



Newsletter 57 | März 2024

EDITORIAL

Liebe Mitglieder, Partner und Freunde des SwissBoardForums

Mit frischem Wind und einem herzlichen «Bonjour» trete ich, Mylène, als Ihre neue Geschäftsführerin an die Spitze unseres lebhaften Forums. Ich habe, mit einem Koffer voller neuer Ideen, einer Prise Humor und viel positiver Energie, unsere gemeinsame Reise begonnen. In den ersten Tagen meines Wirkens durfte ich bereits einige von Ihnen treffen – Ihre inspirierenden Geschichten und Perspektiven haben mir wertvolle Einblicke gewährt und meinen Entschluss bekräftigt, in der Rolle der guten Seele des Vereins zu agieren. Mein Streben ist es, das SwissBoardForum als einen pulsierenden Treffpunkt zu festigen, wo sich Verwaltungsräte, Stiftungsräte und deren Präsidenten nicht nur Inspiration und praktisches Know-How austauschen, sondern auch eine tragfähige Gemeinschaft formen.

In unserer ersten Ausgabe des Jahres 2024 konzentrieren wir uns auf ein Thema, das nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis die Zeitenwende markiert: die Rolle von Verwaltungsräten in der digitalen Transformation. Wir befinden uns in einer Ära, in der KI-Programme nicht nur zunehmend zugänglicher, sondern auch zu unverzichtbaren Tools im Berufsalltag werden. Eine Deloitte-Studie* zeigt auf, dass schon heute 61 Prozent der Computernutzer solche Programme in Gebrauch haben – ein Trend, der oft unter dem Radar der Vorgesetzten geschieht. Dieser Weckruf für Verwaltungsräte verdeutlicht, dass wir das Thema KI mit klarem Blick und strategischem Weitblick angehen müssen.

Die Studie offenbart zudem, dass gerade die intensiven Nutzer von KI-Technologie vermehrt um ihre berufliche Zukunft bangen. Dies erinnert uns daran, dass mit der KI-Einführung nicht nur Effizienzgewinne, sondern auch Risiken und bedeutende Investitionen einhergehen.

IN DIESER AUSGABE

SWISSBOARDFORUM

In eigener Sache

SHARING EXPERIENCE

- **Die Revolution der Arbeitskultur: Die Reise der Nexplore AG zur agilen Selbstorganisation**
- **ChatGPT – Gekommen, um zu bleiben**
- **KI-Kompetenz im Verwaltungsrat als Wettbewerbsvorteil**

RECHT

Umgang des Verwaltungsrats mit Konflikten

SWISSBOARDFORUM

Vereinsversammlung und VR-Workshops 2024

KONTAKT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14

Postfach

CH-3001 Bern

sekretariat@swissboardforum.ch

www.swissboardforum.ch

In dieser kritischen Phase der digitalen Evolution ist die strategische Rolle des Verwaltungsrats wichtiger denn je. Wir sind aufgerufen, die digitale Transformation als festen Bestandteil unserer Strategie zu begreifen und zu gestalten. Die Schweiz ist bekannt als KI-Pionierland – mit führenden Unternehmen, die in KI forschen und investieren. Wir beobachten spannende Partnerschaften im KI-Bereich und sehen, wie die KI-Regulierung zu einem zentralen Anliegen avanciert.

In dieser Ausgabe geben wir Persönlichkeiten wie unserem Bildungspartner Rochester-Bern Executive Programs, unserem Mitglied Daniel Aebersold und unserem Neumitglied, Manuel P. Nappo, eine Stimme. Ihre Beiträge betonen nicht nur die Relevanz digitaler Kompetenz, sondern zeigen auch Wege auf, wie wir als Verwaltungsräte die digitale und KI-Agenda unserer Unternehmen voranbringen können. Stefanie Meier-Gubser, unsere Botschafterin und ehemalige Geschäftsführerin, bereichert diese Ausgabe mit einem Artikel über den Umgang des Verwaltungsrats mit Konflikten.

Ein lebendiges Forum wie unseres gedeiht durch Ihre aktive Teilnahme. Ihre Gedanken, Erfahrungen und Rückmeldungen sind das Herzstück des SwissBoardForums. Ich bin jedes

Mal aufs Neue ermutigt, wenn Mitglieder mit ihren Ideen auf uns zukommen, und freue mich über jedes Feedback – es hilft uns, die Bedürfnisse unserer Community zu verstehen und unser Angebot stetig zu verfeinern.

Gemeinsam werden wir das SwissBoardForum zu einer noch dynamischeren und wertvolleren Plattform machen.

Mit Zuversicht und einem optimistischen Blick in die Zukunft wünsche ich Ihnen viel Freude bei der Lektüre und freue mich darauf, Sie persönlich bei unseren zahlreichen Veranstaltungen begrüßen zu dürfen.

Details zu unseren bevorstehenden Veranstaltungen finden Sie am Ende dieses Newsletters und auf unserer Website unter

<https://www.swissboardforum.ch/de/veranstaltungen/swissboardforum-veranstaltungen>.

Mit besten Grüßen
Mylène Thiébaud

* Quelle: Deloitte, Generative AI's fast and furious entry into Switzerland, 2023

SWISSBOARDFORUM

In eigener Sache

Rückblick: Finanzkompetenz im Verwaltungsrat – Business Lunch inkl. Fallstudie

Bei unserem Business Lunch am 5. Februar in Zürich, ausgerichtet in Kooperation mit dem Network for Innovative Corporate Governance, stand das Thema «Finanzkompetenz im Verwaltungsrat: Auf den Punkt gebracht!» im Mittelpunkt. Der Anlass, der aufgrund der hohen Nachfrage rasch ausgebucht war und eine Warteliste nach sich zog, beleuchtete die zentrale Rolle der finanziellen Verantwortung des Verwaltungsrats – ein Thema, das durch die jüngsten Änderungen im Aktienrecht noch an Bedeutung gewonnen hat.

Michèle Sutter-Rüdiger und Cornel Germann führten mit einem prägnanten Einführungsreferat in die Materie ein und legten den Grundstein für die Bearbeitung einer praxisnahen Fallstudie zum kritischen Thema der Überschuldung gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 7 OR. Dies bot den Teilnehmenden eine einzigartige Gelegenheit, sich intensiv mit den Herausforderungen und Verpflichtungen auseinanderzusetzen, die eine potenzielle Überschuldungssituation an den Verwaltungsrat stellt.

