THE AI-READY BOARD

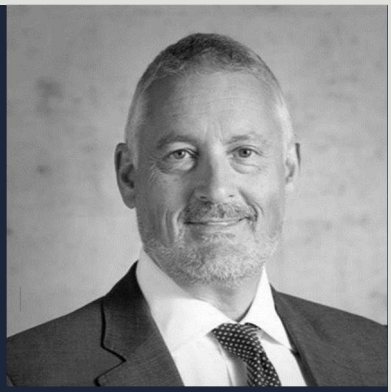
by
Rene Schmidli

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 KI, seine CAS-Arbeit über Generative AI bei Mateusz Dolata an der Universität Zürich, um eine praxisnahe Betrachtung von KI-Strategie und Governance-Themen in Verwaltungsräten vorzunehmen.

" Um die mit AI verbundenen Ambitionen realisieren zu können, braucht es in eine adäquate Governance sowie eingebettete kulturelle und technische Grundlagen, welche grosse, systematische Anstrengungen verlangen»

Marcel Bührer



Marcel Bührer, ausbebildeter Ökonom (HSG), ist seit Juli 2021 Präsident des Verwaltungsrats der PostFinance AG. Im gleichen Jahr trat er dem Verwaltungsrat der Companjon Services DAC bei. Von April 2020 bis Juni 2021 war er als CTO bei Companjon Services DAC tätig. Bis 2018 fungierte er als CEO der Swisscard AECS GmbH, einem Joint Venture von American Express und Credit Suisse, das in der Schweiz Zahlungskarten ausgibt. Zuvor amtete er als Managing Director bei der Credit Suisse AG, leitete die Zahlungsdienste und war für Shared Business Services in der Technology and Services Business Unit verantwortlich.

AI bleibt anhaltend herausfordernd.
«Divide», verschlüssle «et impera» risikobasiert eingesetzt,
schützt sowohl das Kunden- und Marktvertrauen in unsere Institution
als auch durch AI geschaffenes Differenzierungspotential

Rene Schmidli: Guten Tag Marcel. PostFinance ist zweifelsohne eine jener Organisationen, die mit ihren rund 2.5 Millionen Kunden jeder kennt und zu den Firmen mit der höchsten Anzahl bedienter Kunden in der Schweiz gehört (neben z. B. Migros, UBS oder Swisscom). Das heisst, es gibt viele Transaktionen, viele Kundeninteraktion und auch viele Daten – ideale Voraussetzungen, um AI auf verschiedenen Ebenen sinnvoll einzusetzen. Wie positioniert sich PostFinance strategisch im Bereich der Künstlichen Intelligenz und welche Rolle spielt AI in der langfristigen Unternehmensstrategie?

Marcel Bührer: Guten Tag Rene. Deine Feststellung ist korrekt. PostFinance verfügt über eine breite Kundenbasis aus Privat- und Firmenkunden. Entsprechend gross ist daher die Anzahl der digitalen und physischen Interaktionen. Allein über unsere e-Finance-App interagieren täglich über 700'000 Kunden eigenständig mit der PostFinance. Täglich verarbeitet PostFinance durchschnittlich vier Millionen Transaktionen. Daraus ergibt sich ein ansehnliches Volumen an strukturierten Daten. Mit dem zunehmenden Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz (GenAI) rücken zudem vermehrt unstrukturierte Daten/Informationen in den Fokus. Daten sind aber nur ein Element der notwendigen Grundlagen für den Einsatz von Werkzeugen zur Datenanalyse und Künstlicher Intelligenz (KI/AI).

