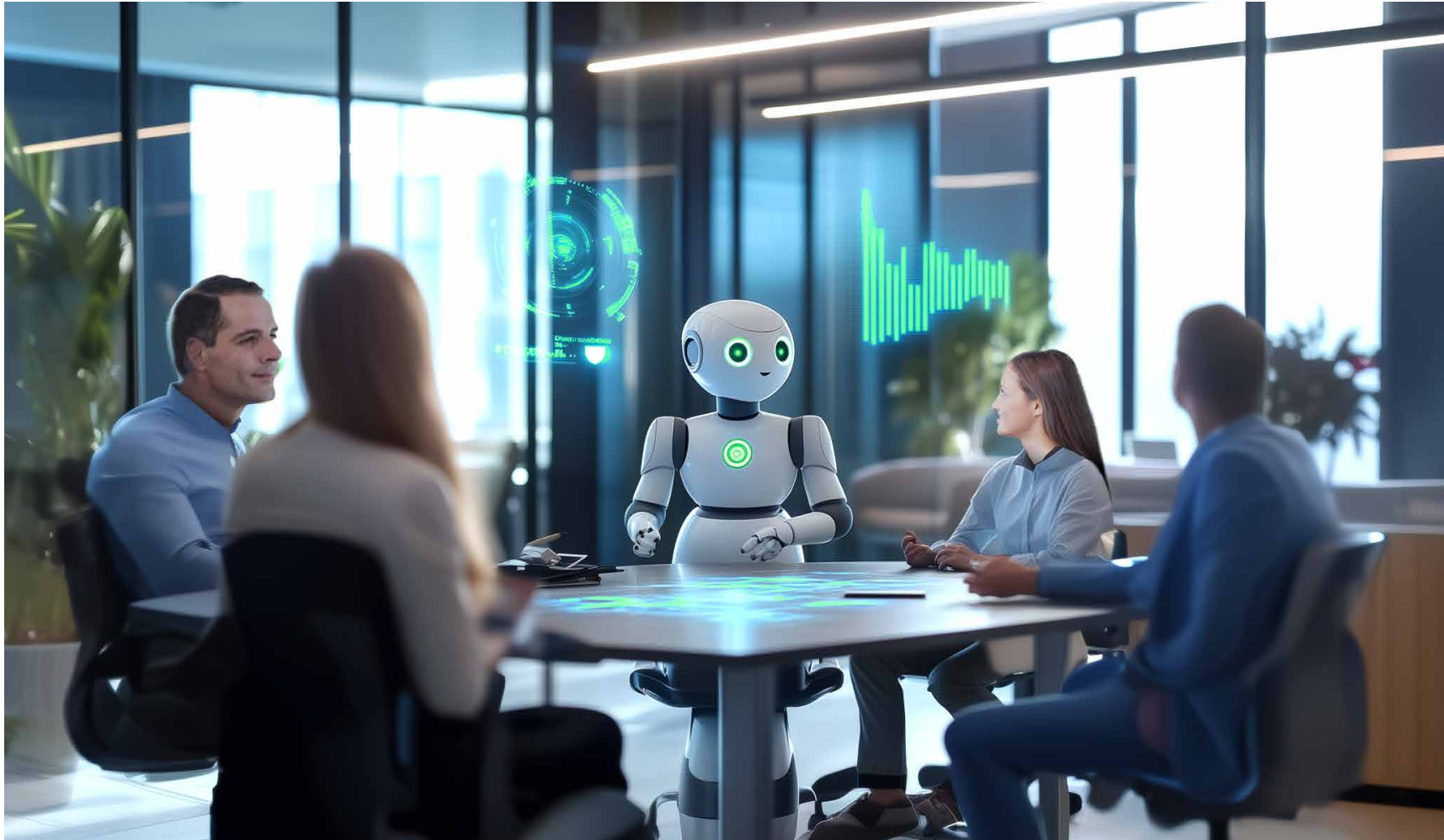




Generative künstliche Intelligenz – neue Horizonte für Verwaltungsräte

swissVR Monitor II/2024

August 2024





Inhaltsverzeichnis

3	Vorwort
4	Wichtigste Ergebnisse in Kürze
5	Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten
7	Fokusthema: Generative künstliche Intelligenz – neue Horizonte für Verwaltungsräte
7	Bedeutung von generativer KI für Unternehmen und Branchentransformation
9	Vorteile, Herausforderungen und Massnahmen
11	Generative KI im Verwaltungsrat
14	Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat
14	Funktionen, Sitzungsanzahl, Zeitaufwand und Organhaftpflichtversicherung
16	Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats
18	Interviews
18	Thomas Steiner über die Rolle des Verwaltungsrats beim Thema generative KI
20	Cornelia Diethelm über die Verantwortung des Verwaltungsrats beim Einsatz generativer KI
22	Kriti Sharma über die Erfahrung und Fachkompetenz von Verwaltungsräten in generativer KI
24	Kontakte und Autoren

Über die Umfrage

Der 16. swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 391 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur- und Geschäftsaussichten sowie zu Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf – dieses Mal die generative künstliche Intelligenz.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 15. Mai 2024 bis zum 27. Juni 2024 durchgeführt. Die 391 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 33% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 32% in mittelgrossen und 35% in kleinen Unternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsrats Themen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits wird der breiten Öffentlichkeit aufgezeigt, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden jeweils unterschiedlich sind. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).



Vorwort

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor II/2024 zu präsentieren. Für die vorliegende Ausgabe haben wir 391 Mitglieder von Schweizer Verwaltungsräten befragt. Die Resultate bilden deren Einschätzungen zu Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten sowie Meinungen zu relevanten Themen ihrer VR-Tätigkeit ab.

Das Thema generative künstliche Intelligenz (KI) hat die Wirtschaft und Arbeitswelt in den letzten Jahren revolutioniert. Unternehmen bieten sich dank dieser Technologie diverse neue Opportunitäten, andererseits geraten einige bestehende Geschäftsmodelle unter Druck. Wie eine Firma das Potenzial generativer KI nutzt als auch deren Risiken bewältigt, hängt ebenso wesentlich von seinem Verwaltungsrat ab. Der aktuelle swissVR Monitor untersucht deshalb unter anderem die wichtigsten Vorteile und Herausforderungen generativer KI für Unternehmen sowie die damit verbundene Rolle und Verantwortung des Verwaltungsrats.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors II/2024 zeigen: Die meisten Unternehmen und auch deren Verwaltungsräte schöpfen das Potenzial generativer KI noch nicht aus. Zwar ist diese Technologie durchaus in den VR-Gremien angekommen, jedoch fehlt es ihnen laut Aussage der Mehrheit an Fachwissen, Kenntnis über die wichtigsten Herausforderungen und Risiken für die eigene Firma sowie einem regelmässigen Reporting von der

Geschäftsleitung über den Einsatz generativer KI im Unternehmen. Für Verwaltungsräte gilt es an diesen Punkten anzusetzen, damit der «Game Changer» generative KI für ihre Firmen zum Erfolg und nicht zur Gefahr wird.

Neben den Befragungsergebnissen bietet der swissVR Monitor II/2024 auch Interviews zum Fokusthema mit:

- Thomas Steiner, Verwaltungsratsmitglied der Emch+Berger AG Bern und Vorstand von Schweiz Tourismus
- Cornelia Diethelm, Verwaltungsratsmitglied bei Ethos, VR-Vizepräsidentin der Metron AG und Vorsitzende des VR-Ausschusses «Corporate Development» der Sparkasse Schwyz AG
- Kriti Sharma, Mitglied des Verwaltungsrats und der Ausschüsse Audit, Nomination und Corporate Responsibility von Rightmove

Wir bedanken uns herzlich bei den Interviewpartnerinnen und -partnern sowie bei allen VR-Mitgliedern, die an der Befragung teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

Isabelle Amschwand
Präsidentin swissVR

Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz


Dr. Brigitte Maranghino-Singer
Dozentin IFZ / Hochschule Luzern
Geschäftsführerin swissVR

Wichtigste Ergebnisse in Kürze

 **30%**
der befragten VR-Mitglieder erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunkturentwicklung.

Stimmungsaufhellung bei den Wirtschaftsaussichten

Die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten für die nächsten 12 Monate werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern etwas optimistischer bewertet als im letzten swissVR Monitor (18%) vor einem halben Jahr. Während die Konjunkturerwartungen grösstenteils neutral sind, zeigen sich bei den Branchenentwicklungen genauso viele positive wie neutrale Prognosen. Die Geschäftsaussichten für die nächsten 12 Monate schätzen die Befragten mehrheitlich positiv ein. Wichtige Treiber für die Stimmungsaufhellung sind der Rückgang der Inflation, die damit verbundenen Leitzinssenkungen der Schweizerischen Nationalbank sowie die Erholung der globalen Wirtschaft.

 **80%**
geben an, dass die Bedeutung generativer KI für ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren zugenommen hat.

Bedeutung generativer KI für Unternehmen nimmt zu

Etwa jedes zweite befragte Verwaltungsratsmitglied ist der Meinung, dass generative KI in den letzten zwei Jahren leicht an Bedeutung für das eigene Unternehmen gewonnen hat, und mehr als ein Viertel gibt sogar eine starke Zunahme an. Ausserdem gehen circa vier von zehn Befragten davon aus, dass diese Technologie ihre Branche in ein bis drei Jahren grundlegend transformieren wird. Insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnik, den Unternehmensdienstleistungen und den Finanzdienstleistungen wird eine zeitnahe Branchentransformation durch generative KI erwartet.

 **60%**
sehen fehlerhafte Ergebnisse als Risiko generativer KI für ihr Unternehmen.

Diverse Vorteile, aber auch Risiken generativer KI für Unternehmen

Laut Angabe einer überwiegenden Mehrheit der Befragten fokussieren sich deren Firmen beim Einsatz generativer KI darauf, die Effizienz und Produktivität im Unternehmen zu erhöhen. Als Herausforderungen und Risiken dieser Technologie werden am häufigsten die Möglichkeit fehlerhafter Ergebnisse sowie die Vertraulichkeit und der Schutz von Unternehmens- und Kundendaten angegeben. Um die Risiken generativer KI zu managen, setzt die Mehrheit der Firmen mehrere Massnahmen um – besonders interne Audits zu diesem Thema sind weit verbreitet.

 **55%**
der Befragten verwenden KI-Applikationen selten oder nie für ihr VR-Mandat.

Verwaltungsratsmitglieder nutzen KI-Tools wenig für ihr Mandat

Lediglich circa jede achte befragte Person gibt an, KI-Applikationen im Rahmen der VR-Tätigkeit immer oder oft einzusetzen. Ein Drittel der Verwaltungsratsmitglieder tut dies gelegentlich und mehr als die Hälfte der Befragten nutzt das Potenzial generativer KI selten oder nie für das VR-Mandat. Insbesondere Verwaltungsratsmitglieder aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Chemie sowie dem Baugewerbe und aus dem Immobilienbereich verwenden KI-Tools wenig für ihre Tätigkeiten.