Die Fallstudie und die Diskussionen fokussierten auf entscheidende Massnahmen, die in Krisensituationen zu ergreifen sind:

- ➊ Die Notwendigkeit, bei begründeter Besorgnis einer Überschuldung sofort zu handeln.
- ➋ Die Einberufung einer ausserordentlichen Verwaltungsratssitzung zur gründlichen Planung der nächsten Schritte.
- ➌ Die unumgängliche Sicherstellung, dass Sozialversicherungsbeiträge fristgerecht entrichtet werden, um haftungsrechtliche Konsequenzen zu vermeiden.
- ➍ Die Erstellung eines Zwischenabschlusses zu Fortführungs- und Veräusserungswerten als Basis für eine fundierte Beurteilung der finanziellen Lage.
- ➎ Die Vorlage des Zwischenabschlusses bei einem zugelassenen Revisor zur Prüfung der Überschuldungssituation.
- ➏ Die Erwägung und Prüfung von Sanierungsmassnahmen sowie die mögliche Benachrichtigung des Gerichts bei anhaltender Überschuldung.



Dieser Business Lunch bot den Teilnehmenden nicht nur tiefe Einblicke in die rechtlichen Verpflichtungen und strategischen Überlegungen bei finanziellen Schwierigkeiten, sondern unterstrich auch die Bedeutung der finanziellen Kompetenz im Verwaltungsrat als unerlässliche Säule guter Corporate Governance.

Eine Zusammenfassung, einschliesslich detaillierter Tipps und Checklisten findet sich im Mitgliederbereich auf unsere Webseite.

<https://www.swissboardforum.ch/de/publikationen/veranstaltungsunterlagen>

Veranstaltungen unserer Partner

Als Mitglied des SwissBoardForum stehen Ihnen die Seminare, Ausbildungsgänge und Veranstaltungen unserer

Partner zu vergünstigten Tarifen offen. Sie finden einen kompakten Überblick dazu auf unserer Webseite unter folgendem Link

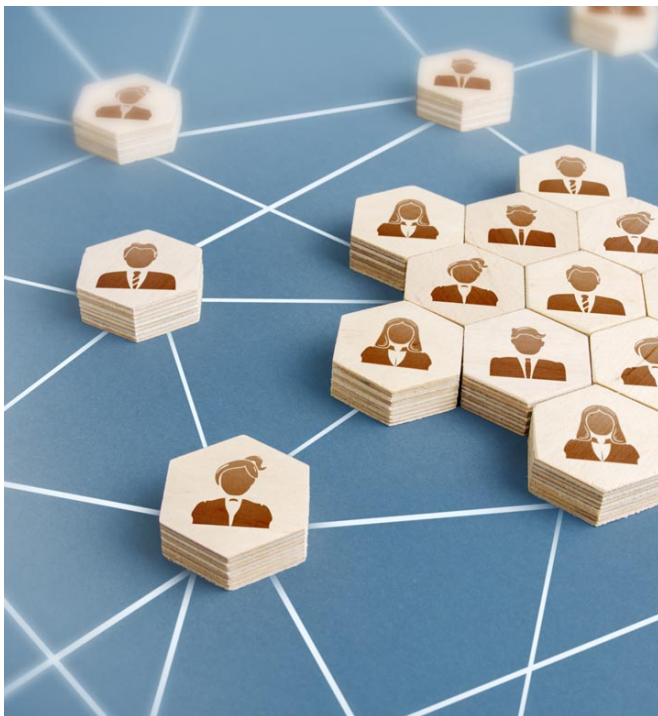
<https://www.swissboardforum.ch/de/veranstaltungen/partnerveranstaltungen>.

Abmeldungen bis 48h vorher

Wir alle wissen, dass das Leben voller Überraschungen ist, und manchmal können unvorhergesehene Ereignisse unsere Pläne ändern. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, gemeinsam eine Kultur der Wertschätzung und des Respekts zu fördern. No-Shows, insbesondere unentschuldigte, stellen eine Herausforderung für unseren Verein dar und führen zur Verschwendung wertvoller Ressourcen. Um dies zu vermeiden, bitten wir Sie höflich, uns Ihre Abmeldung bis zu 48 Stunden vor der Veranstaltung mitzuteilen.

SHARING EXPERIENCE

Die Revolution der Arbeitskultur: Die Reise der Nexplora AG zur agilen Selbstorganisation



Mit der Einführung der Holacracy wagt Nexplora einen revolutionären Schritt in Richtung agiler Selbstorganisation, der weit über die Grenzen traditioneller Unternehmensführung hinausgeht. Daniel Aebersold, Mitglieder des SwissBoardForum und Vizepräsident des Verwaltungsrates bei Nexplora AG teilt mit uns seine Erfahrung.