Der Verwaltungsrat der PostFinance hat 2022 das Thema «Datengetriebene PF (Data Driven Company / DDC)» in die Strategiearbeiten aufgenommen und priorisiert. Schnell wurde deutlich, dass mit dem Einsatz von AI-Systemen und -Werkzeugen neue Fragestellungen hinsichtlich Governance, Risikoframework aber auch der technischen Fähigkeiten der Systemlandschaft und der Daten zu klären sind und spezifische Rahmenbedingungen geschaffen bzw. Vorgaben in den Bereichen Daten und AI definiert werden müssen. Wir haben uns im Verwaltungsrat daher um die Formulierung einer entsprechenden Strategie gekümmert. Die Strategie schafft einen Rahmen dafür, wo und wie PostFinance datengetriebenes Arbeiten und Künstliche Intelligenz einsetzt. Zusammen mit dem ergänzenden Regelwerk sind wir in er Lage, den Einsatz von Werkzeugen wie AI auf einer einheitlichen, technischen und inhaltlichen Grundlage zu steuern. Governance und Wertgenerierung laufen Hand in Hand.

Rene Schmidli: Wie nutzt PostFinance AI intern, um ihre eigenen Abläufe und die Produktivität der Mitarbeitenden zu verbessern?

Marcel Bührer: Vereinfacht gesagt, nutzen wir AI in zwei verschiedenen Ausprägungen. Erstens breitflächig bei der Unterstützung der Mitarbeitenden durch MS-Copilot zur effizienteren Gestaltung des Arbeitsalltags und zweitens zur Verbesserung spezifischer Prozesse oder einzelnen Prozessschritten.

Einige konkrete Beispiele dafür sind:

- Effiziente Transaktionsüberprüfung im Geldwäschereibereich durch Reduktion von «False Positives»
- Überwachung und Erkennung von betrügerischen Transaktionen
- Ausbau und Optimierung von Abgangs-Analysen («Churn Analysis») in gewissen Bereichen
- Dedizierte, interne Knowledge-Bots.

Rene Schmidli: Welche AI-basierten Produkte oder Services bietet PostFinance extern für ihre Kunden an und wie werden diese angenommen?

Marcel Bührer: Durch den anfänglichen Fokus auf die Erarbeitung der Grundlagen und die Optimierung interner Abläufe ist eine umfassende Aussage zur Akzeptanz durch die Privat- und Firmenkunden schwierig. Die Unterstützung der internen Prozesse hat allerdings indirekten, positiven Einfluss auf die Servicequalität in der Kundenschnittstelle (z. B. kontextbezogene Unterstützung in den Prozessen zur Kundenbetreuung oder Segmentierung der Zielgruppen für Kommunikationsmassnahmen). Äussern wird sich das z. B. durch kürzere Durchlaufzeiten und gezieltere Ansprache, was die Kundenzufriedenheit verbessert.

Zur Annahme und Bearbeitung von Kundenanliegen setzt PostFinance bereits seit 2017 eine auf «Bot-Technologie» gestützte Lösung ein. Die Interaktion mit dem regelbasierten Bot stiess allerdings, insbesondere bei komplexen Anliegen, auf wenig Begeisterung. Wir haben in diesem Jahr einen neuen Chatbot auf der Basis von GenAI eingeführt und bisher sehr gute Erfahrungen damit gemacht. Durch die AI-Unterstützung gelingt eine deutlich natürlichere Dialogführung. Diese erkennt das Anliegen auch dann noch, wenn es vom Kunden umschrieben wird, und die AI ist besser in der Lage, auf die individuelle Kundensituation einzugehen. In der Summe erreichen wir damit eine gesteigerte Antwortqualität – und das alles mit weniger Latenz im Konversationsfluss. Wichtig ist es, die Kundenreaktionen laufend aufzunehmen und das Modell laufend zu verbessern.

Ferner setzt PostFinance, wie bereits erwähnt, im Bereich Fraud Management unter anderem KI-Modelle als Indikator zur Erkennung von fraudulenten Zahlungen resp. zur diesbezüglichen Reduktion der False-Positive Ratio erfolgreich ein.

Rene Schmidli: Im Crypto-Bereich, also auf der Anlageseite, hat sich PostFinance als «fast follower» entpuppt und zusammen mit Sygnum für die Kundschaft schnell ein interessantes Angebot entwickelt. Wie positioniert sich PostFinance im Vergleich zu anderen Schweizer Banken oder FinTechs in Bezug auf AI-Investitionen und -Implementierung?

