

THE AI-READY BOARD

by
Rene Schmidli

Rene Schmidli



Rene 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.

Sunnie J. Groeneveld



Sunnie J. Groeneveld ist Unternehmerin und Verwaltungsrätin mit Schwerpunkt auf Technologie, Governance und organisationaler Transformation. Sie ist Mitglied der Verwaltungsräte von Sympany, Alpian, Jung von Matt Schweiz und der Galledia Group. Bei Sympany ist sie zudem Vorsitzende des Digitalisierungs- und Transformationsausschusses. Als Studiengangsleiterin des EMBA in Digital Leadership an der HWZ und ehemalige erste Geschäftsführerin von digitalswitzerland prägt sie die digitale Agenda der Schweiz. Sie studierte Economics an der Yale University, absolvierte das Corporate Director Certificate an der Harvard Business School und wurde unter anderem als «Top 100 Women in Business» und «100 Digital Shapers of Switzerland» ausgezeichnet.

**«AI im VR:
Ignorieren ist
auch ein
Entscheid»**

Die eigene Nutzung von AI stärkt die Fähigkeit eines Verwaltungsrats, AI-Initiativen in der Firma besser zu beurteilen, zu steuern und zu verantworten

Rene Schmidli: Sunnie, wenn du auf die Verwaltungsratslandschaft in der Schweiz blickst: Wo stehen Verwaltungsräte heute wirklich beim Thema AI?

Sunnie J. Groeneveld: Sehr unterschiedlich. Ich sehe derzeit vor allem drei Reifegrade: Erstens, Verwaltungsräte, die AI beobachten. Zweitens solche, die AI punktuell nutzen, zum Beispiel für Analysen oder Effizienzsteigerung. Und drittens jene, die AI als Teil der Unternehmensstrategie, der Risikolandschaft und der Organisation der Zukunft verstehen.

Rene Schmidli: Aus Deiner Praxis als Verwaltungsrätin, welche Modelle siehst Du, wie und wo der Verwaltungsrat in die AI-Governance eingebunden ist oder sein sollte?

Sunnie J. Groeneveld: Ich sehe mehrere Ansätze. Am häufigsten wird AI in bestehende Governance-Strukturen integriert, ähnlich wie Cybersecurity oder Compliance. Ein zweiter Ansatz ist die gezielte Rekrutierung einzelner Verwaltungsratsmitglieder mit Digital- oder AI-Kompetenz. Einige Unternehmen arbeiten zudem mit Technologie- oder Digitalisierungsausschüssen. So etwa Sympany, wo ich den Vorsitz des Digitalisierungs- und Transformationsausschusses innehave.

Langfristig dürfte sich jedoch ein vierter Ansatz durchsetzen: AI wird als Querschnittsthema in sämtliche Aufgaben des Verwaltungsrats integriert. Nicht jedes Mitglied muss AI-Expertin oder AI-Experte sein. Aber

jedes braucht genügend AI Literacy, um Chancen und Risiken einzuordnen, die richtigen strategischen Fragen zu stellen und seiner Aufsichts- und Sorgfaltspflicht gerecht zu werden.

Rene Schmidli: Unabhängig davon, wo, auf eine Aufbauorganisation bezogen, AI eingesetzt wird: AI verspricht mehr Information, bessere Analysen und schnellere Auswertungen. Weshalb sehen wir dennoch nicht automatisch bessere Entscheidungen?

Sunnie J. Groeneveld: Weil Information nicht dasselbe ist wie Urteilsvermögen. Gute Entscheidungen entstehen nicht nur durch Daten, sondern durch Kontext, Erfahrung, unterschiedliche Perspektiven, klare Werte und die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten.

Verwaltungsräte hatten schon früher Zugang zu grossen Informationsmengen. Mit AI verändern sich vor allem Geschwindigkeit und Tiefe der Analyse. Sie kann Muster erkennen, Szenarien simulieren und Zusammenhänge sichtbar machen. Bessere Entscheidungen entstehen aber erst, wenn Verwaltungsräte über ausreichend AI Literacy verfügen, um die Resultate kritisch einzuordnen, Annahmen zu hinterfragen und unterschiedliche Perspektiven bewusst einzubeziehen.

In manchen Fällen erhöht AI sogar die Komplexität. Wenn ein Verwaltungsrat anstelle eines verdichteten Business Cases plötzlich fünf alternative Zukunftsszenarien mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten erhält, steigen die Anforderungen an Einordnung und Priorisierung erheblich.