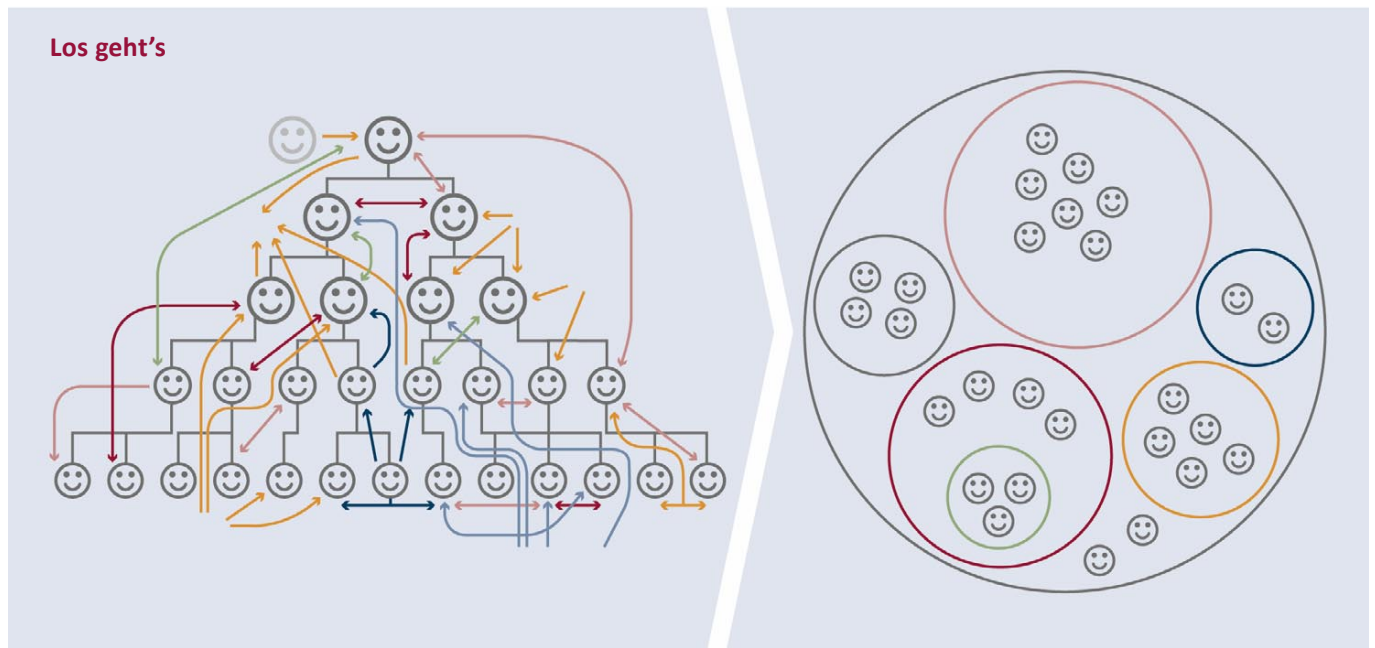
[DA] In einer Ära, in der schnelle Reaktionsfähigkeit und Flexibilität über den Erfolg entscheiden, haben wir bei der Nexplora AG im Jahr 2017 einen mutigen Schritt unternommen: die Umstellung auf Selbstorganisation nach den Prinzipien der Holacracy.

Ich möchte Ihnen von unserer Reise berichten, die weit mehr als eine Änderung unserer Arbeitsmethodik darstellte – es war der Wechsel des Mindsets aller Mitarbeitenden.

Ausgangslage: Als ich 2001 bei Nexplora anfang, war es ein kleines Unternehmen mit 20 Mitarbeitenden. Im Laufe der Jahre wuchs die Belegschaft auf 70 Personen an, und der Umsatz stieg von 1,5 Mio. CHF auf über 8 Mio. CHF. Ein sich abzeichnendes Führungsvakuum führte dazu, dass strategische Entscheidungen zunehmend von der Mitarbeiterbasis getroffen wurden und somit zum Grundstein unserer Selbstorganisation wurde.

Im Jahr 2017 wurde mir bewusst, dass strukturelle Anpassungen notwendig waren, um weiteres Wachstum zu unterstützen. Eine zusätzliche Hierarchieebene einzuführen, betrachtete ich mit viel Skepsis. Für mich war offensichtlich, dass wir einen anderen, eigenen Weg einschlagen mussten, der zu unserer Unternehmenskultur und unseren Werten passt. Die Suche nach dem «Nexplora-Weg» hatte begonnen.

Der Ruf nach Veränderung: Eine innere Stimme wehrte sich vehement gegen die Einführung einer mittleren Managementebene, da ich überzeugt war, dass dies unser Unternehmen nicht agiler machen und das verborgene Potenzial der Mitarbeitenden nicht vollständig ausschöpfen würde. Ein neuer Ansatz musste her. Gab es da nicht diese neuen Organisationsformen, die auf Kreisen basieren?



Unser Ansatz: Wir begannen mit einer Abstimmung, bei der wir die gesamte Belegschaft zwei entscheidende Fragen stellten:

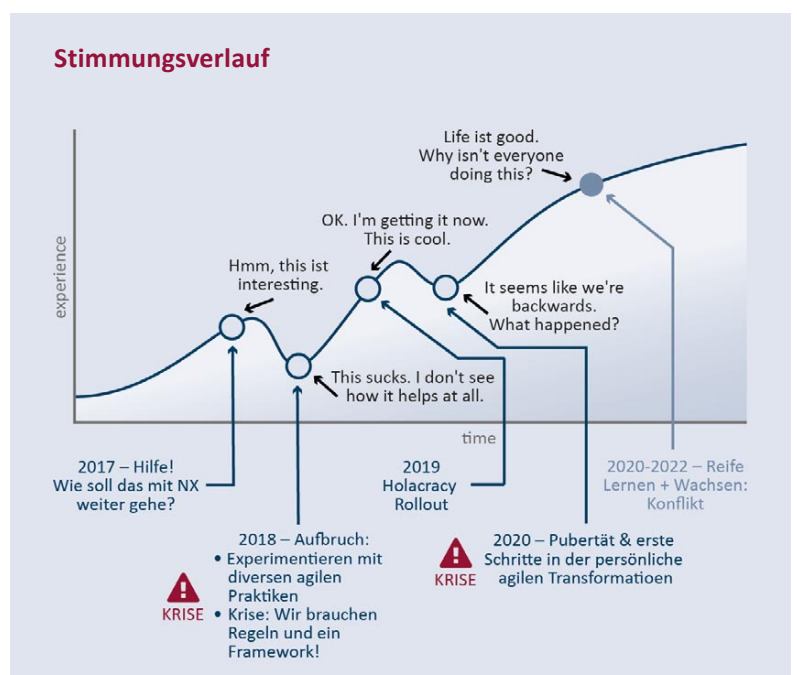
1. Seht auch ihr Handlungsbedarf?
2. Seid ihr bereit, bei der Gestaltung unserer neuen Kreisorganisation mitzuwirken?

Angelehnt an unsere Erfahrungen in der Softwareentwicklung, starteten wir mit einem Proof of Concept für ein Jahr.

Der lange Weg: Unser Ziel war es, die Kultur der Eigenverantwortung zu stärken und gleichzeitig klassische, träge Hierarchien zu umgehen. Obwohl wir verschiedene Modelle wie Soziokratie und Holacracy erkundet haben, war ich anfangs der Meinung, kein vorgefertigtes Modell übernehmen zu wollen. In einem ersten wesentlichen Schritt haben wir die Visualisierung der natürlichen Schattenorganisation vorgenommen, um zu einem ersten Kreis-Organigramm zu gelangen. Die Einführung eines strukturierten Änderungsprozesses ermöglichte es allen Mitarbeitenden, Veränderungen einzubringen. Bald stellten wir jedoch fest, dass uns ein Regelwerk, ja, eine Verfassung fehlte. Erst zu diesem Zeitpunkt griffen wir auf die bewährten Prinzipien der Holacracy zurück und entschieden uns für deren definitive Einführung.