Marcel Bührer: Unsere Aufgabe ist es, im Sinne unserer Kundinnen und Kunden und unserer Eigentümer, das Richtige richtig zu tun. Insofern ist AI ein weiteres interessantes Werkzeug, welches dazu genutzt werden kann. «First Mover» zu sein, ist meistens mit hohen Investitionen verbunden und birgt viele Risiken. Für uns ist es wichtiger, zuerst adäquate Grundlagen (z. B. Governance, Datenschutz und Sicherheit) zu erarbeiten, als «die Ersten» zu sein. Längerfristig und nachhaltig betrachtet, kann sich die Bank damit aber für alle Stakeholder attraktiv positionieren. Die Wertschöpfung bestimmt die Positionierung der Bank, nicht der Einsatz einer spezifischen Technologie – Ursache und Wirkung sollten nicht vermischt werden. Insgesamt sehen wir aber Daten & AI als eine wichtige Technologie, um sowohl interne Prozesse als auch Kundenerlebnisse zu verbessern.

Rene Schmidli: Im vollständigen Eigentum der Eidgenossenschaft und von der FINMA als systemrelevante Bank eingestuft, steht PostFinance als Inbegriff für Sicherheit. «Sovereign AI» wird da ein grosses Thema sein, also die Sicherstellung, dass Datenhaltung und -verarbeitung exklusiv von Schweizer Organisationen in der Schweiz vorgenommen werden. Wie ordnet sich da die Zusammenarbeit mit Microsoft ein resp. wie stellt PostFinance den Datenschutz konkret sicher?

Marcel Bührer: Das Vertrauen unserer Privat- und Firmenkunden in PostFinance ist eine wesentliche Grundlage für das Bankgeschäft. Schlüsselfaktoren dafür sind die Sicherheit der Daten und die Zuverlässigkeit in der Abwicklung der Geschäfte.

Die Hoheit und Kontrolle über unsere Daten und AI-Modelle muss differenziert betrachtet werden. Können wir auf die von Hyperscalern angebotenen Möglichkeiten und Entwicklungen verzichten? Haben wir genügend Daten in ausreichender Qualität, um ein Modell für jeden spezifischen Zweck zu trainieren? Anders gefragt, genügen z. B. Open-Source Modelle auf der eigenen oder einer Schweizer Sovereign Cloud, um alle Anforderungen abzudecken?

Aus Effektivitätsüberlegungen macht es Sinn, für spezifische Fragestellungen spezifische AI-Lösungen zu entwickeln und zu betreiben. Welche AI-Modelle und welche Datenbestände signifikantes Differenzierungspotential (z. B. weil sie «Intellectual Property» darstellen) haben, ist die nächste Überlegung. Wie können wir z. B. ein kommerziell angebotenes CRM mit cleveren Algorithmen als SaaS Lösung nutzen aber selektiv differenzierende oder heikle Datenbestände speziell schützen?

Damit haben wir zwei Hebel zur Steuerung der Hoheit und Kontrolle über die AI-Lösungen. Die Verwendung unterschiedlicher Infrastrukturen bzw. Anbietern für die spezifischen AI-Modelle sowie, zusätzlich, die differenzierte Anwendung von «Privacy Enhancing Technologies» (PETs) auf der Datenseite.

Zur Sicherung der Effizienz/Skalierbarkeit mehrerer solcher Anwendungen müssen sowohl das Lebenszyklus-Management als auch deren «End-to-End Governance» sichergestellt werden (ModelOps)[1].

Die bestehende Governance, eingesetzten Frameworks[2] und Technologien können durch die AI-spezifischen Anforderungen ergänzt werden. Neben dem Ausbau der Data-Governance zur Steuerung (Data Ownership, -Stewardship und der angesprochenen ModelOps u. ä.) und den klassischen Werkzeugen zum Management der operationellen Risiken arbeiten wir dafür an der Umsetzung verschiedener technischer Konzepte wie z. B. «Zero Trust», denken über weitere wie «Homomorphic Encryption», «Differential Privacy» und «Secure Multi-Party Computation» im Rahmen der «Privacy Enhancing Technologies» (PETs) nach.