 **75%**
der VR-Gremien erhält kein regelmässiges Reporting von der Geschäftsleitung über den Einsatz generativer KI.

Verwaltungsräte diskutieren generative KI, jedoch mit Optimierungspotenzial

Laut Angabe der Befragten hat eine grosse Mehrheit der Verwaltungsräte das Thema generative KI in den letzten 12 Monaten diskutiert. In knapp drei von vier Fällen passiert dies im Gesamtgremium, bei etwa einem Viertel (auch) in den Ausschüssen. Gemäss Aussage der Mehrheit benötigen die VR-Gremien jedoch mehr Fachwissen, Kenntnis über die wichtigsten Herausforderungen und Risiken für die eigene Firma sowie ein regelmässiges Reporting von der Geschäftsleitung über den Einsatz generativer KI im Unternehmen.

 **31%**
haben in den letzten 12 Monaten das Risikomanagement priorisiert.

Risikomanagement im Fokus des Verwaltungsrats

Als Top-Themen der vergangenen 12 Monate im Verwaltungsrat nennen die Befragten am häufigsten das Risikomanagement, was unter anderem mit den weiterhin bestehenden geopolitischen Risiken zusammenhängt. Auf Rang 2 folgt die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie. Für die nächsten 12 Monate stehen die Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse ganz oben auf der VR-Agenda und auf Platz 2 das Talentmanagement einschliesslich des Recruitings und der Retention.

↳ Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten



Die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten für die kommenden 12 Monate werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern insgesamt etwas positiver eingeschätzt als vor einem halben Jahr (siehe Abbildung 1). Ein wichtiger Treiber dieser positiven Stimmung ist der Rückgang der Inflation und die damit verbundenen Leitzinssenkungen der Schweizerischen Nationalbank im März und Juni 2024. Niedrigere Inflation fördert in der Regel die Konsumnachfrage und tiefere Leitzinsen verringern die Finanzierungskosten für Unternehmen, indem sie günstigeres Fremdkapital ermöglichen. Ein weiterer Grund für die Stimmungsaufhellung ist die Erholung der globalen Wirtschaft, was sich positiv auf hiesige Exporte auswirkt. Gleichzeitig bestehen weiterhin Unsicherheitsfaktoren für die Schweizer Wirtschaft wie geopolitische Risiken, darunter die US-Präsidentenwahl im November 2024 und aktuelle sowie drohende militärische Konflikte (Ukraine-Russland, Israel-Hamas, China-Taiwan).

Die Verwaltungsratsmitglieder schätzen die Konjunkturaussichten überwiegend neutral ein: knapp zwei Drittel (65%) erwarten für die kommenden zwölf Monate weder eine positive noch eine negative Wirtschaftsentwicklung. Von den restlichen Befragten blicken die meisten optimistisch in die Zukunft (30% positiv versus 5% negativ). Dieses Meinungsbild deckt sich insgesamt betrachtet mit anderen derzeitigen Prognosen, die für das laufende und das kommende Jahr ein eher geringes Wachstum der Schweizer Wirtschaft voraussagen.

Hinsichtlich der Branchenaussichten für die nächsten 12 Monate gehen jeweils 44 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder von einer positiven oder neutralen Entwicklung aus. Lediglich 12 Prozent erwarten ein negatives Szenario. Wie bereits häufiger in der Vergangenheit sind die Aussichten unter Verwaltungsratsmitgliedern in der Branche der Informations- und Kommunikationstechnik überdurchschnittlich optimistisch (83% positiv versus 3% negativ). Gleichzeitig sind die Erwartungen der Befragten im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie (24% positiv versus 17% negativ) sowie im Handel und in der Konsumgüterindustrie (18% positiv versus 18% negativ) eher verhalten. Dennoch hat sich die Stimmung in diesen

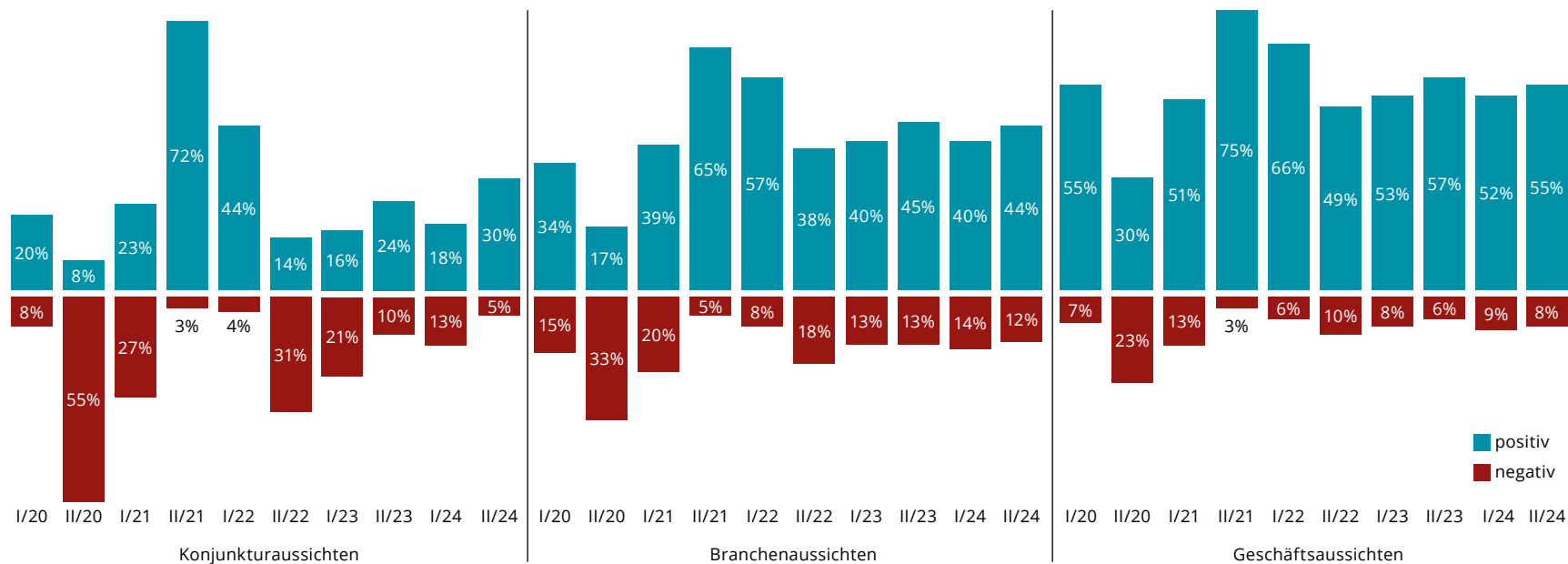
beiden Branchen seit dem vergangenen Halbjahr, als die Gesamtaussicht noch negativ war, merklich verbessert.

Die besten Aussichten für die kommenden 12 Monate haben die Verwaltungsratsmitglieder für ihr eigenes Geschäft beziehungsweise Unternehmen: 55 Prozent erwarten eine positive Entwicklung und lediglich 8 Prozent eine negative. Dieses Stimmungsbild ist seit etwa zweieinhalb Jahren

relativ stabil. Am zuversichtlichsten sind Verwaltungsratsmitglieder aus der Informations- und Kommunikationstechnik für die Entwicklung ihrer Unternehmen (77% positiv versus 3% negativ). Die Geschäftsaussichten in der Pharmaindustrie und den Life Sciences (45% positiv versus 7% negativ) sind ebenfalls tendenziell optimistisch, jedoch weniger stark ausgeprägt als im Durchschnitt aller Branchen.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten [swissVR Monitor I/2020 bis II/2024]

*Frage: Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?
Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.*



↙ Fokusthema: Generative künstliche Intelligenz – neue Horizonte für Verwaltungsräte

Generative künstliche Intelligenz (KI) ist eine Technologie, die durch das Lernen aus riesigen Datenmengen neue, massgeschneiderte Inhalte in verschiedenen Formen wie Text, Bild, Ton oder Video erstellen kann. Bekannte generative KI-Applikationen sind zum Beispiel ChatGPT, DALL-E oder Midjourney. Generative KI prägt die Arbeitswelt merklich, insbesondere für Personen, die mit einem Computer arbeiten und täglich generative KI-Applikationen nutzen. Dieser Einsatz kann viele Vorteile bieten, ist jedoch gleichzeitig nicht ohne Risiken, insbesondere wenn Unternehmen die KI-Verwendung nicht angemessen koordinieren, strategisch ausrichten, beaufsichtigen oder reglementieren. Die Einführung und Umsetzung von Richtlinien für die Benützung generativer KI-Applikationen sowie die

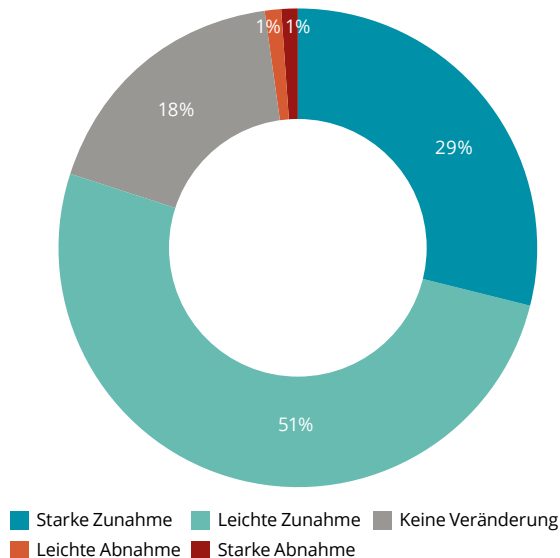
Auswirkungen dieser neuen Technologie auf die Geschäftsmodelle von Firmen stellen aktuell zwei relevante und zugleich herausfordernde Aspekte für Unternehmen und ihre Verwaltungsräte dar.

Bedeutung von generativer KI für Unternehmen und Branchentransformation

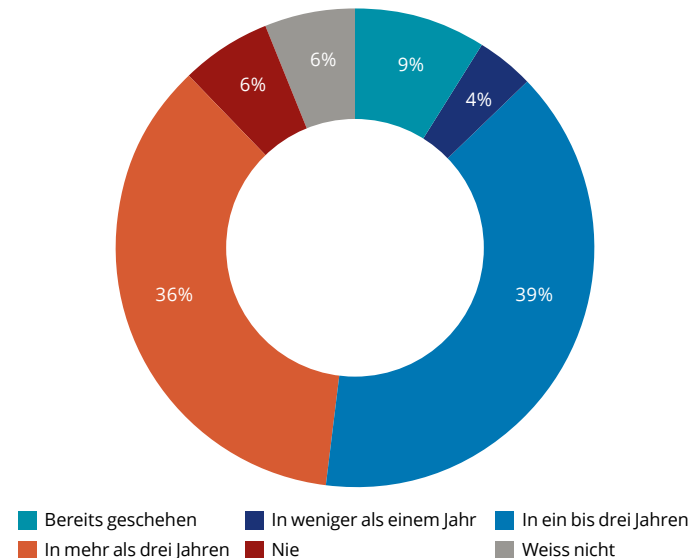
Die Bedeutung generativer KI für Unternehmen hat laut Angaben der befragten Verwaltungsratsmitglieder in den letzten zwei Jahren deutlich zugenommen (siehe Abbildung 2 links). Etwa die Hälfte der Befragten (51%)

Abb. 2 Bedeutung von generativer KI für Unternehmen und Branchentransformation

Frage: Wie hat sich die Bedeutung von generativer KI für Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren verändert?