Rückblickend sehe ich die langsame Transformation über drei Jahre als einen lehrreichen und für uns passenden Weg. Schritt für Schritt konnten wir so die Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeitenden vorantreiben. Heute ist uns allen bewusst, dass diese Transformation ein fortlaufender Prozess ist, der uns ständig begleiten soll.

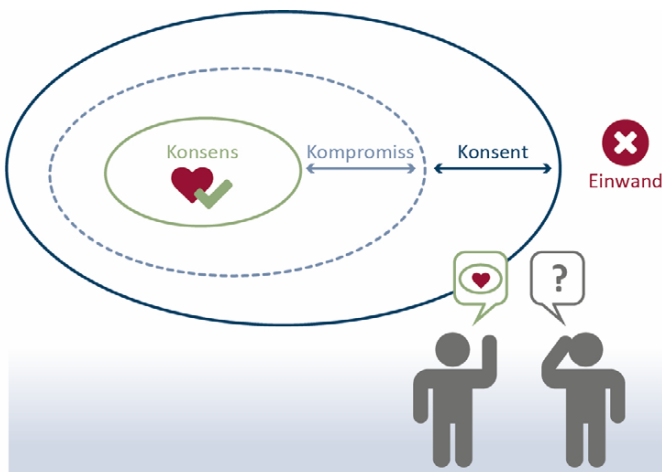
Die Achterbahn der Gefühle: Die emotionale Achterbahnfahrt unserer Transformation zeigte die menschliche Seite des Wandels. Von anfänglicher Unsicherheit über die Aufregung des Neuen bis hin zu den ersten Schritten der Reifephase unserer agilen Transformation – jede Etappe bot uns wertvolle Lektionen. Zugegeben, es war nicht immer einfach. Veränderung bringt Unsicherheit mit sich, und ja, manchmal auch Zweifel. Aber durch jeden Tiefpunkt lernten wir und fanden neue Wege, um besser zu werden.



Die Unterscheidung zwischen Hierarchie und Holacracy:

Wir lernten, dass Holacracy eine Hierarchie der Rollen und nicht der Personen ist. Es ist ein System, das auf Transparenz und Eigenverantwortung basiert. Holacracy ist alles andere als ein „wilder Haufen“, bei dem jeder machen kann, was er will. Im Gegenteil!

Holacracy in der Praxis: Die strukturierten Meetings ermöglichen eine sehr effiziente Zusammenarbeit mit klaren Entscheidungsprinzipien und aussagekräftigen Metriken. Die Definitionen von Rollen und Verantwortlichkeiten ermöglichen es uns, Strategien und Arbeitsinhalte auf Basis von Purpose und Accountability zu definieren.



Wichtig für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat: Eine schrittweise Transformation ist entscheidend, um Überforderung zu vermeiden, Abgänge zu vermeiden und die Organisation nachhaltig zu gestalten. Jede Organisation kann in einer Selbstorganisation rechtskonform abgebildet werden.

Pionierproblem: Als Wegbereiter auf dem Pfad der Selbstorganisation haben wir gelernt, dass Unsicherheit Teil des Prozesses ist und dass der Austausch mit Gleichgesinnten und kontinuierliche Selbstreflexion wesentliche Erfolgsfaktoren sind.

Warum sich der ganze Aufwand lohnt: Der Weg ist anstrengend, aber er lohnt sich! Wir sind agiler, innovationsfreudiger und robuster gegenüber Marktveränderungen und schnelllebigen Technologien. Und das Beste: Wir ziehen trotz Fachkräftemangel Talente an, die mit uns die Zukunft gestalten wollen.

Das Ziel im Blick: Ich bin überzeugt: Selbstorganisation ist keine vorübergehende Modeerscheinung – sie ist die Zukunft der Arbeit. Und diese Zukunft formen wir hier und jetzt bei der Nexlore AG. Ich behaupte, die Selbstorganisation wird sich als Schlüssel für unsere Zukunftsfähigkeit erwiesen.

Die letzte Botschaft: Wir stehen an einem Wendepunkt, der Mut und Willen erfordert - die Chancen sind greifbar!

Hier unterscheiden sich Hierarchie und Holocratie



Der KONSENT-Entscheidungsprozess: Wir haben gelernt, Spannungen als Potenzial zu sehen und einen Entscheidungsfindungsprozess zu etablieren, der auf Konsent basiert. Nicht auf Konsens und auch nicht auf Hierarchie. Dies fördert mutige, innovative Entscheidungen basierend auf dem «save enough to try» Prinzip.

Das Holacracy-Mindset: Unsere Reise hat uns gezeigt, dass Selbstführung, die Verschiebung von Verantwortung, Leadership-Entwicklung, Vertrauen in die Organisation und die Abgabe von wohlklingendem Titel wie z.B. CEO gelernt sein will. Zugleich dieser Lernprozess aber eminent zentral für die erfolgreiche Einführung einer Selbstorganisation ist, der Mut und Willen erfordert - die Chancen sind greifbar!



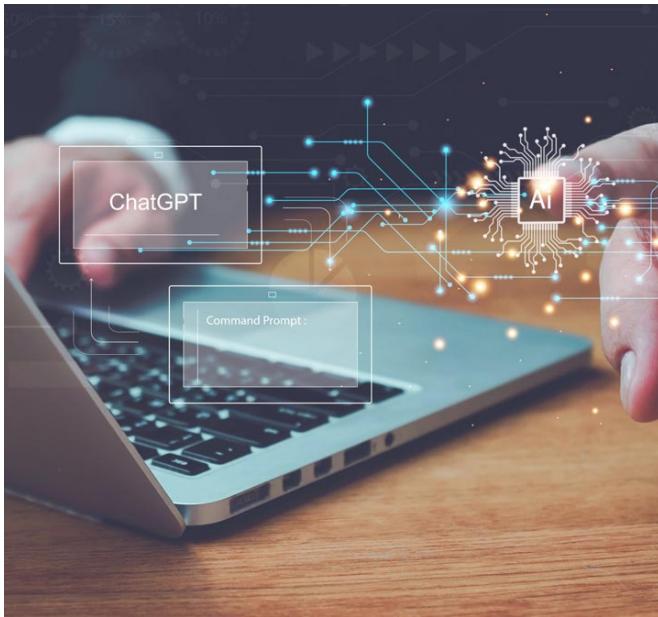
Die Frage ist nicht «ob» sondern «wann» die Selbstorganisation zur Selbstverständlichkeit wird.