Auch dabei spielen kulturelle Aspekte eine zentrale Rolle. Gelebtes «Security by Design» wird zum Schlüssel, um die Eintrittswahrscheinlichkeit von sicherheitsrelevanten Vorfällen drastisch zu reduzieren.

[1] The 2025 Hype Cycle for AI Goes Beyond GenAI", Gartner, 08.2025

[2] Z.B. Cybersecurity Framework" des U.S. National Institute of Standards and Technology (NIST)

Rene Schmidli: Im Dezember 2024 hat die FINMA ihre Aufsichtsmitteilung zu Governance und Risikomanagement beim Einsatz von künstlicher Intelligenz veröffentlicht. Kernpunkte der Erwartungen sind u. a. klare Rollen und Verantwortlichkeiten, genügend Know-how, eine saubere Inventarführung sowie eine hohe Erklärbarkeit der Resultate oder aber die Transparenz zum Einsatz resp. die Vermeidung von Ungleichbehandlungen. Wie praktikabel sind die Vorstellungen der FINMA in der Umsetzung und wo besteht noch Bedarf zum Nachschärfen?

Marcel Bührer: Vorgaben des Regulators sind bindend. Insofern geht es darum, diese möglichst effektiv umzusetzen. Wie zuvor erwähnt, haben wir die entsprechenden Governance-Strukturen und -Grundlagen aufgebaut, um einen verantwortungsvollen Einsatz dieser Technologien zu ermöglichen. Diese gilt es, laufend an die neuen Entwicklungen anzupassen. Bezüglich der Praktikabilität genügt es nicht, die Vorgaben isoliert zu betrachten. Die Frage, wie der Regulator mit der Umsetzung konkret umgehen wird, ist ebenso relevant. Dies vor dem Hintergrund, dass der Reifegrad der zur Verfügung stehenden, unterstützenden Technologien sich immer noch stark entwickelt und die Umsetzung substantielle personelle und finanzielle Mittel und auch Zeit erfordert.

Rene Schmidli: Daran anknüpfend; wie ist die AI-Governance-Struktur bei PostFinance organisiert und welche Rolle spielt der Verwaltungsrat dabei?

Marcel Bührer: Wie eingangs erwähnt, hat sich der Verwaltungsrat zusammen mit den Fachbereichen relativ früh mit den Fragen zur Governance, als Teil der notwendigen Rahmenbedingungen für diese Disziplin, auseinandergesetzt. Die AI-bezogenen Risiken lassen sich gut in das bestehende Risiko-Framework der PostFinance integrieren, auch wenn AI-spezifische Risiken neue, andere Ausprägungen aufweisen, verglichen mit bestehenden Risikokategorien (Operationelle-, Finanzielle-, Compliance-Risiken). Der Umgang mit KI-Modellen ist zum Beispiel sehr spezifisch und erfordert je nach Kritikalität eine unabhängige Validierung durch eine mehrstufige Modell-Governance. Dies fordert den Verwaltungsrat auch bezüglich seiner Kontroll- und Compliance-Pflicht. Instrumente und Verfahren zur adäquaten Risikokontrolle und Audit-Fähigkeit sind zu schaffen. Damit ist auch klar, dass die bestehende, funktionierende, mehrstufige Governance dahingehend erweitert wird. Die Rolle des Verwaltungsrats ist mit der thematischen Erweiterung innerhalb der bestehenden Strukturen und Prozesse auf pragmatische Weise geklärt. In einer zweiten Überlegung ging es darum, zu verstehen, wie wir bei PostFinance die Aktivitäten rund um die Themen DDC und AI organisatorisch einbetten. Für uns ist klar, dass wir die Aktivitäten bündeln und zentral steuern wollen. Dafür haben wir ein sogenanntes «Hub & Spoke»-Modell umgesetzt. Dies erlaubt es uns, einerseits übergreifende, sinnvolle Grundlagen für die Bank zu erarbeiten und andererseits die vielen Ideen zur Verbesserung der Effektivität und der Effizienz in der Abwicklung unseres Geschäfts sinnvoll zu steuern. Sequenz und Balance der Investitionen in die Grundlagen und die Verbesserung unserer Wertschöpfung sind Schlüsselfaktoren, um den nächsten Franken effektiv einzusetzen. Gleichzeitig wollen wir die Aktivitäten gezielt messen und die Wertschöpfung, aber auch die damit verbundenen Risiken, aktiv steuern können.