Frage: Wann wird generative KI Ihre Branche grundlegend transformieren?



gibt eine Zunahme und mehr als ein Viertel (29%) sogar eine starke Zunahme an. In einem knappen Fünftel der Fälle (18%) hat sich keine Veränderung ergeben und Abnahmen der Bedeutung dieses Themas sind in keinem nennenswerten Umfang zu verzeichnen (1% leichte Abnahme und 1% starke Abnahme).

In der Branche der Informations- und Kommunikationstechnik ist gar rund die Hälfte (49%) der Befragten der Meinung, dass generative KI in den letzten zwei Jahren stark an Bedeutung für das eigene Unternehmen gewonnen hat. Dieses Ergebnis lässt sich dadurch erklären, dass die KI-Technologie unmittelbar mit den Geschäftsmodellen der Firmen aus der Informations- und Kommunikationstechnik zusammenhängt, daher jene mehr beeinflusst und folglich stärker adoptiert wird.

Ausserdem geben Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen mit 40 Prozent Zustimmung ebenfalls überdurchschnittlich häufig an, dass die Bedeutung generativer KI für ihre Firma stark zugenommen hat. Dieser Umstand könnte daran liegen, dass Grossunternehmen durch ihre höheren Mitarbeiterzahlen und Ressourcenausstattung potenziell mehr von

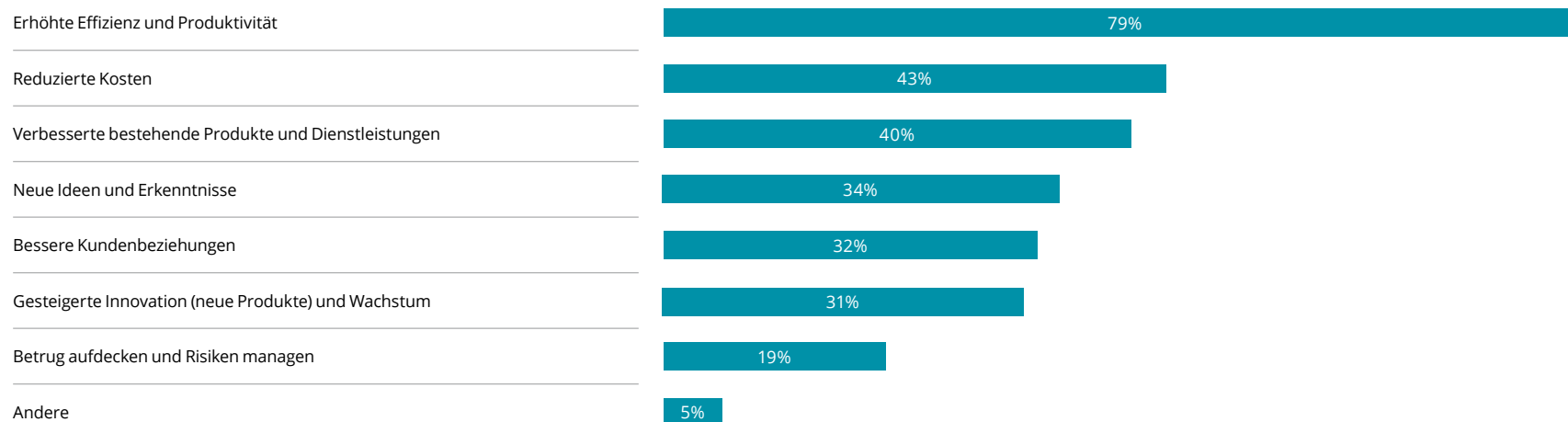
den KI-Vorteilen wie Effizienz- und Produktivitätsgewinne profitieren können, jedoch gleichzeitig höheren Risiken (Datenschutz, Cyber-Sicherheit etc.) als Kleinunternehmen ausgesetzt sind.

Etwa vier von zehn Verwaltungsratsmitgliedern (39%) erwarten, dass generative KI ihre Branche in ein bis drei Jahren grundlegend transformieren wird (siehe Abbildung 2 rechts). Für fast gleich viele Befragte (36%) braucht es bis zu einer solchen Branchentransformation noch mehr als drei Jahre. Die restlichen Verwaltungsratsmitglieder sind entweder der Meinung, generative KI hat ihre Branche bereits grundlegend transformiert (9%), wird dies in weniger als einem Jahr tun (4%) oder nie (6%).

Die zeitlichen Erwartungen an eine grundlegende Branchentransformation sind stark von der jeweiligen Branche abhängig. So geben Befragte aus der Informations- und Kommunikationstechnik circa dreimal so häufig wie der Durchschnitt an (29%), generative KI habe ihre Branche bereits transformiert. Jeweils die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder erwartet die Transformation in den Unternehmensdienstleistungen (50%) und Finanzdienstleistungen (49%) innerhalb von ein bis drei Jahren und damit schnell

Abb. 3 Vorteile generativer KI für Unternehmen

Frage: Was sind die Hauptvorteile, auf die sich Ihr Unternehmen durch den Einsatz generativer KI fokussiert? (Mehrfachantwort möglich)



ler als in anderen Branchen. Hingegen liegt im verarbeitenden Gewerbe und der Chemie sowie dem Baugewerbe und im Immobilienbereich der prognostizierte Zeitraum für eine relative Mehrheit (jeweils 45%) bei mehr als drei Jahren, was eine überdurchschnittliche Dauer darstellt.

Die beschriebene steigende Bedeutung generativer KI für Unternehmen sowie die zeitlichen Erwartungen an eine Branchentransformation verdeutlichen, dass es für Verwaltungsräte wichtig ist, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und eine klare Strategie für die eigene Firma zu entwickeln. Daher sollten Verwaltungsräte – insbesondere aus der Informations- und Kommunikationstechnik, den Unternehmensdienstleitungen, der Finanzbranche und allgemein aus Grossunternehmen – generative KI in den Fokus ihrer Bestrebungen stellen.

Vorteile, Herausforderungen und Massnahmen

Der Einsatz generativer KI kann Unternehmen eine Reihe von Vorteilen bieten (siehe Abbildung 3). Die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder gibt an, dass sich ihre Unternehmen auf **operationale Vorteile** wie beispielsweise eine erhöhte Effizienz und Produktivität (79%), reduzierte Kosten (43%) oder Verbesserungen bestehender Produkte und Dienstleistungen (40%) fokussieren. **Strategische Vorteile** wie die Generierung neuer Ideen und Erkenntnisse (34%) oder gesteigerte Innovation (durch neue Produkte) und Wachstum (31%) werden dagegen weniger häufig genannt.

Während die operationalen Vorteile generativer KI ohne Frage wertvolle inkrementelle Verbesserungen mit sich bringen, sind diese in der Regel zeitlich und im Umfang begrenzt. Für grössere Wertsteigerungen und langfristige Wettbewerbsvorteile empfiehlt es sich, generative KI strategisch einzusetzen, um beispielsweise neue Ideen und Erkenntnisse zu generieren, die eigene Innovation zu steigern beziehungsweise neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

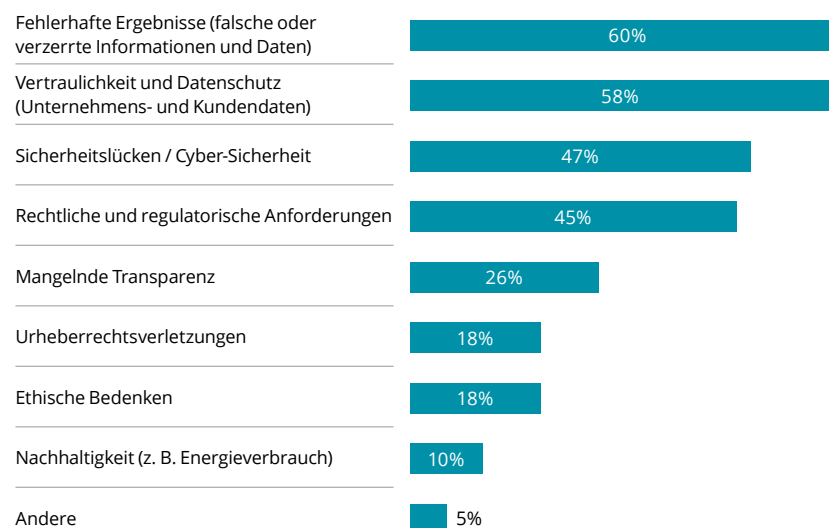
Trotz der zahlreichen beschriebenen Vorteile generativer KI bringt ihr Einsatz ebenfalls einige Herausforderungen und Risiken für Unternehmen mit sich (siehe Abbildung 4). Die Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmit-

glieder ist auf mögliche fehlerhafte Ergebnisse (60%) von KI-Applikationen sowie die Vertraulichkeit und den Datenschutz von Unternehmens- und Kundendaten (58%) sensibilisiert. Weitere häufig genannte Herausforderungen beziehungsweise Risiken bestehen in potenziellen Sicherheitslücken / Cyber-Sicherheit (47%) sowie rechtlichen und regulatorischen Anforderungen (45%).

In diesem Zusammenhang zeigen sich in den verschiedenen Branchen einige Abweichungen und Besonderheiten. So sehen beispielsweise Verwaltungsratsmitglieder aus der Informations- und Kommunikationstechnik ihre Unternehmen am meisten durch die Vertraulichkeit und den Datenschutz von Unternehmens- und Kundendaten (71%) herausgefordert. Dieses Ergebnis lässt sich wahrscheinlich vor dem Hintergrund der überdurchschnittlich hohen Bedeutung und Verbreitung generativer KI in dieser Branche erklären (siehe oben).

Abb. 4 Herausforderungen und Risiken generativer KI für Unternehmen

Frage: Von welchen Herausforderungen oder Risiken der generativen KI sehen Sie Ihr Unternehmen am meisten betroffen? (Mehrfachantwort möglich)

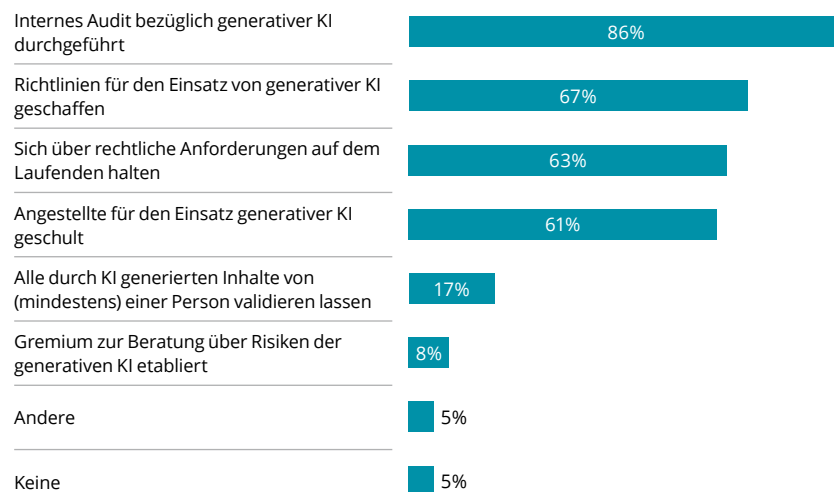


Die diversen Herausforderungen der generativen KI verdeutlichen, dass Unternehmen die Risiken dieser Technologie aktiv managen sollten (siehe Abbildung 5). Laut den befragten Verwaltungsratsmitgliedern hat jeweils eine Mehrheit von Firmen ein internes Audit zu generativer KI durchgeführt (86%), Richtlinien für den KI-Einsatz geschaffen (67%), sich über rechtliche Anforderungen informiert (63%) und Angestellte für generative KI geschult (61%).