Daniel Aebersold

Co-Lead Strategie & Vizepräsidentin des Verwaltungsrates bei Nexlore AG, Experte für digitale Transformation, Experte in Unternehmensentwicklung und Selbstorganisation.

ChatGPT – Gekommen, um zu bleiben



Für kleine und mittlere Unternehmen kann der Einsatz von KI-Technologien wie ChatGPT einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen. Drei Rochester-Bern Executive Programs Alumni erzählen, wie sie ChatGPT in ihrem Bereich nutzen und was das Tool für den Verwaltungsrat bedeutet.

«Was wir erleben, wird die Welt für immer verändern», sagt Bernhard Bühlmann, CEO von ELIZA. Er meint damit ChatGPT und dessen Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Das Tool wird als Unterstützung in administrativen Bereichen, als Sparringspartner und zur Steuerung von Produktionsprozessen eingesetzt – dies hat auf allen Unternehmensebenen Einfluss.

Der neue Mitarbeitende mit unbekanntem Fähigkeiten

Dave Mürner, VRP und Gründer von Nordfabrik – ein Beratungsunternehmen u.a. zu den Themen SEO, SEA und KI rät seiner Kundschaft, ChatGPT wie einen neuen Mitarbeitenden zu betrachten – einen, dessen Fähigkeiten und Kenntnisse noch unbekannt sind. «Fragen sie ChatGPT nach seinen Fähigkeiten und wie er sie in diesem oder jenem Bereich unterstützen kann. ChatGPT gibt aufschlussreiche und wertvolle Informationen über sich selbst», sagt Mürner. Auch im Verwaltungsrat müsse das Thema behandelt werden: «ChatGPT gehört nicht erst morgen, sondern schon gestern auf die Traktandenliste. KI hat praktisch in jeder Branche einen Einfluss», so Mürner. Es liege in der Verantwortung des Verwaltungsrates, sich des strategischen Potenzials, aber auch der Gefahren und Risiken von KI bewusst zu sein. «Das Management setzt KI im operativen Geschäft meist schon ein – aber gerade in KMU wissen viele oft nicht, wie sie damit umgehen sollen», so Mürner. Es sei

daher die Aufgabe jedes Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung die entsprechenden strategischen Vorgaben und Impulse für einen Umgang mit KI zu geben.

Bei der Nutzung von ChatGPT ist jedoch auch Vorsicht geboten. Manchmal sehen die Antworten sehr überzeugend aus, sind aber völlig falsch und erfunden. «Wir empfehlen dringend, ChatGPT als Unterstützung und Partner für den Menschen zu sehen und niemals einfach im blinden Vertrauen, Aufgaben auszulagern», so Mürner. Hinzu kommen Fragen des Datenschutzes und des Urheberrechts. Beim Einsatz von ChatGPT ist es sinnvoll, klare Richtlinien zu haben, was Mitarbeitende in den Chat stellen dürfen und was nicht.

Teil eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements

ELIZA ist der Name eines Computerprogramms, das Joseph Weizenbaum 1966 entwickelte, um die Möglichkeiten der Kommunikation zwischen Mensch und Computer in natürlicher Sprache zu demonstrieren. Mehr als 55 Jahre später wird diese Vision mit ChatGPT Wirklichkeit. Alumnus Bernhard Bühlmann griff die Idee auf und gründete vor vier Jahren die gleichnamige Firma ELIZA - ein Qualitätsmanagementtool, das sämtliche Prozesse eines Unternehmens effizient digitalisiert. «Die Vision von ELIZA ist ein Tool, das dank Hintergrundinformationen auf alle möglichen Fragen die richtigen Antworten liefert», sagt Bühlmann.

Auch in seiner Rolle als Verwaltungsratspräsident von ELIZA spielt ChatGPT für Bühlmann eine wichtige Rolle – und zwar auf zwei Ebenen: Zum einen sei es die Aufgabe jedes Verwaltungsrates, dafür zu sorgen, dass ChatGPT im Unternehmen genutzt und eingesetzt wird. Ein guter Anfang sei meist, wenn Unternehmen damit beginnen, Offerten und E-Mails mithilfe von ChatGPT zu erstellen. «Das ist ein guter Einstieg, damit sich Mitarbeitende an ChatGPT gewöhnen», so Bühlmann. Der zweite Aspekt ist, dass Verwaltungsräte ChatGPT auch selbst als Tool nutzen können: «Bei vielen VR-Tätigkeiten kann ChatGPT helfen, einen ersten Entwurf zu erstellen, z.B. von Vision, Mission, Risikomanagement und Jahresplanung. Der Anwendung sind keine Grenzen gesetzt», so Bühlmann.

Wie bei jedem Instrument mit grosser Wirkung gibt es auch Schattenseiten. «Das Betrugspotenzial ist gross», sagt Bühlmann. Zudem sei der Zug für eine sinnvolle Regulierung abgefahren. «Das ist so, als ob es die Anleitung für eine Atombombe im Internet gäbe und man alle Materialien dafür im Supermarkt kaufen könnte», beschreibt Bühlmann die Situation. Zu den Gefahren gehört zum Beispiel Hacking: «Jeder kann einer KI den Auftrag geben, sich irgendwo einzuhacken. Die KI kann diesen Auftrag dann selbst programmieren und ausführen, ohne dass ein Mensch Einfluss

nehmen kann», sagt Bühlmann. Im Moment ist es somit wichtig, dass sich Unternehmen dessen bewusst sind und genau aufpassen, was sie ins Netz stellen.

Vom Spielzeug zum Selbstläufer mit disruptivem Charakter

«KI ist eigentlich eine alte Technologie. ChatGPT hat jedoch einen Durchbruch erzielt, indem ein Front-End geschaffen wurde, das diese Technologie für alle zugänglich macht», sagt Daniel Aebersold, Co-Lead Strategie und Verwaltungsrat der Nexplora AG, einem auf den Digital Workplace spezialisierten Digitalisierungsunternehmen. Er rät Unternehmen, ChatGPT spielerisch einzuführen. «Kommunizieren sie den Mitarbeitenden, dass es ChatGPT gibt, und lassen sie diese spielerisch damit umgehen. Das Tool ist sehr intuitiv und die Leute werden selbst herausfinden, wie sie es einsetzen können», so Aebersold. Wichtig ist ihm auch zu betonen, dass ChatGPT nur die Spitze des Eisbergs ist. «Es gibt viele Ausprägungen von KI-Tools. Ich rate Unternehmen, die Augen offenzuhalten», so Aebersold.