Rene Schmidli: Welche Prinzipien und Richtlinien hat PostFinance für den ethischen Einsatz von AI entwickelt? Breiter gefragt: braucht jede Firma einen Chief-AI-Officer (CAIO), oder eignen sich, in Anlehnung der gesetzgeberischen Vorlagen (Erweiterung bestehender Gesetze), eine pragmatische Einbindung in bestehende Governance-Frameworks und Policies einer Firma?

Marcel Bührer: Wir haben AI als Thema in die bestehenden Strukturen und Prozesse eingeflochten und dort, wo sinnvoll und notwendig, spezifische Elemente geschaffen. So gibt es beispielsweise AI-Leitsätze, welche u. a. ethische Aspekte abdecken und bei der Entwicklung von KI-Modellen zu berücksichtigen sind. Wir sehen AI als wichtiges Werkzeug mit transformativem Charakter. AI soll das Geschäft unterstützen und darf nicht zum Selbstzweck werden. Insofern versuchen wir, wo immer möglich, auf Bestehendes zu setzen; wir haben keinen spezifische Chief-AI-Officer-Rolle geschaffen.

Rene Schmidli: Nach fast zweieinhalb Jahren «AI-Hype» ist vielerorts zu vernehmen, dass die geplanten Ergebnisse durch die Technologie bei vielen Unternehmungen noch nicht den Erwartungen entsprechen. Eine plausible Erklärung mag darin liegen, dass zwar sinnvolles «Sandboxing» betrieben wird, also Ausprobieren und Lernen in geschütztem Rahmen, die wertschöpfenden Kernprozesse mit den grössten Hebeln aber quasi noch unberührt blieben, weil die Materie noch zu neu und unsicher sei. Wie ist Deine Einschätzung dazu und wie geht die PostFinance vor?

Marcel Bührer: Wie ausgeführt, können Werkzeuge wie AI und «Machine Learning», und viele andere, nur wertschöpfend eingesetzt werden, wenn qualitativ hochwertige Datensätze in genügender Menge vorhanden sind. Zudem muss auf eine geeignete technologische Infrastruktur (inkl. Sicherheit) und ein effektives Management der spezifischen Risiken abgestützt werden können. Ohne diese Grundlagen lassen sich Gedankenexperimente, was denn alles möglich wäre, schlecht oder gar nicht umsetzen und schon gar nicht skalieren. Im schlimmsten Fall treten Risiken, welche nicht vorab mitigiert werden, ein und zerstören den Wert einer guten Idee. Die mächtigste Grundlage ist die Kultur im Umgang mit Daten, die sogenannte «Data Literacy». Bei der Entstehung von Datenelementen, deren Relevanz nicht erkannt wird, gibt es bei deren Verwendung oft den «Aha-Effekt», denn unbrauchbare Daten liefern keine brauchbaren Erkenntnisse. Themen wie Verantwortlichkeit für Datenelemente (Ownership/Stewardship) müssen über die Daten-Governance geregelt *UND* gelebt werden. Die Wichtigkeit der Datenqualität muss bis in die Schnittstelle zum Kunden bzw. zur Schnittstelle in Systemen/Teilprozessen verstanden und umgesetzt werden. Eine dezentrale Datenarchitektur, die Entwicklung und der Betrieb von Datenprodukten, Instrumente wie z. B. ein aktueller und gelebter Datenkatalog, Massnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit der Datenbestände (sei es «on premise», in der Cloud oder in Systemen Dritter) aber auch die Möglichkeit, verständliche Daten selbstständig dezentral beziehen zu können (self-serving data platform), sind das unterstützende Fundament für den Einsatz von Werkzeugen wie AI.