Richtlinien für den Einsatz von generativer KI stellen eine Massnahme dar, die auf die beiden meistgenannten Herausforderungen – fehlerhafte Ergebnisse sowie Vertraulichkeit und Datenschutz – abzielen. Bemerkenswerterweise sind solche Richtlinien häufiger in Kleinunternehmen (77%) als in Grossunternehmen (48%) vorzufinden.

Abb. 5 Massnahmen gegen Risiken generativer KI

Frage: Welche Massnahmen hat Ihr Unternehmen bis dato umgesetzt, um die Risiken im Zusammenhang mit generativer KI zu managen? (Mehrfachantwort möglich)

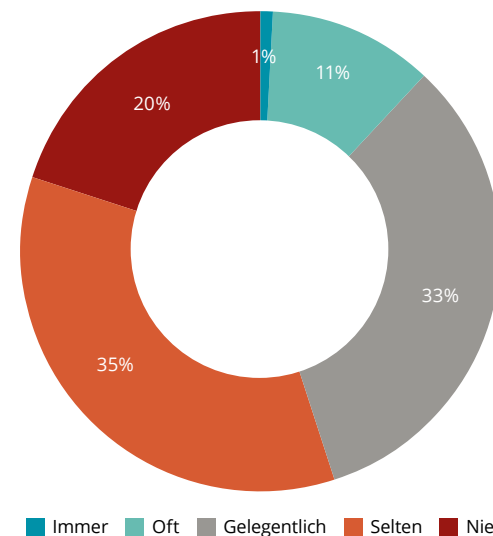


Angesichts des als hoch eingeschätzten Risikos fehlerhafter Ergebnisse fällt ausserdem auf, dass laut Angabe der befragten Verwaltungsratsmitglieder in lediglich circa einem Sechstel (17%) der Unternehmen alle durch KI generierten Inhalte von mindestens einer Person validiert werden. Ein Gremium, das sich über die Risiken der generativen KI berät, existiert in weniger als jeder zehnten untersuchten Firma (8%).

Die meisten untersuchten Unternehmen könnten das bisher unausgeschöpfte Potenzial der strategischen Vorteile generativer KI mehr nutzen – beispielsweise für neue Ideen und Erkenntnisse, gesteigerte Innovation und mehr Wachstum. Um die Vielzahl der Herausforderungen und Risiken zu managen, empfiehlt es sich von der breiten Palette an KI-Massnahmen Gebrauch zu machen. Hervorzuheben sind hierbei die menschliche Validierung von KI-generierten Inhalten und die Etablierung von Risikogremien.

Abb. 6 Einsatz generativer KI-Tools beim VR-Mandat

Frage: Wie häufig setzen Sie im Zusammenhang mit Ihrem VR-Mandat Tools basierend auf generativer KI ein?



Generative KI im Verwaltungsrat

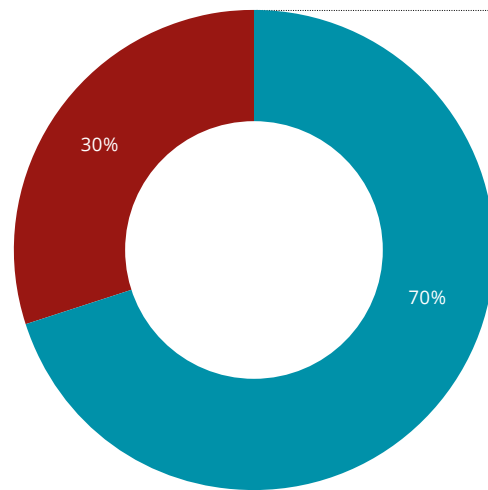
Anwendungen, die auf generativer KI basieren, können auch Verwaltungsräten bei ihrer Arbeit zu Nutze kommen. Jedoch gibt nur circa jede achte befragte Person (12%) an, KI-Applikationen im Rahmen der VR-Tätigkeit immer oder oft einzusetzen (siehe Abbildung 6). Bei einem Drittel der Verwaltungsratsmitglieder (33%) passiert dies gelegentlich und eine Mehrheit von 55 Prozent nutzt das Potenzial generativer KI selten oder nie für das VR-Mandat. Diese relativ geringe Nutzung lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass viele Verwaltungsratsmitglieder, wie oben beschrieben, die teilweise fehlerhaften Ergebnissen von KI-Applikationen als auch die Vertraulichkeit und den Datenschutz von Unternehmens- und Kundendaten als Risiko generativer KI sehen (siehe Abbildung 4).

Im Gegensatz zu den relativ niedrigen Einsatzraten unter den Verwaltungsratsmitgliedern wird generative KI häufig in VR-Gremien thematisiert (siehe Abbildung 7 links). Siebzig Prozent der Befragten geben an, dass ihr Verwaltungsrat dieses Thema in den letzten 12 Monaten diskutiert hat. Erneut zeigen sich nennenswerte Branchenunterschiede: während im Finanzbereich (82%), den Unternehmensdienstleistungen sowie der Informations- und Kommunikationstechnik (jeweils 80%) überdurchschnittlich oft VR-Gremien, die sich mit generativer KI auseinandersetzen, vorzufinden sind, trifft dies weniger häufig auf die Pharmaindustrie und die Life Sciences (59%) sowie das Baugewerbe und die Immobilienbranche (48%) zu.

Wenn generative KI im Verwaltungsrat diskutiert wird, finden solche Diskussionen mehrheitlich im Gesamtgremium (74%, siehe Abbildung 7 rechts) statt. In etwa einem Fünftel der Fälle (21%) erfolgt dies sowohl

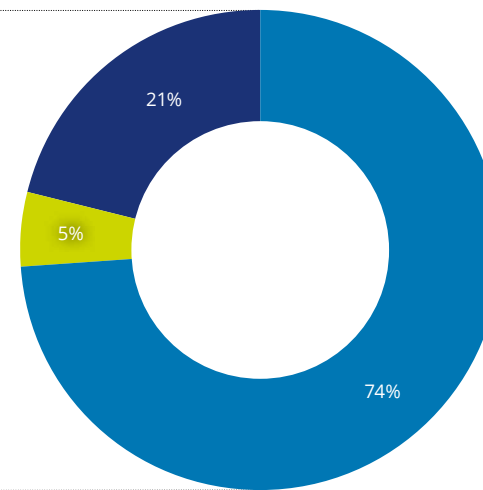
Abb. 7 Diskussion generativer KI im Verwaltungsrat

Frage: Haben Sie in den letzten 12 Monaten das Thema generative KI in Ihrem Verwaltungsrat diskutiert?



■ Ja ■ Nein

Frage: Wie diskutieren Sie in Ihrem VR das Thema generative KI? [n = 269]



■ Im Gesamtgremium ■ In Ausschüssen/Committees
■ Im Gesamtgremium und in Ausschüssen/Committees

im Gesamt-VR als auch in Ausschüssen/Committees, wobei sich nur sehr wenige Verwaltungsräte mit dem Thema ausschliesslich in Ausschüssen/Committees (5%) auseinandersetzen. Da Kleinunternehmen vergleichsweise weniger häufig über Ausschüsse verfügen, findet hier die Diskussion von generativer KI überdurchschnittlich oft im Gesamtgremium (86%) statt. Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen geben hingegen mehr als der Durchschnitt an, dass sich sowohl der Gesamt-VR als auch einzelne Ausschüsse mit dem Thema beschäftigen (34%).

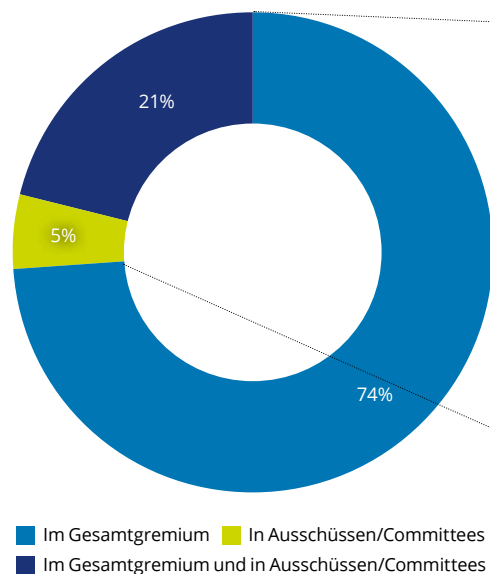
Generative KI wird in einer Vielzahl verschiedener Ausschüsse und Committees thematisiert (siehe Abbildung 8 rechts). Am häufigsten nennen die Befragten in diesem Zusammenhang den Strategieausschuss (48%), den

Risikoausschuss (44%) sowie den Innovations- und Digitalisierungsausschuss (37%). Dies deutet darauf hin, dass Verwaltungsräte generative KI als ein strategisch relevantes Thema verstehen und hierbei sowohl die Risiken als auch die Chancen (durch Innovation) im Blick haben.

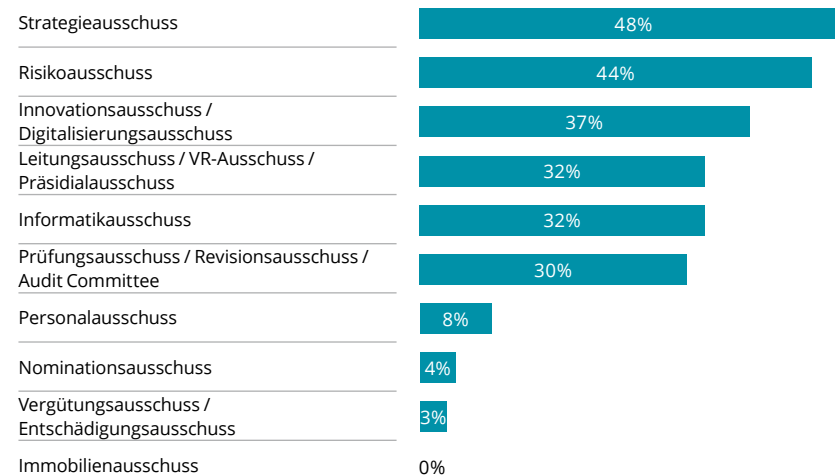
Obwohl die meisten Verwaltungsräte in der näheren Vergangenheit eine Diskussion zu generativer KI geführt haben, herrscht auf diesem Gebiet bei den meisten Verwaltungsräten ein gewisses Optimierungspotenzial (siehe Abbildung 9). So gibt lediglich die knappe Hälfte der Befragten (48%) an, dass ihr Verwaltungsrat die für das eigene Unternehmen wichtigsten Herausforderungen und Risiken der generativen KI identifiziert hat. Laut Aussage der Verwaltungsratsmitglieder verfügt bei weniger als der Mehr-

Abb. 8 Diskussion generativer KI in Ausschüssen

Frage: Wie diskutieren Sie in Ihrem VR das Thema generative KI? [n = 269]