Das Thema KI betrifft jedes Unternehmen und hat teilweise sogar disruptiven Charakter. «Ich finde es fahrlässig, wenn KI im Verwaltungsrat nicht thematisiert wird», sagt Aebersold. Der Verwaltungsrat hat die Verantwortung, sich auf strategischer Ebene mit den Chancen und Herausforderungen von KI auseinanderzusetzen. Ein Beispiel sieht Aebersold in seinem eigenen Unternehmen: «Wir sind zu einem grossen Teil Entwickler, und die KI wird diese Dienstleistung stark verändern, weil sie die Code-Generierung sehr einfach macht.» Der Verwaltungsrat von Nexplora hat nun die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen auch in Zukunft Dienstleistungen erbringt, die den Kundinnen und Kunden einen möglichst hohen Nutzen stiften.

Kein vorübergehender Trend

«Tools wie ChatGPT sind kein vorübergehender Trend, sondern Produkte einer neuen, bahnbrechenden Technologie, die das Potenzial hat, fast alle Bereiche unseres Lebens zu revolutionieren», sagt Mürner, und alle Anzeichen geben ihm recht. «Wenn ich mit Kundinnen und Kunden spreche, finden wir in einer Stunde bestimmt ein bis drei spannende neue Anwendungsmöglichkeiten für KI-Basierte Tools. Die Einsatzfelder sind schier endlos», sagt Abersold. Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte sind deshalb gut beraten, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Ein einfacher, spielerischer Einstieg, bei dem sich die Mitarbeitenden angewöhnen, gewisse Standardmails über ChatGPT zu verfassen, kann helfen, das Tool ins Bewusstsein des Teams zu bringen. Darüber hinaus sind Weiterbildungen und Beratungsunternehmen eine gute Unterstützung.



Über Rochester-Bern

Rochester-Bern Executive Programs (RoBe) ist eine anerkannte Business School auf dem Schweizer Markt für Weiterbildung auf Hochschulniveau. Unsere Vision ist es, zu einer besseren und nachhaltigeren Welt beizutragen, indem wir verantwortungsvolle Führungspersonen inspirieren, ausrüsten und vernetzen. 1994 als Tochtergesellschaft der Universitäten Rochester (USA) und Bern gegründet und als Schweizer Stiftung organisiert, arbeiten wir mit Dozierenden von den besten Business Schools aus der ganzen Welt zusammen.

Weitere Informationen:

<https://www.rochester-bern.ch/de/>

SHARING EXPERIENCE

KI-Kompetenz im Verwaltungsrat als Wettbewerbsvorteil

von Manuel P. Nappo, Director Institute for Digital Business HWZ und neues Mitglied des SwissBoardForum

Die Dynamik globaler Märkte und die rapide Entwicklung technologischer Innovationen haben die Landschaft, in der Verwaltungsräte operieren, grundlegend verändert. In einem Zeitalter, in dem Künstliche Intelligenz (KI) und die digitale Transformation als Fundamente moderner Unternehmensstrategien gelten, sehen sich Verwaltungsräte mit einer vielschichtigen Aufgabe konfrontiert. Daten in jeder Form gelten als das neue Gold, und KI dient als Schlüssel, nicht nur um diese wertvollen Ressourcen zu erschliessen, sondern sie auch in strategische Vorteile umzuwandeln. KI-Systeme haben die Kapazität, umfangreiche Datensätze zu

durchleuchten, verborgene Muster aufzudecken und Prognosen anzustellen, die das menschliche Verarbeitungsvermögen bei Weitem übersteigt. Diese Fähigkeit zur tiefgründigen Analyse und strategischen Prognose verschafft Firmen einen signifikanten Vorsprung in der hektischen Wirtschaft von heute und trägt bei richtigem Einsatz zur Wertsteigerung und zum Erfolg des Unternehmens bei. Angesichts der umwälzenden Macht der Technologie wird die Notwendigkeit strategischer Weichenstellungen immer dringlicher. Die Integration von KI-Kompetenz in die strategische Unternehmensführung ist nicht mehr nur eine Op-

tion, sondern eine zwingende Notwendigkeit für Organisationen, die in der Zukunft bestehen wollen.

Strategische Bedeutung von KI-Kompetenz für den Verwaltungsrat

KI wird die konventionellen Methoden der Unternehmensstrategie, repräsentiert durch Denker wie Michael Porter und Henry Mintzberg, grundlegend erneuern. Diese Evolution beeinflusst nicht nur die Entwicklung und Implementierung von Strategien, sondern auch die Rolle des Verwaltungsrates in diesem Zusammenhang. Mintzberg differenzierte zwischen deliberaten und emergenten Strategien. KI hat das Potenzial, beide Ansätze zu optimieren. Beim Ansatz Deliberater Strategien unterstützt KI die Formulierung gezielter Strategien, indem sie Führungskräften präzise Analysen und Einsichten bietet. KI-basierte Instrumente können Trends identifizieren, Risiken evaluieren und Möglichkeiten aufzeigen, was zu wohlüberlegten und strategisch fundierten Entscheidungen führt. Im Szenario von Emergente Strategien ermöglicht die kontinuierliche Datenanalyse durch KI Unternehmen, agil auf Veränderungen zu reagieren und emergente Strategien zu entwickeln. KI hilft, Datenmuster zu identifizieren, die neue Marktchancen oder notwendige Anpassungen in der Strategie signalisieren. Für Verwaltungsräte bedeutet dies, KI als integralen Bestandteil strategischer Führung zu begreifen. Die erfolgreiche Implementierung von KI in die strategische Planung erfordert eine erhöhte mentale Flexibilität und Anpassungsbereitschaft. Board Directors müssen sowohl geplante als auch sich entwickelnde Strategien unterstützen und die von KI bereitgestellten Einblicke nutzen, um das Unternehmen durch eine sich stetig wandelnde Umgebung zu steuern.

Gleichzeitig birgt KI das Potenzial, die Arbeitsmethoden im Board grundlegend zu wandeln.