Hinzu kommt das Risiko des sogenannten Automation Bias: die Tendenz, algorithmischen Ergebnissen zu viel Gewicht zu geben. AI-Outputs wirken oft objektiv und vollständig. Gerade dadurch kann der Druck steigen, sich ihnen anzuschliessen, statt sie kritisch zu hinterfragen. Dabei wäre genau hier kritisches Urteilsvermögen besonders wichtig.

Rene Schmidli: Gehen wir zu den Risiken. Wo siehst du konkrete Gefahren im Einsatz von AI-(Tools) im Verwaltungsrat?

Sunnie J. Groeneveld: Konkret sehe ich vier zentrale Risikofelder: Vertraulichkeit, Scheingenauigkeit, Verantwortungsdiffusion sowie Biasrisiken.

Das erste Risiko ist die Vertraulichkeit. Verwaltungsratsunterlagen enthalten oft hochsensible Informationen, beispielsweise zu Strategien, M&A-Targets, Finanzzahlen, Personalien oder Rechtsfällen. Solche Inhalte ungeprüft in öffentliche AI-Tools hochzuladen, wäre hochproblematisch. Deshalb braucht es insbesondere hier technische und organisatorische Lösungen, welche Richtung Sovereign AI gehen.

Das zweite Risiko ist die Scheingenauigkeit. AI kann sehr überzeugend formulieren, auch wenn eine Antwort inhaltlich falsch oder unvollständig ist. Gerade im Verwaltungsrat, wo Informationen verdichtet vorbereitet werden, ist kritisches Hinterfragen entscheidend.

Drittens besteht das Risiko der Verantwortungsdiffusion. Wenn ein AI-Tool eine Analyse liefert, darf daraus nicht die Haltung entstehen: «Die AI hat es gesagt.» Die Verantwortung für den Entscheid bleibt beim Verwaltungsrat.

Schliesslich gibt es Biasrisiken. AI verarbeitet nicht nur Daten, sondern übernimmt auch deren Verzerrungen, etwa durch unvollständige oder wenig repräsentative Datengrundlagen sowie durch historische und kulturelle Verzerrungen bei den Trainingsdaten der LLMs selbst. Wer diese nicht erkennt oder AI überschätzt, riskiert Fehlentscheide und Reputationsschäden.

Rene Schmidli: Du sprichst oft von Entscheidungsprozessen. Wie verändert AI konkret die Entscheidungsarchitektur eines Verwaltungsrats?

Sunnie J. Groeneveld: AI verschiebt den Fokus von der reinen Informationsbeschaffung hin zur Qualität der Fragestellung. Wenn Informationen grundsätzlich schneller und breiter verfügbar sind, werden andere

Fragen zentral: Was wollen wir wirklich wissen? Welche Annahmen testen wir? Welche Alternativen prüfen wir? Und welche Konsequenzen übersehen wir?

Mit AI lassen sich mehr Szenarien aufbereiten und vergleichen. Auch Gegenargumente können systematischer eingebracht werden, etwa indem man AI bewusst dazu nutzt, eine Strategie zu in Frage zu stellen.

Für mich ist entscheidend: AI sollte den Diskurs im Verwaltungsrat nicht verkürzen, sondern verbessern. Sie soll nicht dazu führen, dass man schneller nickt, sondern dass man präziser fragt.

Rene Schmidli: Wie ordnest Du AI im Entscheidungsprozess ein?

Sunnie J. Groeneveld: AI ist für mich ein Sparringpartner, kein Entscheidungsträger. Sie kann vorbereiten, strukturieren, verdichten, Muster erkennen und Optionen aufzeigen. Aber sie kann nicht Verantwortung übernehmen. Sie kennt nicht die Werte eines Unternehmens, sie trägt keine Haftung, und sie spürt auch nicht, was eine Entscheidung kulturell, politisch oder menschlich auslöst.

Ich würde AI im Entscheidungsprozess deshalb an drei Stellen einsetzen: Erstens bei der Vorbereitung, um Informationen schneller und breiter aufzubereiten. Zweitens beim Herausfordern, um Gegenargumente, Risiken und alternative Szenarien sichtbar zu machen. Drittens bei der Nachbereitung, um Entscheidungen zu dokumentieren und aus Ergebnissen zu lernen.

Aber die eigentliche Entscheidung bleibt menschlich. Gerade im Verwaltungsrat geht es oft nicht um die Frage, was rechnerisch optimal ist, sondern was langfristig richtig, verantwortbar und zukunftsfähig ist.