Frage: In welchen Ausschüssen / Committees diskutiert Ihr VR das Thema generative KI? (Mehrfachantwort möglich) [n = 71]



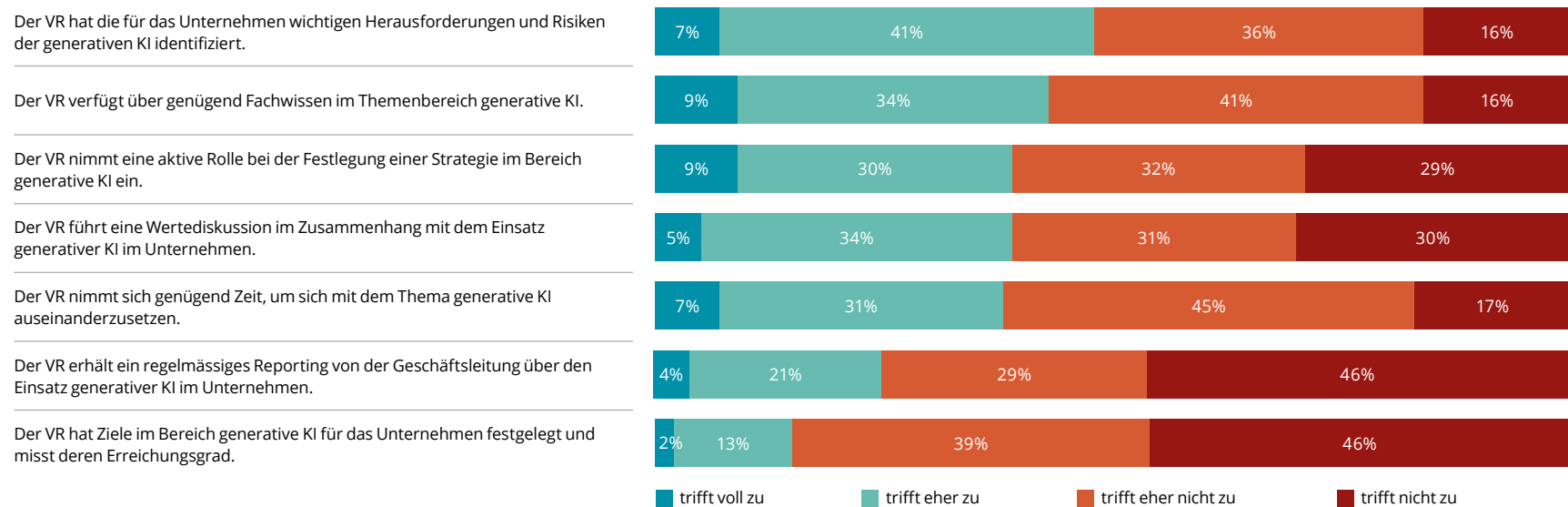
heit (43%) das eigene VR-Gremium über genügend Fachwissen im Themenbereich generative KI und noch seltener nimmt der Verwaltungsrat eine aktive Rolle ein, wenn eine KI-Strategie festgelegt wird (39%).

Ferner sind lediglich 38 Prozent sind der Meinung, ihr Verwaltungsrat nimmt sich genügend Zeit für das Thema generative KI. In einem Viertel (25%) der Fälle erhält das VR-Gremium ein regelmässiges Reporting von der Geschäftsleitung über den Einsatz generativer KI im Unternehmen und 15 Prozent der Verwaltungsräte haben Ziele im Bereich generative KI für das Unternehmen festgelegt und messen deren Erreichungsgrad.

Generative KI ist als Thema im Verwaltungsrat angekommen. Für Verwaltungsratsmitglieder ist es daher wichtig, sich die Basiskompetenzen auf diesem Gebiet anzueignen. Auf Ebene des Gesamtgremiums sind Verwaltungsräte dazu angehalten, KI-Experten als VR-Mitglieder zu rekrutieren oder externe Expertisen einzuholen, um die wichtigsten Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen zu analysieren. Ausserdem ist ein regelmässiges Reporting von der Geschäftsleitung über den Einsatz generativer KI im Unternehmen essenziell, damit der Verwaltungsrat (unter anderem) über die operationalen Effizienz- und Produktivitätssteigerungen informiert wird.

Abb. 9 Aussagen zu generativer KI im Verwaltungsrat

Frage: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihren VR zu?



Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

Funktionen, Sitzungsanzahl, Zeitaufwand und Organhaftpflichtversicherung

An der vorliegenden Befragung haben Personen mit verschiedenen Funktionen in Verwaltungsräten teilgenommen (siehe Abbildung 10). Verwaltungsratsmitglieder mit und ohne Einsitz in einem Ausschuss stellen zusammen die relative Mehrheit (44%) der Umfrageteilnehmenden dar. Ausserdem erreicht die Befragung auch viele VR-Präsidenten/innen (29%). Ebenfalls in der vorliegenden Umfrage vertreten sind andere Funktionen wie Ausschussvorsitzende (12%), Vizepräsidenten/innen (8%) oder VR-Delegierte (7%).

Verwaltungsräte können sich bei der Anzahl ihrer Sitzungen pro Jahr – ohne Ausschüsse – stark unterscheiden (siehe Abbildung 11). Etwa zwei Drittel der VR-Gremien (67%) treffen sich zwischen drei und sechsmal jährlich zu einer Sitzung, circa ein Viertel (28%) öfter. Tendenziell nimmt die Anzahl an VR-Sitzungen mit der Unternehmensgrösse zu: während sich Verwaltungsräte von Kleinunternehmen im Median viermal im Jahr treffen, finden in Grossunternehmen sechs Zusammenkünfte im gleichen Zeitraum statt.

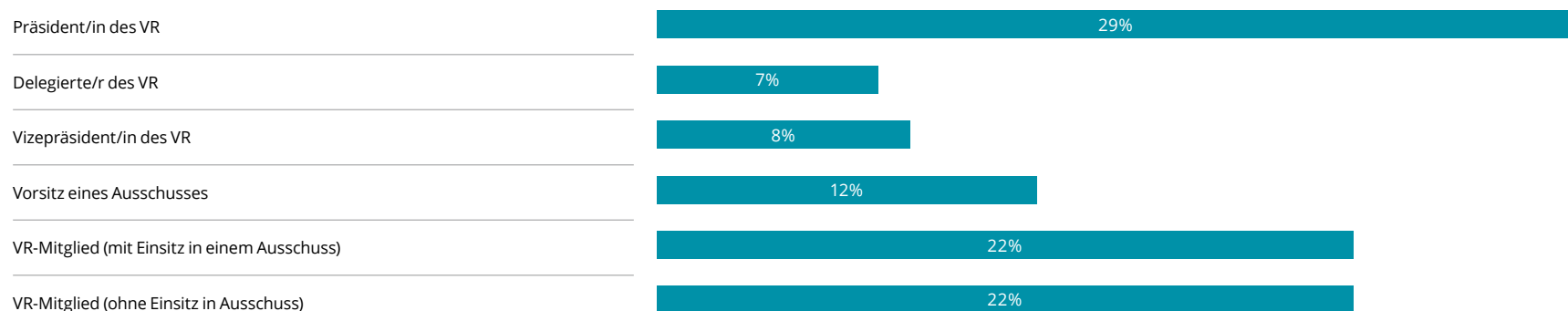
Im Vergleich mit den Ausgaben II/2020 und II/2022 des swissVR Monitors haben sich die Sitzungsanzahlen über die Zeit hinweg kaum verändert.

Neben der Anzahl an Sitzungen variiert ebenfalls der jährliche Zeitaufwand für das VR-Mandat stark (siehe Abbildung 12). Inklusive Sitzungen, Ausschüssen, Vorbereitungen, Repräsentation sowie Aus- und Weiterbildungen ergibt sich ein Mittelwert von 21 Tagen und ein Median von 15 Tagen. Dies zeigt, dass einige Verwaltungsratsmitglieder mit einem recht hohen Aufwand nach oben «ausreissen». Jene Ausreisser sind in der Kategorie «>30 Tage» enthalten und machen circa ein Sechstel (16%) der Befragten aus. Etwa die Hälfte dieser Untergruppe (49%) stellen VR-Präsident/innen dar.

Im Vergleich mit dem swissVR Monitor II/2022 haben sich der Mittelwert und der Median des jährlichen Zeitaufwands für das VR-Mandat nicht nennenswert verändert. Zwischen II/2020 und II/2022 hatte es jedoch eine Zunahme von 35 Prozent beim Mittelwert und 25 Prozent beim Median gegeben (vgl. swissVR Monitor II/2022).

Abb. 10 Eigene Funktion(en) im Verwaltungsrat

Frage: Welche Funktion haben Sie im Verwaltungsrat? [Zutreffende Funktionen ankreuzen.]



Verwaltungsräte übernehmen im Rahmen ihrer Mandate eine grosse Verantwortung – sowohl für das Unternehmen als auch persönlich. Für Verwaltungsratsmitglieder besteht beispielsweise das Risiko, im Schadensfall durch eine Verantwortlichkeitsklage belangt zu werden. Um sich gegen

die Kosten für die Abwehr von Verantwortlichkeitsklagen, unbegründete Forderungen und allfällige Entschädigungszahlungen abzusichern, können VR-Mitglieder und Unternehmen eine Organhaftpflichtversicherung (D&O Versicherung) abschliessen.

Abb. 11 Anzahl VR-Sitzungen pro Jahr

Frage: Wie viele VR-Sitzungen finden in Ihrem Unternehmen pro Jahr statt (ohne Ausschüsse)?

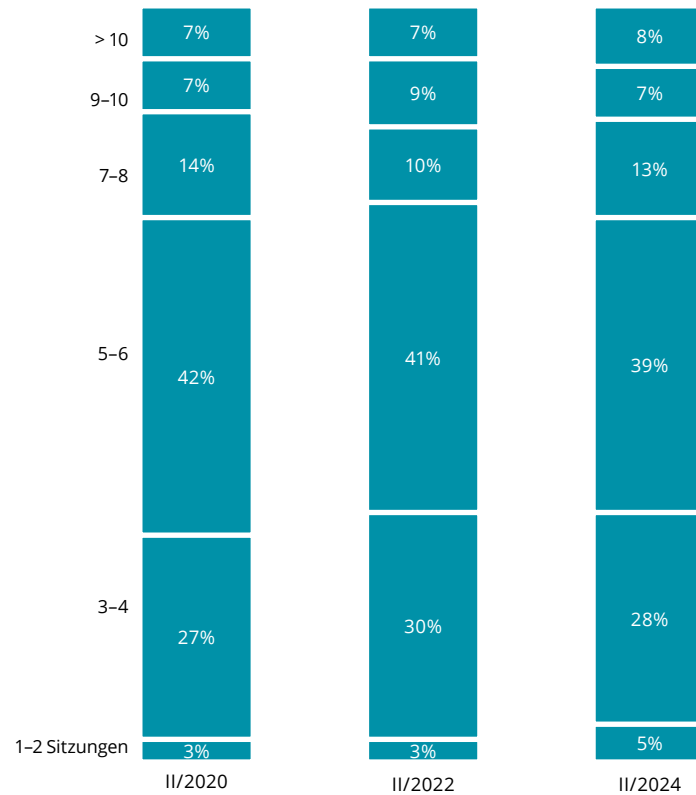
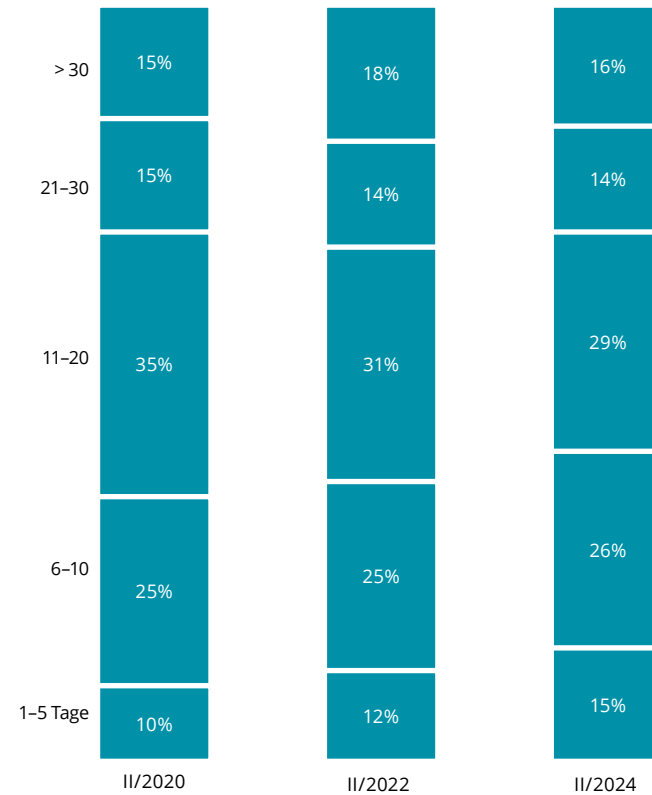


