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.

«AI ist nicht ein Hype. AI ist ein Werkzeug, das richtig angewendet, viel Nutzen stiftet»

Phyllis Scholl

Phyllis Scholl ist eine ausgewiesene Expertin im Gesellschaftsrecht, Vertragsrecht und öffentlichen Recht. Phyllis Scholl ist Verwaltungsrätin in Unternehmen in den Bereichen Energiewirtschaft (naturenergie, EW Höfe, Repower), Bauwirtschaft (Lazzarini, Frutiger) und AI-Software (Unique). Zudem amtet Phyllis Scholl als Gemeindepräsidentin von Kilchberg ZH. Bevor sie zur Baryon AG stiess, war Frau Scholl 15 Jahre (davon 6 Jahre als Partnerin) bei einer führen-den international tätigen Wirtschaftsrechtskanzlei tätig (Bär & Karrer AG).

Kein Buzzword aus einem James Bond Film: Unique Agentic AI liefert im Finanzbereich bereits starke Resultate

---

Rene Schmidli: Liebe Phyllis: Unique, dessen Verwaltungsratspräsidentin Du bist, trägt einen so «einmaligen» wie bestimmten Namen und beim Erstkontakt mit der Firma springen dem Leser Begriffe wie Plattform und AI Factory mit ihren Agenten ins Auge. Was bietet Unique genau an?

Phyllis Scholl: Hallo Rene; gerne führe ich das aus. Unique ist eine spezialisierte Plattform für agentenbasierte AI-Lösungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen in der Finanzindustrie, also ein vertikaler AI-Anbieter. Das Unternehmen bedient Banken, Versicherungen und Private-Equity-Provider und bietet eine vollständig auf die Finanzbranche zugeschnittene, sichere, regelkonforme und leicht integrierbare Lösung. Ein Schwerpunkt liegt auf innovativer, verantwortungsvoller sowie sicherer AI-Entwicklung gemäss internationalen und branchenspezifischen Governance- und Ethik-Standards. Unique unterstützt Prozesse wie Investmentanalyse, KYC, Onboarding und Due Diligence, wobei strikte Datenschutz- und Compliance-Kriterien eingehalten werden. Über 40 namhafte Finanzinstitute in der Schweiz, EU und auch in den USA nutzen bereits die Lösungen von Unique. Die Plattform setzt auf eine klare Governance-Verantwortung zwischen Unique und den Kunden, um Risiken und Nutzen zu steuern.

Rene Schmidli: Bleiben wir bei der eingeschlagenen Strategie von Unique, die implizit auch definiert, wie die Kunden aus der Finanzindustrie den Nutzen von AI abschöpfen sollen. Daneben gibt es verschiedene andere Möglichkeiten für den Kunden, um mit der Integration von AI zu beginnen, so über Eigenentwicklungen zusammen mit einem Hyperscaler oder aber den Einsatz von Lösungen via bereits breit eingeführten Unternehmensplattformen wie Salesforce (neu mit Agentforce, einer eigenen Agentenplattform), IBM

Watson oder SAP AI. Weshalb erachtet Unique ihren Ansatz als den idealen, wie differenzieren sich die Lösungen und für wen sind die erwähnten Alternativen eine gangbare Option?

Phyllis Scholl: Die AI-Lösungen von Unique sind explizit für die Finanzbranche entwickelt, enthalten bereits Funktionen für Regulatorik Datenschutz, Compliance, KYC und bieten schnell einsetzbare Standard Use Cases mit klarem Nutzen (Onboarding, Anti-Geldwäsche etc.).

Der Unterschied zu Eigenentwicklungen mit einem Hyperscaler ist, dass diese zwar maximale Flexibilität erlauben, aber enorme interne Ressourcen binden und hohe Kosten verursachen. Dies lohnt sich meist nur für sehr grosse Institute und auch dort besteht noch die Gefahr, dass es sich nicht genügend rechnet.

Der Einsatz von Lösungen über breite Unternehmensplattformen wie Salesforce, IBM Watson oder SAP AI wiederum kann sinnvoll sein, wenn die AI eng an bestehende CRM- oder ERP-Prozesse gekoppelt werden soll. Allerdings sind diese Plattformen nicht spezifisch auf die regulatorischen Besonderheiten des Finanzsektors ausgerichtet, sodass erhebliche Anpassungen notwendig bleiben.

