die als einheitliche Daten- und AI-Ebene fungiert. Sie verbindet Kunden-, Vertriebs- und Servicedaten über die Data Cloud hinweg und schafft so eine Orchestrierungsschicht, auf der Agenten kontextsensitiv agieren können. Ziel: "AI-native CRM". OpenAI, ursprünglich ein Foundation-Model-Provider, entwickelt sich rasant zum Enterprise-Enabler mit eigener App-Plattform, SDK und Agent-Framework. Sie streben die vertikale Integration an und bewegen sich also die Wertschöpfungskette hinauf, von Modellen zu kompletten Anwendungen.

SAP sitzt auf den Prozess-Daten von Millionen Unternehmen und baut langsam aber systematisch AI-Capabilities ein und verfolgt dabei stark den Ansatz der "trusted enterprise AI" – sprich Governance, Nachvollziehbarkeit und EU-Konformität. Daneben entstehen spezialisierte Orchestratoren: UiPath, seit Jahren stark in Automatisierung, positioniert sich als Bindeglied zwischen klassischen RPA-Prozessen und intelligenten Agenten. Und n8n bietet als Open-Source-Lösung Entwicklern maximale Flexibilität, um LLMs und Tools frei zu kombinieren. Microsoft versucht mit Copilot Studio, das Ganze zu vereinen, von Modellzugang über Daten bis zur Integration in die Office-Welt.

Rene Schmidli: Das klingt nach einem fragmentierten Markt. Auf was sollten Verwaltungsräte und CEOs strategisch setzen?

Adrian Locher: Meine These: Es wird keine Winner-takes-all-Situation geben, sondern eine Segmentierung. In hochregulierten Industrien werden On-Premise- und europäische Cloud-Lösungen dominieren – hier haben SAP oder lokale Anbieter Vorteile. Im Marketing- und Sales-Umfeld dürfte Salesforce führen. Im Knowledge-Work-Bereich sehe ich OpenAI stark, flankiert von alternativen Model-Playern wie Anthropic oder Mistral. Und in einzelnen Verticals entstehen spezialisierte Agenten-Lösungen, die zu komplex für generische Plattformen sind.

Für uns bedeutet das: Wir investieren in die Nischen-Champions, die tiefes Domänenwissen besitzen, sich vertikal differenzieren können und gleichzeitig über offene APIs mit den grossen Plattformen integrierbar bleiben. Und nicht zu vergessen: die meisten der oben genannten grossen und etablierten Unternehmungen haben ihrerseits als auf eine Nische fokussierte Firma gestartet, sind darin schnell gewachsen, bevor eine Expansion in andere Bereiche stattfand.

Für Verwaltungsräte heisst das: Strategisch nicht auf den „einen" Plattformanbieter wetten, sondern auf Orchestrierungsfähigkeit und Datenkontrolle achten. Entscheidend ist, wo im Unternehmen Agenten echten Prozesswert schaffen, nicht welches Modell dahintersteht. Strategisch relevant sind Partnerschaften, API-Offenheit und Governance-Fähigkeit. Wer heute lernt, AI-Ökosysteme zu kuratieren statt Tools zu kaufen, bleibt morgen handlungsfähig.

Rene Schmidli: Bleiben wir bei der Frage nach Nachhaltigkeit und Differenzierung im AI-Markt. Immer häufiger ist von sogenannten «Wrapper-Lösungen» die Rede, also Anwendungen, die auf bestehenden Foundation Models aufbauen und diese um eigene Komponenten erweitern. Viele wirken auf den ersten Blick wie eigenständige Lösungen. Wie nachhaltig ist dieses Modell wirklich und soll man strategisch auf solche Lösungen setzen?