Abb. 12 Zeitaufwand für VR-Mandat pro Jahr

Frage: Wie hoch ist für Sie ungefähr der jährliche zeitliche Aufwand für Ihr VR-Mandat (inkl. Sitzungen, Ausschüssen, Vorbereitungen, Repräsentation, Aus- und Weiterbildung etc.)?



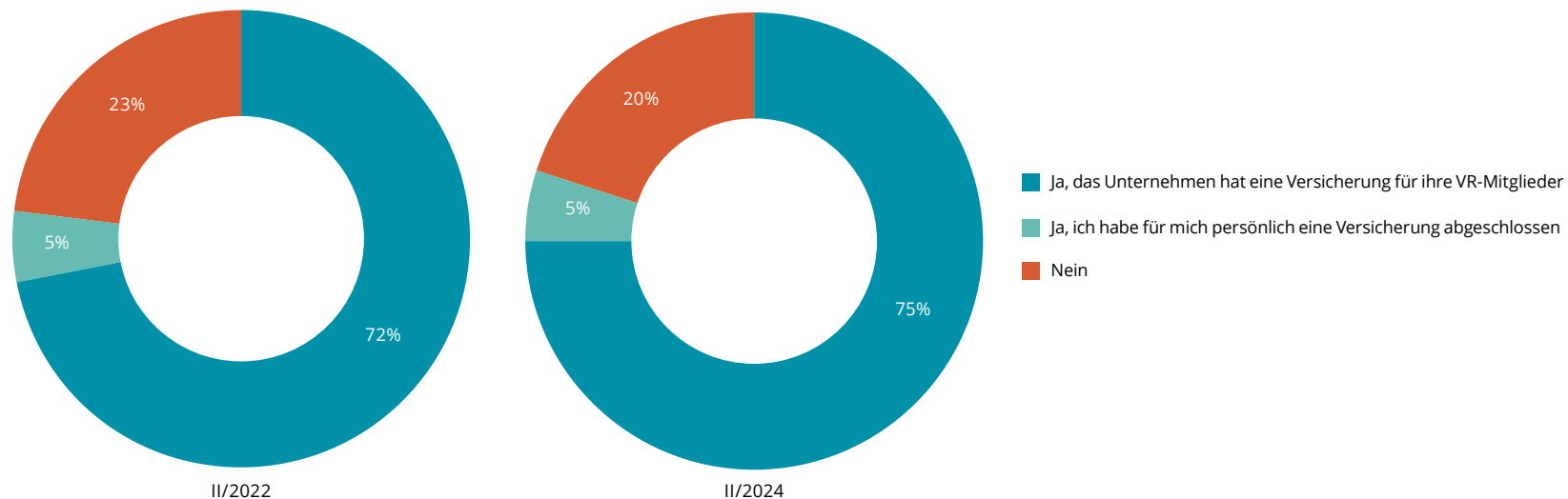
Drei von vier Unternehmen (75%) verfügen über eine Organhaftpflichtversicherung für ihre Verwaltungsratsmitglieder und fünf Prozent der Befragten haben selbst eine solche Versicherung (siehe Abbildung 13). Jedoch ist zugleich ein Fünftel der Befragten (20%) im Falle einer Verantwortlichkeitsklage nicht geschützt. In Grossunternehmen verfügen fast alle Verwaltungsratsmitglieder über diesen Schutz (89% über das Unternehmen und 5% persönlich), während er in Kleinunternehmen lediglich bei etwa zwei Dritteln vorliegt (61% über das Unternehmen und 5% persönlich). Im Vergleich zur Umfrage im swissVR Monitor II/2022 hat sich das Bild insgesamt kaum verändert.

Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats

An erster Stelle der Themen, mit dem sich Verwaltungsräte in den letzten 12 Monaten beschäftigt haben, steht das Risikomanagement (31%, siehe Abbildung 14). Dies hängt vermutlich unter anderem mit den jüngeren geopolitischen Entwicklungen zusammen wie beispielsweise den kriegerischen Auseinandersetzungen, Deglobalisierungstendenzen sowie Cyber-Attacken auf Unternehmen und Staaten.

Abb. 13 Organhaftpflichtversicherung

Frage: Haben Sie eine Organhaftpflichtversicherung (D&O Versicherung)?



Auf Rang 2 der Themenliste haben Verwaltungsräte sich in den letzten 12 Monaten mit der Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie beschäftigt, gefolgt von der Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse sowie personellen Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung (jeweils 29%). Talent – das Top-Thema des letzten swissVR Monitors (I/2024) – belegt im aktuellen Ranking lediglich Platz 5 (26%), wobei der Personalmangel auf dem Arbeitsmarkt weiterhin bestehen bleibt.

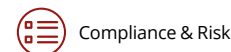
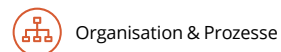
Mit Blick auf die nächsten 12 Monate steigt das Talentthema (30%) jedoch wieder auf Rang 2 der VR-Agenden. Auf Platz 1 sehen Verwaltungsratsmitglieder zukünftig die Effizienzsteigerung und Optimierung interner Prozesse (31%), was naheliegenderweise mit der anhaltenden Digitalisierung und Themen wie zum Beispiel generativer KI in Zusammenhang steht. Neu in die Top-10 für die kommenden 12 Monate schaffen es die IT (Rang 7, 22%) und die Go-to-Market-Strategie (Rang 9, 20%).

Abb. 14 Top-10-Themen des Verwaltungsrates

Fragen: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?
 Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird?

	Rang II/2024		Rang I/2024	Nächste 12 Monate	Themen
	1 (31%)		3 (27%)	4 (24%)	Risikomanagement
	2 (30%)		2 (28%)	5 (23%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	3 (29%)		4 (26%)	1 (31%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	3 (29%)		6 (25%)	7 (22%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	5 (26%)		1 (33%)	2 (30%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	6 (23%)		4 (26%)	5 (23%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	7 (21%)		9 (21%)	- (11%)	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)
	7 (21%)		- (21%)	10 (19%)	Nachhaltigkeit / gesellschaftliche Verantwortung
	9 (20%)		8 (22%)	3 (25%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	9 (20%)		9 (21%)	- (16%)	Unternehmenskultur

«-» bedeutet «nicht in Top-10 vertreten».



Strategie

Organisation & Prozesse

HR

Compliance & Risk



Interviews

Die Rolle des Verwaltungsrats beim Thema generative KI

Thomas Steiner, Verwaltungsratsmitglied der Emch+Berger AG Bern und Vorstand von Schweiz Tourismus

«Da die KI alle Berufe und Branchen transformiert, muss der VR eine klare Strategie festlegen, um sie auf allen Ebenen des Unternehmens zu integrieren. Er muss die Möglichkeiten der KI identifizieren, die mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen. Und da es sich um einen echten «Game Changer» handelt, muss der VR die Strategie des Unternehmens an die neue Realität anpassen.»

swissVR Monitor: Sie haben als ausgewiesener KI-Experte Mandate in Verwaltungsräten verschiedener Branchen. Welche Rolle und Aufgaben hat der Verwaltungsrat im Allgemeinen beim Thema generative KI?

Thomas Steiner: Die Rolle des VR ist vielschichtig. Da die KI alle Berufe und Branchen transformiert, muss der VR eine klare Strategie festlegen, um sie auf allen Ebenen des Unternehmens zu integrieren. Er muss die Möglichkeiten der KI identifizieren, die mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen. Und da es sich um einen echten «Game Changer» handelt, muss der VR die Strategie des Unternehmens an die neue Realität anpassen. Darüber hinaus werfen die ethischen und sicherheitstechnischen Aspekte der von KI getriebenen Transformation, die bereits Teil der Rolle der Governance waren, eine Vielzahl neuer Herausforderungen und Aufgaben auf, deren effektive Bewältigung von entscheidender Bedeutung ist.



Thomas Steiner ist Professor an der HES-SO, Leiter des Cyberlearn Zentrums und Mitglied des KI-Steuerungsausschusses. Ausserdem ist er aktuell Präsident der Vercorin Tourismus SA, Mitglied des Verwaltungsrats der Emch+Berger AG Bern und des Vorstands von Schweiz Tourismus. Als CEO der immotour GmbH begleitet er strategische und digitale Implementierungsprozesse von Unternehmen. Thomas Steiner hat 25 Jahre Erfahrung mit

der Anwendung künstlicher Intelligenz seit seinem Doktorat an der HEC Lausanne.

swissVR Monitor: Braucht es aus Ihrer Sicht für das Thema (generative) KI einen separaten Ausschuss oder sehen Sie es eher als Unterthema in einem bestehenden Ausschuss – zum Beispiel im Innovations- oder Digitalisierungsausschuss?

Thomas Steiner: Beides! Wenn es um die Integration von KI in den Geschäftsbetrieb geht, können Innovations- oder Digitalisierungsausschüsse der treibende Motor des Wandels sein. Nun bietet die KI aber auch das Potenzial, die Governance selbst strategisch zu transformieren. Ich sehe voraus, dass die VRs sehr schnell Mitglieder ernennen oder einstellen werden, die sich mit KI auskennen – im Englischen nenne ich das «Board Bot Masters». Diese Personen wissen, wie sie die KI in die Entscheidungsfindung des VR einbeziehen können. Und sie stellen die Verbindung her für die strategischen Herausforderungen Aufsicht, Risikomanagement, Transparenz, Kommunikation und Schulung.

swissVR Monitor: Laut unserer Befragung ist die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder der Meinung, ihr VR-Gremium nehme sich nicht

genügend Zeit, um sich mit generativer KI auseinanderzusetzen. Wie kommt es Ihrer Meinung nach zu dieser Diskrepanz zwischen der Relevanz des Themas und der aufgewendeten Zeit im Verwaltungsrat? Und wie lässt sie sich beheben?