Unser Ansatz schliesst genau diese Lücke: Wir liefern branchenspezifische Lösungen mit integrierter Governance, die sofort einsetzbar sind und dadurch eine kurze Time-to-Value ermöglichen (Zeitspanne, bis der Nutzen messbar wird). Für Banken und Vermögensverwalter, die rasch messbaren Nutzen suchen und gleichzeitig regulatorische Sicherheit brauchen, ist dies die effizienteste Option.

Rene Schmidli: Die Plattform baut auf Azure, also auf der Microsoft Umgebung auf. Weshalb hat man diese Umgebung gewählt und nicht einen anderen Hyperscaler? Welche Überlegungen machen Kunden in dem Zusammenhang bezüglich einem Split zwischen «on prem» (lokal installiert) und Cloud-Lösungen?

Phyllis Scholl: Microsoft hat einen starken Fokus auf OpenAI Modelle (GPT-4/4o, DALL·E, Codex) und kennzeichnet sich durch eine enge Integration ins MS-Ecosystem aus (Copilot, Office, Dynamics), was ideal zur integrativen Produktpolitik von Unique für den Finanzsektor passt. Das heisst Microsoft hat eine deutlich bessere Business-Suite-Integration (Office 365, Teams, Outlook, Dynamics) als z.B. Amazon oder Google. Viele Unternehmen wollen Microsoft auch deshalb, weil die Compliance- und Governance-Frameworks im Enterprise-Umfeld besser etabliert sind – gerade im Finanzsektor mit hohen Regulierungsanforderungen. Hervorzuheben ist, dass Microsoft einer der wenigen Anbieter von AI-Modellen ist, die lokal in der Schweiz gehostet werden. Somit bleibt die Datenspeicherung und -verarbeitung auf die Schweiz begrenzt. Dies ist für Use Cases mit kundensensitiven Daten ein zentraler Faktor. Ein Split zwischen on prem und Cloud wird meist so angedacht, dass sensible Daten oder Kernprozesse lokal bleiben, während skalierbare AI-Modelle und Kollaborationslösungen in der Cloud laufen.

Rene Schmidli: Was waren die Kriterien, die bei der Auswahl der Ziel-Branche für Unique ausschlaggebend waren bei der Gründung, also wieso fokussierte man sich von Beginn weg auf die Finanzindustrie?

Phyllis Scholl: Die Finanzindustrie steht unter Margendruck. Mit den Unique AI-Lösungen können personalintensive Arbeiten angegangen werden. Die Finanzindustrie hat die Lösungen sehr gut aufgenommen.

Es ist naheliegend, dass Banking und Insurance als primäre Zielbranchen im Fokus standen. Zum einen, weil die Finanzindustrie besonders daten- und dokumentenintensiv ist; von KYC-Prozessen über regulatorische Berichte bis hin zu komplexen Kundeninteraktionen. Zum anderen herrschen hier strenge Anforderungen an Compliance, Datenschutz und Nachvollziehbarkeit, was AI-Lösungen mit integrierter Governance sofort relevant macht. Hinzu kommt, dass Banken und Versicherungen über eine hohe Zahlungsbereitschaft verfügen, wenn Technologien nachweislich Effizienz schaffen, regulatorische Sicherheit geben und neue Kundenerlebnisse ermöglichen. Das tun unsere Lösungen. Schliesslich bietet die Finanzbranche auch internationale Skalierbarkeit: Herausforderungen wie Onboarding, Anti-Geldwäsche oder Investment-Research sind global ähnlich, sodass Lösungen leicht von einem Markt in den nächsten übertragen werden können. All diese Faktoren machten die Finanzindustrie zum idealen Startpunkt für Unique.

Rene Schmidli: Welche Rolle spielen sektorspezifische Partnerschaften z. B. mit Core-Banking-Anbietern in Ihrer Wachstumsstrategie?

Phyllis Scholl: Partnerschaften sind zentral. Allerdings spielen nicht Core-Banking-Anbieter eine zentrale Rolle, da eine Integration bei der aktuellen Geschwindigkeit der Entwicklung von AI zur Zeit nicht realistisch ist, sondern wendige Integrationspartner, welche eine entsprechende Implementierungsgeschwindigkeit an den Tag legen können.