Es ist denkbar, dass das Fehlen des notwendigen Fundaments der wirkliche Grund für die Schwierigkeiten bei der Erzielung von messbaren, konkreten Ergebnissen darstellt. Das potentiell mächtige Werkzeug stolpert, sobald es aus der geschützten Werkstatt in die reale Welt überführt werden soll. Deshalb haben wir bei PostFinance intensiv an den Grundlagen gearbeitet und sind für die wertschöpfenden Vorhaben fokussiert vorgegangen.

Rene Schmidli: Wie plant PostFinance, die notwendigen KI-Kompetenzen weiter aufzubauen oder zu erwerben, sei es durch interne Schulungen, externe Rekrutierung oder Partnerschaften? Und wie gelingt die kulturelle Transformation, um Akzeptanz und Engagement bei Mitarbeitenden zu schaffen, die mit AI-Tools arbeiten?

Marcel Bührer: Eines scheint klar: AI ist «gekommen, um zu bleiben». Bei PostFinance arbeiten wir kontinuierlich daran, die inskünftig notwendigen Fähigkeiten auf Seiten der Mitarbeitenden auf- und auszubauen. Gleichzeitig arbeiten wir am Ausbau der Möglichkeiten unserer Systemlandschaft, also am technologischen Fundament und den technischen Funktionalitäten. Darauf basierend gehen wir für die Entwicklung unseres Personalkörpers in einem Mix von Massnahmen vor, wie Du ihn beschrieben hast: Schulungen, dedizierte Ausbildungswege, externe Inspiration und Partnerschaften. Nicht vergessen gehen sollte ein zweiter Effekt: Einfachere, AI-unterstütze Prozesse erlauben unseren Mitarbeitenden, sich auf die Kundinnen und Kunden und insbesondere die komplexeren Fälle zu konzentrieren. Also das zu ermöglichen, was sie wirklich möchten: zufriedene Kunden.

Rene Schmidli: Vielen Dank für die Einblicke. Zu guter Letzt: was sind Deine Key-Take-aways für Verwaltungsräte von Firmen, die noch nicht so weit sind wie die PostFinance?

Marcel Bührer:

Vorgehen in Phasen mit jeweiligen Zwischenstopps, um die Lieferobjekte immer wieder zu beurteilen und Gelerntes festzuhalten.

Mit den Daten beginnen. Eine Datenstrategie erarbeiten, Massnahmen zur Entwicklung einer Kultur zum Thema Daten definieren und umsetzen.

Der Kultur kann nicht genügend Gewicht beigemessen werden. Die schwierigste aber die effizienteste Massnahme für den nachhaltig erfolgreichen Einsatz von AI.

Parallel soll der Verwaltungsrat zusammen mit den GRC-Spezialisten und den Tech-Verantwortlichen die Governance Fragen lösen. Gemeinsam mit den inhaltlich-Verantwortlichen sollte man risikobasiert die wenigen Vorhaben priorisieren, welche für die Wertschöpfung das optimale Risk-Return-Verhältnis bieten.

Eng führen, messen, lernen, schnell beschleunigen bzw. stoppen. Neue Vorhaben erst zulassen, wenn die Funktionsweise des Portfolioentscheids, des Entwicklungsprozess und das technische Fundament validiert sind. Das bedeutet, dass ein hoher Rhythmus für die Delivery gefordert ist.

Zur Disziplinierung einen Selbstfinanzierungsansatz verfolgen. Z. B. aus der erzielten, messbaren Wertschöpfung können 30-50% für die nächsten «Use Cases» eingesetzt werden.