Thomas Steiner: Zunächst einmal hat die KI einen Umbruch bei den Instrumenten zum Technologie-Scouting bewirkt. Niemand sah die Welle kommen. Die globale Einführung von ChatGPT im November 2022 wurde direkt von den operativen Ebenen übernommen, ohne dass die Governance sein transformatives Potenzial erkennen oder gar antizipieren konnte. Das ist die Eigenart seltener Paradigmenwechsel. Die Berufssparten machen sie sich sofort zu eigen. Ich sehe nur ein Mittel: Jedes Mitglied eines VR muss unbedingt selbst Zeit investieren, um mit KI zu arbeiten. Diese in das Lernen und die Aneignung von KI investierte Zeit zahlt sich dann in Form von Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen wieder aus. Das führt nicht nur zu einem besseren Verständnis der Herausforderungen, sondern auch zu einer besseren strategischen Entscheidungsfindung durch eine bessere Beherrschung dieser leistungsstarken Tools.

swissVR : Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt an, dass ihr Verwaltungsrat kein regelmässiges Reporting über den Einsatz generativer KI im Unternehmen erhält. Wie sollte aus Ihrer Sicht eine adäquate Berichterstattung der Geschäftsleitung bei diesem Thema aussehen?

Thomas Steiner: Die besten Rapports sind dokumentierte konkrete Anwendungsbeispiele, die sogenannten «Best Practices». Angesichts der bevorstehenden Transformation und der Geschwindigkeit, mit der sich generative KIs heute entwickeln, ist es sinnlos, zusammenfassende Rapports zu erstellen. Sie werden schon veraltet sein, bevor sie auf den Schreibtisch des VR gelangen. Abgesehen davon darf der Verwaltungsrat nicht passiv bleiben. Auch er muss sich die Tools aktiv aneignen, um die Auswirkungen und Möglichkeiten zu verstehen, die sie bieten. Im Alltag muss das Management auf transformative Zeichen achten und dem VR über tatsächliche Veränderungen berichten. Zukunftsgerichtete Technologieberichte, die sich auf bestimmte Tools oder Funktionen konzentrieren, sind meiner Meinung nach nicht sehr hilfreich.

swissVR Monitor: Was erwarten Sie in Zukunft: Wie werden neue Versionen von generativen KI-Tools wie ChatGPT die Arbeit von Verwaltungsräten in den nächsten Jahren verändern respektive erleichtern?

Thomas Steiner: Diese Tools haben bereits begonnen, das Tätigkeitsfeld des Verwaltungsrats und der Verwaltungsrätin zu verändern. Sie sind zum Beispiel im Begriff, mit der Bürosoftware zu «verschmelzen», und erleichtern administrative und sich wiederholende Aufgaben. Aber die Transformation wird nicht hier enden: Ich kenne Institutionen, die bereits KI nutzen, um ihre Geschäftsmodelle zu analysieren, zu entwerfen und zu testen. VRs, die KI-Dienste in Anspruch nehmen, unterscheiden sich in der Breite und Tiefe ihrer Entscheidungsfindung. KI kann zusätzliche Einblicke und tiefgreifendere Analysen für die Unternehmensführung bieten und so die Beschlussfassung und die eingeführten Strategien bereichern.

swissVR Monitor: Wie können Verwaltungsräte sicherstellen, dass ihre strategischen Pläne regelmässig an die neuesten Entwicklungen in der generativen KI angepasst werden?

Thomas Steiner: Durch die Ernennung eines «Board Bot Masters» innerhalb des VR, die Schulung aller bis hinunter zur Basis in der Nutzung der Tools und die Sicherstellung, dass Best Practices direkt wieder in die Governance einfließen. In der heutigen schnelllebigen Welt scheint es mir entscheidend, mit lateralen Strategien zu arbeiten. Die wirksame Übernahme von KI kann nicht mit einer einfachen inkrementellen Anpassung der bestehenden Strukturen erreicht werden. Es handelt sich dabei tatsächlich um ein paralleles und komplementäres Ökosystem. Die Zeit wird zeigen, ob es bestehende Strukturen und Berufe ersetzen wird. Im Moment ist das nicht die Frage. Wir müssen festlegen, wie sie schnell transformiert werden können. Mir scheint, dass dieses potente Mittel seinen Platz in jeder seriösen Unternehmensstrategie zu Recht verdient.

Die Verantwortung des Verwaltungsrats beim Einsatz generativer KI

Cornelia Diethelm, Verwaltungsratsmitglied bei Ethos, VR-Vizepräsidentin der Metron AG und Vorsitzende des VR-Ausschusses «Corporate Development» der Sparkasse Schwyz AG

«Es ist wichtig, dass generative KI nicht mit KI oder IT gleichgesetzt wird, sondern als ein wichtiges Puzzleteil der digitalen Transformation verstanden wird. Im Zentrum sollte nicht eine bestimmte Technologie stehen, sondern die Frage, wie das Unternehmen noch besser auf die Bedürfnisse am Markt eingehen kann. Nur weil etwas heute mit generativer KI möglich ist, bedeutet es noch nicht, dass es sinnvoll ist und sich für das Unternehmen rechnet.»

swissVR Monitor: Sie sind Expertin für digitale Ethik. Was bedeutet es aus Unternehmenssicht, generative KI-Tools ethisch respektive verantwortungsvoll einzusetzen?

Cornelia Diethelm: KI-generierte Inhalte beruhen nur auf Wahrscheinlichkeitsrechnungen und Zufall, ausgehend von den Trainingsdaten. Deshalb können die Ergebnisse veraltet, irreführend oder gar falsch sein. KI-Tools verantwortungsvoll einzusetzen bedeutet, dass Mitarbeitende und Führungskräfte wissen, wie sie die neuen Möglichkeiten richtig und gesetzeskonform nutzen und dass sie sich immer kritisch mit den Ergebnissen auseinandersetzen müssen. Ich empfehle Unternehmen, eine KI-Leitlinie zu formulieren und in Schulungen zu investieren. So werden KI-Tools da eingesetzt, wo sie wirklich einen Mehrwert bieten, zum Beispiel zur Inspiration, Optimierung von Texten oder für einfache Illustrationen und automatisierte Untertitel.



Cornelia Diethelm gestaltet den digitalen Wandel an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft aktiv mit. Als Expertin für Digitale Ethik vermittelt sie zwischen der Wirtschaft und den Erwartungen der Gesellschaft und setzt sich mit strategischen Trends auseinander. Ihr Wissen gibt sie als unabhängige Beraterin, Referentin sowie als Studiengangsleiterin und Dozentin für Digitale Ethik weiter. Sie ist eine Pionierin in der DACH-Region, wenn es um den verantwortungsvollen Umgang mit Daten und neuen Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) geht. Cornelia Diethelm ist Mitglied der Verwaltungsräte von Ethos, Metron und Sparkasse Schwyz sowie Mitinhaberin des LegalTech-Unternehmens Datenschutzpartner. Sie hat auf dem zweiten Bildungsweg Politikwissenschaft, Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft studiert und später einen MAS in Digital Business absolviert.

swissVR Monitor: Welche Verantwortung kommt dem Verwaltungsrat beim Einsatz generativer KI im Unternehmen zu?

Cornelia Diethelm: Der Verwaltungsrat muss sicherstellen, dass gesetzliche und interne Vorgaben eingehalten werden, zum Beispiel beim Datenschutz, bei der Datensicherheit oder indem finanzielle und reputationsbedingte Risiken vermieden werden. Dies gehört zum Risikomanagement und ist eine nicht delegierbare Aufgabe. Klar ist auch, dass die generative KI viele Geschäftsmodelle, Prozesse und Jobprofile mittel- bis langfristig verändern wird. Für den Unternehmenserfolg, die Strategie und die Aufsicht der Geschäftsleitung wird es deshalb immer wichtiger, dass im Gremium genügend digitale Kompetenz aus unterschiedlichen Blickwinkeln vertreten ist.

swissVR Monitor: Welche sind die inhaltlichen und organisatorischen Voraussetzungen, die bei diesem Thema im Verwaltungsrat gegeben sein müssen?

Cornelia Diethelm: Inhaltlich ist wichtig, dass generative KI nicht mit KI oder IT gleichgesetzt wird, sondern als ein wichtiges Puzzleteil der digitalen Transformation verstanden wird. Im Zentrum sollte nicht eine bestimmte Technologie stehen, sondern die Frage, wie das Unternehmen noch besser auf die Bedürfnisse am Markt eingehen kann. Oder anders formuliert: Nur weil etwas heute mit generativer KI möglich ist, bedeutet es noch nicht, dass es sinnvoll ist und sich für das Unternehmen rechnet. Organisatorisch sollten die Chancen und Risiken von KI inklusive generative KI mindestens einmal pro Jahr thematisiert werden, weil KI zu einer Basistechnologie wird, die (fast) überall drinsteckt. Diese Auseinandersetzung kann im Rahmen des Risikomanagements, der Marktanalyse oder anlässlich einer VR-Klausur geschehen. Bei manchen Unternehmen könnte sogar ein Digitalisierungsausschuss sinnvoll sein.

swissVR Monitor: Gemäss unserer Befragungsergebnisse sieht circa ein Viertel der Verwaltungsratsmitglieder ethische Bedenken als Teil der wichtigsten Herausforderungen beim Einsatz generativer KI. Welche sind diese grössten ethischen Herausforderungen bei diesem Thema aus Ihrer Sicht?

Cornelia Diethelm: Besonders herausfordernd ist, dass KI-generierte Inhalte plausibel klingen, inhaltlich aber komplett falsch oder unpassend sein können. Deshalb muss das Ergebnis immer auf seine Qualität, den Wahrheitsgehalt und mögliche Vorurteile überprüft werden. Bei Bildern, Audio- und Videomaterial kommt die Gefahr der Täuschung oder sogar der Manipulation hinzu, zum Beispiel bei einem fotorealistischen Bild, wenn eine Stimme oder Person einer real existierenden Person nachempfunden wird oder wenn Deepfakes ohne Erlaubnis der betroffenen Personen verbreitet werden. Unterschätzt werden auch die schlechten Arbeitsbedingungen und die Umweltbelastung. Hier besteht Handlungsbedarf bei den Anbietern. KI-Tools werden leider auch vermehrt von Kriminellen genutzt, zum Beispiel für neue Betrugsarten, personalisierte Cyberattacken und Identitätsdiebstahl.

swissVR Monitor: Rund zwei Drittel der Befragten gibt an, dass ihr Verwaltungsrat bisher die eigenen Werte in Bezug auf den Einsatz generativer KI nicht diskutiert hat. Wie können VR-Gremien eine solche Auseinandersetzung mit ihren ethischen Grundsätzen zu diesem Thema initiieren?