Adrian Locher: Die Wrapper-Diskussion polarisiert, weil es nach «billiger Kopie mit Aufsatz» klingt. Man muss allerdings differenzieren: Es gibt verschiedene Stufen von Wrappern. Auf der einen Seite stehen reine UI-Lösungen, die nur eine schöne Oberfläche um beispielsweise GPT-4 legen. Das ist strategisch kaum verteidigbar und verschwindet, sobald OpenAI oder andere Anbieter die Funktion selbst integrieren. Als Firma,

die auf solche Lösungen gesetzt hat, steht man schnell aufgeschmissen da. Auf der anderen Seite stehen Wrapper mit echter eigener Wertschöpfung: proprietäre Daten, spezialisiertes Fine-Tuning, tiefe Workflow-Integration, Compliance und Domain-Expertise.

Wenn etwa ein Anbieter spezialisierte Finance Agents entwickelt, die tief in ERP-Systeme integriert sind, nationale Rechnungslegungsstandards verstehen, auf proprietären Finanzdaten trainiert wurden und nahtlos mit Banking-APIs interagieren, dann entsteht echte Substanz. Die relevante Frage lautet: Was ist die eigene IP, die nicht über Nacht repliziert werden kann?

Wenn die Antwort „unser Prompt-Engineering" ist, stimmt das natürlich nicht wirklich. Wenn sie „unsere proprietären Daten, unsere Domänenkompetenz, unsere Compliance-Schicht und Integrationstiefe" lautet, besteht eine realistische Chance auf langfristige Relevanz. Und diese ist für Unternehmungen, die in Lösungen investieren, massgebend.

Langfristig werden nur Wrapper mit substantieller eigener Wertschöpfung überleben. Aber in dieser Übergangsphase können auch leichtergewichtige Modelle erfolgreich sein, wenn sie schnell Marktanteile gewinnen und dann konsequent vertiefen.

Für Verwaltungsräte heisst das: Nicht jede AI-App eines Anbieters ist ein langfristig tragbares Geschäftsmodell. Wichtig ist, ob sie echte, verteidigbare Differenzierung schafft. So kann sichergestellt werden, dass neben Lerneffekten, die Lösung auch längerfristig im Markt und aus Investitionssicht tragbar bleibt.

Rene Schmidli: Zum Abschluss: Wenn Du vor einem Verwaltungsrat oder einer CEO-Runde stehst: Was sind die drei zentralen Botschaften, die Du mitgibst?

Adrian Locher: Erstens: AI ist keine IT-Initiative, sondern eine strategische Transformation. Das bedeutet: Es gehört in den Boardroom, nicht nur in die IT-Abteilung. Entscheide bewusst, wo AI klare Differenzierung schafft; dort sollen in-house Kompetenz aufgebaut und erfahrene vertikale Marktanbieter beigezogen werden, aber auch, wo ganz gezielt mit neuen Startups kollaboriert wird. Insbesondere bei der Kollaboration hinken wir in Europa immer noch hinterher. Aus Angst vor dem Scheitern und der dann erhöht gegebenen Visibilität wird viel zu selten mit Star-ups gearbeitet, obwohl diese oft viel schnellere Innovationszyklen in einen Konzern hineinbringen könnten. Dort, wo es eher ein Commodity ist, wo jede Firma es anwenden kann, kann man viel einfacher und preislich attraktiver «ab Stange» extern einkaufen. Die Entscheide sollen aber strategisch und nicht taktisch beurteilt werden.

Zweitens: Investiere massiv in die Grundlagen, auch wenn es nicht «sexy» ist. Dateninfrastruktur, AI-Talent, Governance-Frameworks. Das ist das Fundament. Die meisten Unternehmen überspringen diesen Schritt und wundern sich, warum ihre AI-Projekte scheitern. Es ist wie ein Hochhaus ohne Fundament bauen.

Und drittens: Geschwindigkeit ist entscheidend, aber Richtung ist wichtiger. Viele Unternehmen machen auf Aktionismus: 20 Pilotprojekte, keines skaliert. Besser: Fokussiere auf 2-3 Use Cases mit messbarem Business Impact, bringe sie zur Produktionsreife, lerne, iteriere. AI-First bedeutet strategische Klarheit und operativen Fokus. Bei Merantix sehen wir täglich: Die Gewinner sind nicht die mit dem größten Budget oder den meisten Projekten, sondern die mit der klarsten Vision und der Disziplin, diese konsequent umzusetzen.