Verbesserte Governance: Der Einsatz von KI für die Informationsbeschaffung und -analyse ermöglicht es Verwaltungsratsmitgliedern, sich schneller und effizienter auf die wesentlichen Aspekte der Unternehmensführung zu konzentrieren. Automatisierte Reports und Analysen verschaffen einen Überblick über die Geschäftslage, ohne dass manuelle Recherchen notwendig sind, was die Effizienz der Governance-Prozesse steigert.

Datenorientierter Fokus: KI-Modelle liefern tiefgreifende Analysen und Erkenntnisse zu Unternehmensdaten, ermöglichen eine präzise Leistungsüberwachung und identifizieren Verbesserungspotenziale. Sie bieten eine objektive Grundlage für die Bewertung von Geschäftsstrategien und -prozessen.

Bessere Entscheidungsfindung: KI-Technologien erlauben den Zugriff auf und die Analyse von Informationen aus einer Vielzahl von Quellen in Echtzeit. Dies erweitert den Horizont der Directors, die somit fundierte strategische Entscheidungen treffen können.

Risikominderung: Durch prädiktive Analyse und maschinelles Lernen, kann KI potenzielle Risiken und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen. Dies ermöglicht es Verwaltungsräten, proaktiv Massnahmen zu ergreifen, um Risiken zu minimieren und die Resilienz des Unternehmens zu stärken.

Förderung der Nachhaltigkeit: Durch die Analyse von Daten zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren kann KI helfen, nachhaltigere Geschäftspraktiken zu identifizieren und umzusetzen. Dies trägt nicht nur zur positiven gesellschaftlichen Wirkung bei, sondern stärkt auch das Unternehmensimage und die Marktposition.

Die Bereitschaft, KI in die strategische Planung und das tägliche Management zu integrieren, wird zu einem entscheidenden Faktor für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in der digitalen Ära.

KI-Kompetenz in Ihrem Verwaltungsrat

Verwaltungsräte müssen über den momentanen Stand hinaus blicken und den potenziellen Einfluss technologischer Entwicklungen auf das Geschäftsmodell evaluieren. Die Integration von KI zielt darauf ab einen substanziellen Beitrag zur Wertschöpfung zu schaffen und das Unternehmen klar von der Konkurrenz abzuheben unter der sorgfältigen Überwachung der Übereinstimmung mit den ethischen Richtlinien des Unternehmens. Anders als beispielsweise bei der Cybersicherheit, wo die geschäftlichen Auswirkungen eines Datenlecks oder einer anderen Sicherheitsanfälligkeit klar erkennbar sind, ist das Verständnis der Kraft von KI, das Geschäftswachstum zu fördern, allerdings komplizierter. Die Verwaltungsräte ringen allzuoft damit, eine Strategie zur Integration von KI in die Organisation zu entwickeln, die den geschäftlichen Zielen gerecht wird.

Es besteht daher ein dringender Bedarf an Verwaltungsräten mit KI-Expertise in unterschiedlichen Gremien. Board Directors sprechen viel über die Notwendigkeit von KI-Expertise, aber weil es so vielschichtig ist, wird die Verankerung von KI-Expertise in den Verwaltungsräten hinausgezögert. Ein Grund für die Untätigkeit ist, dass das Profil des Kandidaten anders ist als das eines typischen Verwaltungsrats, den man allzu oft einfach aus dem eigenen Netzwerk von Anwälten und Beratern rekrutieren kann.

Was wirksame Gremien in der heutigen Dynamik dringend brauchen, sind neue Verwaltungsräte mit umfassendem Technologiewissen, zusätzlich zu den bisher essentiellen Fähigkeiten wie Führungspräsenz und Kommunikationsfähigkeiten. Diese KI-Directors bringen Mehrwert, indem sie dem gesamten Verwaltungsrat helfen, den geschäftlichen Einfluss dieser aufkommenden Technologie auf das Unternehmen, seine zukünftigen Geschäftserfolg, seine Kunden und seine Partner, seine Konkurrenz zu strategisieren und die Anforderungen an die Implementierung durchzudenken, um für die Organisation wertschöpfend zu sein.

Neben der Nominierung eines KI-Directors in den Verwaltungsrat ist die kontinuierliche Weiterbildung bestehender Mitglieder entscheidend, um ein umfassendes Verständnis für die Möglichkeiten von KI im gesamten Gremium zu fördern. Die kontinuierliche Weiterentwicklung in KI-Themen ist entscheidend, um das Verständnis und die Bewertungsfähigkeit von KI-Initiativen im Verwaltungsrat zu verbessern. Ein umfassendes Bildungsprogramm, das technisches Wissen, Einblicke in aktuelle KI-Trends und ein Bewusstsein für potenzielle Risiken vermittelt, ist unerlässlich, um den gesamten Verwaltungsrat für die Herausforderungen und Chancen der KI-Welt zu rüsten.

Fazit: KI-Kompetenz als Imperativ

Die Einführung von KI im Unternehmenskontext bringt einen klaren komparativen Vorteil. Während die meisten Gremien noch immer versuchen zu verstehen, was KI wirklich

ist und wie sie zum Vorteil der Organisation eingesetzt werden kann, sind die Zukunftsgerichteten unter ihnen sind da schon einen Schritt weiter. Ein zukunftsorientierter Verwaltungsrat erkennt die Bedeutung, KI nicht nur zu nutzen, sondern auch deren Auswirkungen verantwortungsvoll zu steuern, er weiss, dass die aktuelle Lücke der KI-Kompetenz in den eigenen Reihen dringend geschlossen werden muss, um als Akteur der KI-Transformation zu agieren. Die erfolgreiche Integration von KI-Expertise in den Verwaltungsrat erfordert daher visionäres Denken und die Bereitschaft, bestehender Verwaltungsräte ihre Strukturen und Nominierungsprozesse zu überdenken. Der Weg nach vorne wird sowohl menschliche Tugenden als auch künstliche Intelligenz umfassen und die Einführung von KI-Kompetenz im Verwaltungsrat ein entscheidender Schritt, um Unternehmen zukunftsfähig und wertschöpfend aufzusetzen.



Manuel P. Nappo ist Founder und Director des Institute for Digital Business an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ). Seine Themen sind u.a. Digital Readiness in Boards, Digital Leadership, Digital Talent Development, Digital Transformation. Er setzt sich leidenschaftlich dafür ein, damit Schweizer Unternehmen die Lücke zu den Anforderungen einer sich rasant entwickelnden digitalen Landschaft schliessen, mit dem Ziel die technologischen Veränderungen proaktiv zum strategischen Vorteil des Unternehmens nutzen können.