Cornelia Diethelm: Ich kenne Verwaltungsräte, die dieses Thema auf einer VR-Klausur besprechen, was ich mit Blick auf die Relevanz des Themas sinnvoll finde. Ein schöner Nebeneffekt davon ist, dass alle von einem Basiswissen zur generativen KI profitieren können. Eine andere Möglichkeit wäre es, sich von der Geschäftsleitung eine Auslegeordnung vorbereiten zu lassen, die im Verwaltungsrat mit Blick auf die Strategie besprochen wird. Das Ergebnis der Diskussion im VR könnte zu Ergänzungen in der Strategie und beim Risikomanagement führen oder als Basis für eine KI-Leitlinie dienen.

swissVR Monitor: Welche Best Practices empfehlen Sie für die Implementierung ethischer Richtlinien zur Nutzung generativer KI?

Cornelia Diethelm: Für die erfolgreiche Implementierung ist zuerst einmal zentral, dass die Richtlinie möglichst konkret und gut verständlich ist. Das ist der beste Garant dafür, dass sie intern verstanden und umgesetzt wird. Ausserdem empfehle ich, eine Person oder ein Team zu bezeichnen für Fragen und Anregungen. Und das Wichtigste: Schulungen, interne Anlässe und eine regelmässige Kommunikation helfen, alle Mitarbeitenden auf die Reise mitzunehmen, mögliche Ängste abzubauen und wertvolles Wissen intern aufzubauen. Der verantwortungsvolle Umgang mit KI-Tools ist definitiv eine Investition in die Zukunft des Unternehmens und der Mitarbeitenden!

Die Erfahrung und Fachkompetenz von Verwaltungsräten in generativer KI

Kriti Sharma, Chief Product Officer, LegalTech, Thomson Reuters und Verwaltungsratsmitglied von Rightmove PLC

«Die wichtigsten menschlichen Fähigkeiten, die wir brauchen, um das Beste aus der generativen KI herauszuholen, sind Neugierde, Vorstellungskraft und die Fähigkeit, gut durchdachte Fragen zu stellen. Verwaltungsratsmitglieder sind darauf spezialisiert, gute Fragen zu stellen und haben einen Riecher dafür, was die Zukunft bringen könnte. Das gibt ihnen einen natürlichen Vorteil, wenn es darum geht, den grösstmöglichen Nutzen aus generativer KI zu ziehen.»

swissVR-Monitor: Sie haben bereits in jungen Jahren damit angefangen, sich KI-Kompetenzen anzueignen. Welche Rolle spielen Erfahrung und Fachkompetenz zu generativer KI auf der Ebene des Verwaltungsrats?

Kriti Sharma: Wir erleben aktuell, dass Fachleute und Wissenschaftler innerhalb von Minuten Arbeiten erledigen, für die sie früher Stunden gebraucht hätten. Beispielsweise können Anwälte mithilfe von KI in Minutenschnelle einen Vertrag aufsetzen, Software-Ingenieure mit Hilfe von KI Code im Pair-Programming erstellen und Forscher bisher ungelöste Probleme im Gesundheitswesen überwinden. Das verändert nicht nur unsere Arbeitsmethoden, sondern auch, welche Tätigkeiten wir überhaupt noch ausführen. Bei einer Technologie, die das Potenzial hat, einen derartigen Wandel herbeizuführen, müssen Verwaltungsräte unbedingt die Führung übernehmen, nicht nur, um die Effizienz und Produktivität des Unternehmens zu steigern, sondern auch, um den Stakeholdern neue Werte zu bieten.



Kriti Sharma ist Chief Product Officer LegalTech bei Thomson Reuters und Verwaltungsratsmitglied bei Rightmove sowie Gründerin von AI for Good UK. Sie ist eine Innovatorin, Product Leaderin und eine weltweit gehörte Stimme zum Thema KI und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft. Kriti Sharma wurde in die Forbes-Liste der „30 under 30“ im Bereich Technologie aufgenommen und ist Google Grace Hopper Scholar und Gewinnerin des

Google Women in Engineering Award. Im Jahr 2017 gründete sie AI for Good, eine Organisation, die mithilfe von KI und Daten einige der grössten globalen Herausforderungen unserer Zeit, wie Gewalt, die Klimakrise und die psychische Gesundheit, angehen will. Kriti Sharma schreibt regelmässig für die Financial Times, Harvard Business Review, Fortune, TechCrunch und die BBC.

Mit der zunehmenden Verbreitung von KI werden zukünftig immer mehr Tätigkeiten von Menschen ausgeführt, die eigentlich nicht die traditionellen Qualifikationen dafür haben. Das wird wiederum zu einer Veränderung der typischen Karrierewege und Einstellungspraktiken führen. Und das kann auch eine Diversifizierung auf Verwaltungsratsebene mit sich bringen – Erfahrung und Fachwissen in Bezug auf generative KI sind nur ein Teil davon. Der Fokus wird zunehmend auf Fähigkeiten liegen, die Organisationen am besten dabei helfen können, das Potenzial der KI zu nutzen.

swissVR-Monitor: Unsere Befragungsergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder selten oder nie generative KI-Tools für das eigene Mandat verwendet. Was sind aus Ihrer Sicht geeignete Anwendungsbeispiele generativer KI-Tools in der VR-Tätigkeit?

Kriti Sharma: Zunächst möchte ich das Offensichtliche festhalten: Verwaltungsräte befassen sich mit höchst sensiblen und vertraulichen Angelegenheiten und sollten daher nur Tools verwenden, die für den Einsatz in Unternehmen ausgelegt sind und die den strengen Vorschriften sowie

Datenschutz- und Sicherheitsrichtlinien entsprechen, die für Verwaltungsangelegenheiten erforderlich sind. Allerdings können generative KI-Tools beim kritischen Reflektieren Denkanstösse geben und dabei helfen, grosse Mengen an Informationen zusammenzufassen. Sie können auch Verwaltungsräten dabei helfen, mit der sich schnell verändernden globalen Landschaft Schritt zu halten – zum Beispiel bei Vorschriften und Governance-Angelegenheiten.

swissVR-Monitor: Ebenfalls die Mehrheit der Befragten gibt an, dass ihr Verwaltungsrat nicht über genügend Fachwissen zu generativer KI verfügt. Was bedeutet dies für die VR-Zusammensetzung – braucht es einen KI-Experten an Bord?

Kriti Sharma: Auf jeden Fall. Es handelt sich um ein transformatives, hochtechnisches und komplexes Gebiet mit weitreichenden Auswirkungen auf das Unternehmen. Daher müssen Verwaltungsräte, die nicht bereits über das entsprechende Fachwissen verfügen, dieses einholen; entweder in Form von Beratern oder direkt durch die Anstellung von Fachleuten bei der Nachfolgeplanung oder durch die Schaffung einer neuen Funktion. Es ist sehr wichtig, dass ein Experte in den Verwaltungsrat berufen wird, der praktische Erfahrung in der Entwicklung, dem Einsatz und der Kommerzialisierung von KI hat, der aber auch einen Beitrag zur allgemeinen Verwaltungsratsagenda leisten kann und nicht nur im Bereich Technologie/Innovation sachkundig ist. Darüber hinaus ist es unentbehrlich, dass die Führungsteams KI-Fachwissen erwerben, sofern dies nicht bereits geschehen ist.

swissVR-Monitor: Welchen Ratschlag haben Sie für ein einzelnes VR-Mitglied, das sich mit generativer KI bis dato schwertut, aber gerne die notwendige Kompetenz auf diesem Gebiet erwerben will?

Kriti Sharma: Fangen Sie klein an und verwenden Sie diese Tools im Alltag, um die Auswirkungen auf Ihre eigene Produktivität zu sehen. Wenn Sie sich mit den Möglichkeiten der KI zur Verbesserung Ihrer persönlichen Arbeit auseinandersetzen, erkennen Sie auch, was sie für das gesamte Unternehmen leisten kann. Die wichtigsten menschlichen Fähigkeiten, die wir brauchen, um das Beste aus der generativen KI herauszuholen, sind Neugierde, Vorstellungskraft und die Fähigkeit, gut durchdachte Fragen zu stellen. Die Technologie selbst ist sehr einfach zu bedienen und nimmt

einem die Arbeit ab. Verwaltungsratsmitglieder sind darauf spezialisiert, gute Fragen zu stellen und haben einen Riecher dafür, was die Zukunft bringen könnte. Das gibt ihnen einen natürlichen Vorteil, wenn es darum geht, den grösstmöglichen Nutzen aus generativer KI zu ziehen.

swissVR-Monitor: Welche Weiterbildungsmöglichkeiten oder Programme würden Sie Verwaltungsräten empfehlen, um Ihre Kompetenz in generativer KI zu stärken?

Kriti Sharma: Dieser Bereich entwickelt sich unglaublich schnell und hat aktuell Auswirkungen auf die meisten Aspekte von Unternehmen und Organisationen. Daher besteht ein realer Handlungsbedarf, Schulungen zur generativen KI in alle Programme für Verwaltungsräte aufzunehmen – von Cybersicherheit und Digitaltechnik bis hin zu Corporate Governance, Risiko, Compliance, Audit und Vergütungs-/Nominierungsprogrammen, wie sie bei den meisten Schulungen für Verwaltungsratsmitglieder durchgeführt werden. Konkret erkenne ich drei Bereiche, in denen spezielle Schulungen und Weiterbildungen erforderlich wären:

1. KI-Strategie: Anwendungen von KI im Unternehmen und Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, um eine KI-Strategie zu entwickeln und die Dringlichkeit (oder fehlende Dringlichkeit) von Massnahmen für die Talentstrategie, Lieferantenrisiko, Beschleunigung von Innovationen usw. zu modellieren.
2. Verantwortungsvoller Einsatz der KI: Verwaltungsräte müssen die Governance der KI-Nutzung und -Entwicklung zum Nutzen aller von ihnen vertretenen Interessengruppen beaufsichtigen.
3. Regulatorische Landschaft: Im Rahmen des jetzt in Kraft getretenen KI-Gesetzes der EU müssen Verwaltungsräte den Einsatz beaufsichtigen und anderen zukünftigen Richtlinien und Vorschriften voraus sein.



Kontakte und Autoren

swissVR und Hochschule Luzern



Isabelle Amschwand
Präsidentin swissVR
+41 41 757 67 11
isabelle.amschwand@swissvr.ch



Dr. Brigitte Maranghino-Singer
Geschäftsführerin swissVR und
Dozentin, Institut für Finanzdienstleistungen
Zug IFZ
+41 41 228 41 19
brigitte.maranghino@swissvr.ch
brigitte.maranghino@hslu.ch

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR engagiert sich für die Kompetenz, Vernetzung und die Wahrnehmung der Interessen von Verwaltungsräten. swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratsstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 1'280 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen finden Sie unter www.swissvr.ch.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen

Deloitte AG



Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch



Dr. Michael Grampp
Chefökonom & Leiter Research
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Dr. Daniel Laude
Ökonom Research Team
+41 58 279 64 35
dlaude@deloitte.ch

sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about. Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die **Hochschule Luzern** ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit aktuell rund 8'100 Studierenden in der Ausbildung und über 12'000 Weiterbildungsteilnehmenden – davon gut 5'000 an CAS-, DAS- und MAS-Programmen – sowie 250 neuen Projekten in Forschung und Entwicklung sowie rund 2'110 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder und insbesondere den Zertifikatslehrgang «CAS Verwaltungsrat» anbietet. Weitere Informationen finden Sie unter www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz

© swissVR, Deloitte und Hochschule Luzern 2024. Alle Rechte vorbehalten