Rene Schmidli: Verändert AI die Rolle des Verwaltungsrats stärker in Richtung Kontrolle oder stärker in Richtung strategischer Mitgestaltung?

Sunnie J. Groeneveld: Beides, aber ich würde sagen: Die grössere Chance liegt in der strategischen Mitgestaltung. Natürlich braucht es Kontrolle. Der Verwaltungsrat muss sicherstellen, dass AI verantwortungsvoll eingesetzt wird, dass Risiken erfasst sind, dass rechtliche und ethische Standards eingehalten werden und dass niemand leichtfertig mit sensiblen Daten arbeitet.

Aber wenn sich der Verwaltungsrat nur auf Kontrolle beschränkt, verpasst er den wichtigsten Punkt. AI ist ein Gestaltungsinstrument. Sie kann bestehende Prozesse verbessern, Kundenerlebnisse personalisieren, neue Fähigkeiten schaffen und Geschäftsmodelle verändern. Deshalb muss der Verwaltungsrat fragen: Welche Chancen entstehen für unser Unternehmen? Wo können wir schneller lernen? Wo entstehen neue Wettbewerbslogiken?

Die Aufgabe des Verwaltungsrats ist nicht, AI zu bremsen. Die Aufgabe ist, AI in wertschöpfende Bahnen zu lenken.

Rene Schmidli: AI erhöht die Geschwindigkeit von Analysen massiv. Wird Geschwindigkeit zum entscheidenden Erfolgsfaktor?

Sunnie J. Groeneveld: Geschwindigkeit wird wichtiger, aber sie braucht eine klare Richtung. Sonst entsteht Aktionismus. Gerade die Schweiz hat ihre Stärke nicht daraus entwickelt, jedem Hype blind zu folgen, sondern Qualität, Präzision und Vertrauen mit Innovationskraft zu verbinden.

Was sich ganz klar verändert, ist die Kadenz des Lernens. Unternehmen, die schneller Hypothesen testen, Feedback auswerten und Anpassungen vornehmen, haben einen Vorteil.

Rene Schmidli: Eine These, die zunehmend diskutiert wird: Könnte es in einigen Jahren als Governance-Mangel gelten, wenn ein Verwaltungsrat AI überhaupt nicht nutzt?

Sunnie J. Groeneveld: Das ist nicht auszuschliessen. Wir erwarten heute von Verwaltungsräten, dass sie relevante Marktinformationen berücksichtigen, Risiken verstehen und fundierte Entscheidungen treffen.

Wenn AI nachweislich dazu beiträgt, bessere Analysen zu erstellen oder Risiken früher zu erkennen, wird die Frage irgendwann legitim sein, weshalb diese Möglichkeiten nicht genutzt wurden. Das kann auch im Rahmen der Business Judgement Rule relevant werden, weil unternehmerische Entscheide auf einer angemessenen Informationsbasis beruhen sollten.

Davon zu trennen ist die Frage der AI-Literacy. Die Erwartungen an die Kompetenz von Verwaltungsräten in diesem Bereich steigen laufend, unabhängig davon, ob sie AI selbst einsetzen. Der EU AI Act setzt mit seinen Vorgaben zur AI Literacy bereits erste regulatorische Signale in diese Richtung:

Diese Kompetenzerwartung ist klar von der Nutzungsfrage zu trennen. Wer AI einsetzt, muss ihre Grenzen kennen. Wer darauf verzichtet, sollte diesen Entscheid begründen können. In einigen Jahren dürfte deshalb weniger die Frage gestellt werden, weshalb ein Verwaltungsrat AI eingesetzt hat, sondern vielmehr, weshalb er darauf verzichtet hat.

Rene Schmidli: Wenn wir von AI Readiness sprechen, woran erkennt man einen Verwaltungsrat, der auf der Höhe ist bezüglich AI?

Sunnie J. Groeneveld: Ein AI-Ready Board zeichnet sich nicht dadurch aus, dass jedes Mitglied ein Technologieexperte ist, sondern dadurch, dass das Gremium die richtigen Gespräche führt. Entscheidend sind drei Dinge.

Erstens braucht es die Bereitschaft, AI selbst zu nutzen; dies als Voraussetzung für kompetente Aufsicht. Wer ein Tool nicht kennt, kann weder seine Möglichkeiten noch seine Grenzen beurteilen.

Zweitens braucht es ein gemeinsames Grundverständnis im Gesamtgremium: Nicht Expertenwissen, aber ein geteiltes Vokabular, ein gemeinsames Verständnis der zentralen Risiken und Kenntnis der wichtigsten AI-Anwendungsfelder des Unternehmens.