RECHT

Umgang des Verwaltungsrats mit Konflikten

von **Stefanie Meier-Gubser, Partner advokatur56 ag,**
Botschafterin des **SwissBoardForum**

ERKENNEN, BEURTEILEN, HANDELN | Nicht bewältigte Konflikte können das Funktionieren, die Geschäftsbeziehungen und den Fortbestand einer Gesellschaft aufs Spiel setzen. Ein situationsgerechter, die Interessen der Gesellschaft wahrender Umgang mit Konflikten gehört zu einer guten Corporate Governance und zur Erfüllung der Treuepflicht des Verwaltungsrats.

Ein adäquater Umgang mit Konflikten liegt im ureigensten Interesse der Gesellschaft und ist damit Teil einer guten Corporate Governance und der allgemeinen Sorgfalts- und Treuepflicht des Verwaltungsrats. Im Fokus der Diskussion stehen dabei regelmässig Interessenkonflikte, die im neuen Aktienrecht denn auch explizit geregelt sind.¹ Vernachlässigt oder zu spät erkannt werden dabei oft Konflikte persönlicher oder unternehmerischer Natur, die eine Gesellschaft behindern, blockieren und im äussersten Fall hand-

lungsunfähig machen können. Es ist wichtig, dass der Verwaltungsrat (potenzielle) Konflikte frühzeitig erkennt, deren Risiko beurteilt und nötigenfalls handelt, um «die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen zu wahren»².



Den vollständigen Fachartikel von Stefanie Meier-Gubser finden Sie im Mitgliederbereich der SwissBoardForum Webseite unter folgendem Link:

<https://www.swissboardforum.ch/de/publikationen/fachbeitraege-zur-vr-praxis>

Der Fachartikel bietet praktische Tipps und Checklisten zum effektiven Umgang des Verwaltungsrats mit Konflikten, einschliesslich der frühzeitigen Erkennung, Risikobewertung und adäquaten Konfliktbewältigung, um die Interessen der Gesellschaft zu schützen und zu fördern.

¹ Art. 717a OR | ² Art. 717 Abs. 1 OR

Save the date – Annual Convention 2024

Datum: 18. Juni 2024 | Ort: Kursaal Bern | Beginn: 11:00 Uhr

Die Annual Convention 2024 verspricht ein Tag voller bereichernder Begegnungen, aktive Workshops und wegweisender Vorträge zu werden. Beginnend mit der Vereinsversammlung, laden wir Sie ein, Teil eines umfassenden Programms zu sein, das speziell darauf ausgerichtet ist, aktuelle und zukünftige Herausforderungen in der Unternehmens- und Verwaltungsratsführung zu adressieren.

Vormittags-Highlight:

Bernhard Heusler teilt in seinem Vortrag «Selbstführung und Teamwork – Erfolgsfaktoren in Sport und Wirtschaft» Einblicke in die Synergien zwischen Erfolg im Sport und Erfolg in der Wirtschaft.

Networking-Stehlunch:

Eine ideale Gelegenheit, um wertvolle Kontakte zu knüpfen und sich mit Gleichgesinnten auszutauschen.

Nachmittags-Session:

Jean-Philippe Bonardi eröffnet die Nachmittagssession mit seinem Vortrag auf französisch zu «Comment penser la Stratégie d'une entreprise dans un monde en transition ?», in dem er beleuchtet, wie strategische Entscheidungen und Nachhaltigkeitsziele Hand in Hand gehen können.

Experten-Workshops:

- ➔ **Christian Schaffenberger, Mieke Weijenberg** und **Richard Moore** bringen ihre Expertise in einen Workshop ein, in dem sie aufzeigen, wie Verwaltungsräte ihre Effektivität steigern können.
- ➔ **Thierry Kneissler** und **Hannes Burkhalter** gehen in ihrem Workshop auf das notwendige Strategiewissen für Verwaltungsräte ein.
- ➔ **Matthieu Wildhaber** fokussiert sich in seinem französischsprachigen Workshop auf die Kunst der Rhetorik. Er erklärt, wie verbesserte Kommunikationsfähigkeiten die Effizienz und Überzeugungskraft in Verwaltungsrats-sitzungen steigern können.

Abschluss und Ausklang:

Khalil Bawar rundet das Programm ab mit einem Blick in die Zukunft: «Künstliche Intelligenz als oberster Entscheider: Utopie oder baldige Realität?» Eine spannende Perspektive auf die Rolle der KI in Entscheidungsprozessen.

Den Tag beschliesst **Ralph Siegl** mit der Präsentation der neuesten Ausgabe des Verwaltungsrat-Handbuchs, gefolgt von einem Apéro riche, der den perfekten Rahmen bietet,

um die Ereignisse des Tages gemeinsam ausklingen zu lassen. Markieren Sie den 18. Juni 2024 in Ihrem Kalender und freuen Sie sich auf unsere offizielle Einladung sowie das vollständige Programm, das wir Ihnen im Mai zusenden werden.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

25.03.2024 | 17.30 h | Zürich Marriott Hotel

**Erfolgreiche Nachfolgeregelungen –
worauf es ankommt?**

16.04.2024 | 17.30 h | Hotel Schweizerhof Zürich

VR-Vergütungen - Wie abrechnen?

24.04.2024 | 17.30 h | Hotel de la Paix Lausanne

**Le quotidien d'un administrateur, ses tâches
et responsabilités**

28.05.2024 | 17.30 h | Hotel Schweizerhof Bern

**Cyber-Risk im Fokus des Verwaltungsrats –
Lehren aus einem Praxisfall**

30.05.2024 | 17.30 h | EXPERTsuisse Campus Zürich

**Einfluss der nicht-finanziellen Berichterstattung
auf das Aufgabengebiet des Verwaltungsrates**

06.06.2024 | 17.30 h | Hotel Royal Savoy Lausanne

**La fin du mandat d'administrateur,
choix ou obligation**

18.06.2024 | ab 11.00 h | Kursaal Bern

SwissBoardForum Annual Conference 2024

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktorin:

Mylène Thiébaud, Geschäftsführerin SwissBoardForum

Layout: Silversign GmbH, Bern

Bilder: www.istock.com

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.swissboardforum.ch