Ein Beispiel ist die Partnerschaft mit Capgemini. Dabei bringt Unique seine spezialisierten Lösungen ein, während Capgemini seine umfassende Expertise in Beratung, Systemintegration und Implementierung in komplexen Bank- und Versicherungsumgebungen zur Verfügung stellt. Die Zusammenarbeit stärkt nicht nur die Marktposition von Unique, sondern bietet Kunden auch einen vertrauenswürdigen Partner, um die Komplexitäten von AI im Finanzwesen gemeinsam zu meistern.

Rene Schmidli: Schaut man sich die Produkt-Palette von Unique an, fällt die klare Einteilung der Agenten nach Branche (Banking, Versicherung und Private Equity) respektive entsprechenden Unterbereiche wie z.B. Retail oder Private Banking auf. Darauf folgen eine Handvoll spezialisierter Agenten mit klaren Use Cases. Wie stark sind die Agenten standardisiert resp. können diese vom Kunden noch angepasst werden? Wie sieht eine ausgewogene Proportion aus, zwischen Standard und Kundenwunsch unter dem Aspekt der Kosten und der Implementationszeit?

Phyllis Scholl: Die Agenten können und sollen von den Kunden angepasst werden. Auf Seite der Kunden sollten dafür Ressourcen eingeplant werden. Unsere Kunden schätzen es sehr, dass sie aufbauend auf dem Standard für ihr Institut massgeschneiderte Lösung zusammenstellen können. Durch den modularen Ansatz von Unique, kombiniert mit Customization (z.B. bankspezifische Datenkonnektoren wie Sharepoint, CRM Systemen, etc.) können Banken in kurzer Zeit mit AI Use Cases live gehen.

Rene Schmidli: Daraus abgeleitet: wie schnell ist die «Time to Market» und ist diese für den Kunden bei den aktuellen Einsatzgebieten heute effektiv schon relevant? Sind für die Mehrzahl der Use Cases klare KPIs ausmachbar respektive wird schon heute scharf mit ROI und Payback-Perioden gerechnet oder fallen die Aufwendungen bei den Kunden aktuell noch unter F&E, sprich Sandboxing und Lernen?

Phyllis Scholl: Eine sehr gute Frage. Das Beispiel von BNP Paribas Wealth Management (Genix-Projekt), mit welchem wir zusammenarbeiten, zeigt ganz klar: Die Time to Market ist heute schon von entscheidender Bedeutung. Unique AI ermöglicht es, Investment-Inhalte und Beratertexte in der Hälfte der Zeit zu erstellen, wodurch BNP schneller auf Marktbewegungen reagieren und den Kunden informieren kann. Wichtig ist: Klare KPIs sind definiert und messbar, etwa die 50-Prozent-Zeitersparnis und der ROI wird bereits realisiert, weil Berater wieder mehr Zeit für den Kunden haben. Die Servicequalität und die Erschliessung von Geschäftsopportunitäten steigen – eine Win-win-Situation. Damit ist das Projekt längst kein F&E-Sandboxing mehr, sondern liefert echten business-getriebenen Mehrwert.

Rene Schmidli: Wie stellt Unique AI sicher, dass ihre AI nicht nur ein Tool, sondern ein integraler Bestandteil der Kundenstrategie wird?

Phyllis Scholl: Wir setzen stark auf Co-Creation mit Kunden, um sicherzustellen, dass unsere Lösungen in deren Kernprozesse eingebettet werden, z. B. direkt ins CRM oder Compliance-System. Wir unterstützen unsere Kunden nicht nur bei der Automatisierung bestehender Prozesse, sondern auch dabei, diese grundlegend neu zu denken. Unser Ansatz beginnt mit der Identifikation und Definition relevanter Use Cases, gefolgt von deren Umsetzung. Dabei legen wir grossen Wert darauf, die individuellen Bedürfnisse des Kunden zu verstehen. Nur so können Workflows nahtlos integriert werden mit dem Ziel, dass sich Tools in die Prozesse einfügen und nicht isoliert danebenstehen. Die Zusammenarbeit mit Partnern wie Unique bietet hierbei klare Vorteile.