Drittens: die Fähigkeit, dem Management die richtigen Fragen zu stellen, etwa: Welche Daten fließen in dieses Modell? Wer haftet bei Fehlentscheiden? Wie wird die Qualität der AI-Outputs überprüft?

Dabei darf es nicht nur um Technologie gehen, sondern ebenso um Kultur, Kompetenzen und Veränderungsfähigkeit.

Schliesslich gehört für mich auch Demut dazu. Ein guter Verwaltungsrat holt bei Bedarf externe Expertise ein, bildet sich kontinuierlich weiter und schafft eine Kultur, in der auch unbequeme Fragen gestellt werden dürfen. Denn gerade bei AI ist Lernfähigkeit wichtiger als einmal erworbenes Wissen.

Rene Schmidli: Was bedeutet das für die Zusammensetzung von Verwaltungsräten?

Sunnie J. Groeneveld: Die Zusammensetzung von Verwaltungsräten muss breiter gedacht werden. Branchenkenntnis, Finanzkompetenz, Rechtsverständnis und unternehmerische Erfahrung bleiben zentral. Hinzu kommen Technologieverständnis, Daten- und Transformationskompetenz sowie ein Gespür für neue Arbeits- und Kundenerwartungen.

Kurzfristig geht es darum, gezielt Mitglieder mit vertiefter Digital- oder AI-Kompetenz zu gewinnen, die Managemententscheide im AI-Bereich fundiert einordnen und kritisch hinterfragen können.

Mittelfristig wird AI Literacy zur Grundkompetenz für alle Mitglieder, vergleichbar mit dem Verständnis von Jahresabschlüssen. Entscheidend ist die Kombination: einzelne Mitglieder mit Tiefenkompetenz und das gesamte Gremium mit einem soliden Grundverständnis. Verwaltungsräte, die diese Kompetenz heute systematisch aufbauen, werden in zwei bis drei Jahren einen spürbaren Vorteil in ihrer Aufsichtsfunktion haben.

Wichtig bleibt zudem die Diversität. Unterschiedliche Generationen, Hintergründe und Denkweisen reduzieren blinde Flecken. Denn AI betrifft nicht nur Technologie, sondern ebenso Menschen, Prozesse, Kultur, Kunden, Reputation und Strategie.

Rene Schmidli: Abschliessend: Welche drei konkreten Schritte empfehlst du Verwaltungsräten, die morgen starten wollen, sich ernsthafter mit AI auseinanderzusetzen?

Sunnie J. Groeneveld: Erstens: selbst anwenden und eine ehrliche Standortbestimmung vornehmen. Jedes Verwaltungsratsmitglied sollte AI-Tools aus eigener Erfahrung kennen. Gleichzeitig muss das Gremium klären: Wo wird AI bereits eingesetzt, offiziell oder inoffiziell? Welche Tools nutzen die Mitarbeitenden? Welche Daten fliessen wohin? Und welche Chancen und Risiken entstehen in den nächsten zwölf bis 24 Monaten? Viele Unternehmen nutzen AI bereits stärker, als der Verwaltungsrat vermutet.

Zweitens: AI regelmässig als strategisches Thema traktandieren, nicht nur einmal pro Jahr als Inspirationsreferat. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollten gemeinsam priorisieren: Welche drei bis fünf Anwendungsfelder haben den grössten strategischen Hebel? Wo braucht es Experimente und wo klare Leitplanken?

Drittens: Kompetenzen und Governance frühzeitig aufbauen. Dazu gehören klare Verantwortlichkeiten, eine AI-Policy für Datenschutz und Vertraulichkeit sowie Mechanismen zur Qualitätskontrolle der AI-Outputs. Auch die Wahl einer sicheren AI-Infrastruktur, die Vertraulichkeits- und Haftungsfragen berücksichtigt, ist zentral. Das schützt nicht nur vor Risiken, sondern schafft die Voraussetzung für einen skalierbaren Einsatz.

Mein wichtigster Rat lautet: klein starten, aber ernsthaft. Nicht abwarten, bis alles perfekt reguliert ist, und nicht blind losrennen. Sondern mit einem wachen, kritischen und neugierigen Geist beginnen. Denn AI ist kein Tsunami, der einfach über uns hinwegrollt. Sie ist eine Welle, die wir surfen lernen müssen.

Rene Schmidli: Vielen Dank für Deine interessanten Inputs aus der Praxis.