Rene Schmidli: Es ist zu beobachten, dass in den Fällen, wo Firmen öffentlich über AI sprechen oder gar damit werben, sei es um Ängste zu nehmen oder Innovation zu verkörpern, wie z.B. die LGT Bank, meist der CTO gegen aussen auftritt. Ist AI nicht zunehmend eine Sache des Verwaltungsrates, da strategische Weichenstellungen bezüglich AI immer relevanter werden. Wo sieht Unique ihre Rolle auf dieser Ebene, als Transformationspartner anstelle eines Agenten-Lieferanten und mit welchen künftigen «Produkten und Strategien bewegt man sich dort hin?

Phyllis Scholl: Selbstverständlich muss sich auch der Verwaltungsrat mit AI auseinandersetzen – allerdings in erster Linie auf der strategischen Ebene. Er gibt die Leitplanken vor, innerhalb derer AI-Initiativen sicher, verantwortungsvoll und mit Blick auf die Unternehmensstrategie umgesetzt werden sollen. Dazu gehört das Verständnis, welche Chancen und Risiken AI birgt, auch ein minimales technisches Verständnis, und wo Investitionen Priorität haben. Die konkrete Umsetzung liegt jedoch bei der Geschäftsleitung: Sie ist es, die operative Projekte initiiert, Budgets beantragt, Ressourcen allokiert und vor allem den Nutzen in den Geschäftsprozessen sichtbar macht. Nur im Zusammenspiel von klarer Governance durch den VR und konsequenter Umsetzung durch die GL entfaltet AI ihren vollen Mehrwert.

Rene Schmidli: Gartner prognostizierte jüngst medienwirksam, dass über 40% der Projekte mit Agentic AI bis Ende 2027 abgebrochen werden. Die Hauptgründe, laut Gartner, sind steigende Kosten, unklare geschäftliche Mehrwerte und unzureichende Risikokontrollen. Viele Unternehmen befänden sich noch in der Experimentier- oder Pilotphase, häufig getrieben von „Hype“ statt von strategischer Planung, weshalb viele Vorhaben letztlich nicht die Produktionsreife erreichen oder eingestellt würden. Zudem gäbe es das Problem des „Agent Washing“: Anbieter vermarkten herkömmliche Automatisierungslösungen als Agentic AI, ohne echte agentische Fähigkeiten. Was ist Deine Meinung zu diesen Aussagen?

Phyllis Scholl: Die Warnung ist berechtigt, aber sie darf nicht zu einer Übertreibung führen. Viele Technologien durchlaufen anfangs diese Phase der Ernüchterung – das war bei Cloud, RPA oder Blockchain ähnlich. Das Risiko des ‚Agent Washing‘ ist real, aber es spricht auch für einen Markt in Bewegung, in dem sich bald die Spreu vom Weizen trennen wird. Die Unternehmen, die Governance, Kostenkontrolle und Wertschöpfung von Anfang an ernst nehmen, werden Agentic AI erfolgreich industrialisieren, gerade weil viele andere aufgeben.

Rene Schmidli: Etwas genereller: Wie siehst Du die Entwicklung von Agentic AI in den nächsten 3-5 Jahren - wird dies eine Basis-Technologie oder bleibt es spezialisiert?

Phyllis Scholl: Agentic AI wird zur Basis-Technologie, aber die Komplexität liegt in der vertikalen Spezialisierung. Jede Branche braucht ihre eigenen 'AI-Mitarbeiter' mit spezifischem Fachwissen. Wir sehen uns als Pionier für Financial Services und bauen dabei das domänenspezifische Know-how auf, das schwer replizierbar ist. In 5 Jahren werden alle Finanzinstitute Agentic AI nutzen. Die Frage ist nur, wer die besten Agenten hat.

Rene Schmidli: Es lohnt sich, parallel oder vorgängig zum Einsatz von AI entsprechende Governance-Strukturen hochzufahren oder bestehende anzupassen. Wodurch unterscheidet sich aus Governance Sicht das von Unique offerierte «Shared Responsibility Model» von anderen Modellen anderer Anbieter und wie ist die Resonanz bei den Kunden?

Phyllis Scholl: Die Funktionsweise ist die folgende: Unique entwickelt die Governance-Frameworks, Tools und Policies, während Kunden ihre individuellen Prozesse, Kontrollen und Risikomanagement-Praktiken beisteuern. Die Prinzipien (z.B. Transparenz, Verantwortlichkeit, Robustheit) werden gemeinsam im Produkt und in der Zusammenarbeit mit dem Kunden operationalisiert. Somit arbeiten beide Seiten konsequent an Überwachung, Weiterentwicklung und Anpassung. Je nach Governance-Baustein (z.B. Zugangskontrolle, Datenmanagement, Monitoring) variiert der Anteil der Verantwortung zwischen Unique und Kunde.

Während klassische Modelle eine meist statische, vertraglich geregelte Aufteilung bieten, setzt Unique auf eine dynamisch und kontinuierlich verteilte Verantwortung, die vom konkreten Anwendungsfall abhängt. Beide Seiten (Unique & Kunde) bleiben in der Verantwortung für Anpassung und Optimierung der Governance-Massnahmen, anstatt einmalig ein Modell festzulegen. Besonders in regulierten Märkten (FINMA, EU-AI-Act) ist diese geteilte Verantwortung für die Einhaltung branchenspezifischer Vorgaben zentral – Unique übernimmt dabei bewusst eine aktivere, beratende und unterstützende Rolle als viele reine Technologieanbieter. Und ja, dies wird von den Kunden sehr geschätzt.

Rene Schmidli: Regulatorische Compliance ist kritisch in Financial Services. Wie gewährleistet Unique, dass AI-Entscheidungen beim Kunden audit-fähig und nachvollziehbar bleiben?

Phyllis Scholl: Jede AI-Entscheidung wird mit vollständigen Audit-Trails dokumentiert. Unsere Agenten zeigen nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Entscheidungsweg, verwendete Datenquellen und angewandte Regeln. Wir integrieren FINMA-Richtlinien, EU AI Act und weitere Regulierungen direkt in unsere Governance-Engine. Zudem wird grossen Wert auf die Beachtung des Human-in-the-loop Konzepts gelegt: es werden (bisher) keine automatisierten Entscheidungen durch den Agenten durchgeführt, sondern es bedarf immer noch einer Überprüfung durch einen Menschen, z.B. einen Kundenberater.

Rene Schmidli: Unique hat jüngst erfolgreich 30 Millionen USD in einer Series-A-Finanzierung aufgenommen. Die Mittel sollen zur Weiterentwicklung der Plattform aber auch für die globale Expansion eingesetzt werden, insbesondere in die USA. Was ist die Motivation dahinter?

Phyllis Scholl: Wir wollen uns an der Konkurrenz messen und daran wachsen. Die Konkurrenz von Unique ist in erster Linie in den USA. Daher steht das Gewinnen von US Kunden im Vordergrund. Zudem ist die Grösse des US Marktes entscheidend für das weitere globale Wachstum und die Skalierung von Unique. Wir konnten bereits erste Hedge Fonds in den USA gewinnen, die wegen unserer hohen Sicherheits- und Datenschutzstandards mit uns zusammenarbeiten.

Rene Schmidli: Zum Schluss: Welche Transfer-Lerneffekte oder Tipps würdest Du Verwaltungsräten aus anderen Dienstleistungs-Branchen, die noch nicht so weit sind auf ihrer AI-Reise, aufgrund Deiner Erfahrungen bei Unique mitgeben wollen?

Phyllis Scholl: Neben dem eigenen Ausprobieren ist es zentral, dass Verwaltungsräte eine Lernkultur für AI im Unternehmen fördern. Dazu gehört, dass man Pilotprojekte bewusst erlaubt, aber gleichzeitig klare Governance-Leitplanken setzt: Wo darf experimentiert werden, wie werden Risiken adressiert, und wie wird Wissen geteilt? Gerade der Verwaltungsrat kann durch gezielte Fragen und Priorisierung dafür sorgen, dass Erfahrungen nicht isoliert bleiben, sondern ins ganze Unternehmen diffundieren und damit einen echten Wettbewerbsvorteil schaffen.

Ein weiterer Lerneffekt ist, dass es bei AI nicht nur um Effizienz geht, sondern auch um neue Geschäftsmodelle. Verwaltungsräte anderer Branchen sollten deshalb frühzeitig Szenarien entwickeln, wie AI ihr Wertangebot verändern könnte – zum Beispiel durch personalisierte Dienstleistungen, datenbasierte Produkte oder intelligente Kundeninteraktionen. Wer AI nur als Kostenreduktion versteht, verpasst die eigentliche strategische Chance. Daher mein Tipp: in Workshops nicht nur die Technologie testen, sondern auch bewusst die Implikationen für Strategie, Organisation und Talent diskutieren.