

AI at the Board Table

Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung im Verwaltungsrat neu gedacht im Zeitalter der künstlichen Intelligenz

Dienstag, 1. September 2026, Casino Bern, Bern

Mit Dalith Steiger-Gablinger (SwissCognitive), Fredy Hasenmaile (Chefökonom, Raiffeisen Schweiz) und Vidor Kapy (CIO, Bühler AG). Moderation: Aline Isoz, Vorstandsmitglied von SwissBoardForum.

Dieses Dokument fasst die wichtigsten Punkte des BoardForum Peer Talk vom 1. September 2026 zusammen, der sich der Rolle der künstlichen Intelligenz in der Arbeit von Verwaltungsräten widmete. Es richtet sich an die Mitglieder von SwissBoardForum, unabhängig davon, ob sie an diesem Abend teilgenommen haben, und fasst zudem die abschliessende Runde sowie die Fragen der anwesenden Mitglieder aus dem Publikum zusammen.

AUF EINEN BLICK

AI at the Board Table

Key takeaways from the event on 1 September 2026 • Casino Bern

Speakers: Dalith Steiger-Gablinger • Fredy Hasenmaile • Vidor Kapy | Moderator: Aline Isoz



1. The central idea

**AI improves board preparation.
It does not replace human
judgment or responsibility.**

A good board arrives better prepared, but it must remain critical and challenge consensus on the basis of shared facts.

2. What boards should retain



No separate AI strategy.
AI must be integrated into
the company's strategy.



The board addresses
strategic issues.
Management leads
operational transformation.



Targeted technical expertise
can help, but responsibility
remains collective.



Human value remains
decisive: knowing when
something does not ring true.

3. Four questions for every AI initiative

1

What measurable value
will this initiative create?

2

Which assumptions must
prove true?

3

Which skills, data, or
talent are still missing?

4

What governance is needed
for safe and responsible
deployment?

4. Risks to watch



Loss of critical thinking



Forgetting employees
in the transformation



Dilution of perspectives
and overreliance on
AI-generated assumptions

AI can advise.
It cannot be held accountable.

5. Practical actions now



Review and correct your company's digital presence



Identify accumulated data that could become an advantage



Learn with peers and experts



Let teams experiment before overregulating



Set a simple confidentiality rule for AI tool usage

6. How to measure success



More customer value:
productivity, quality, speed



More internal efficiency:
growth without proportional
headcount increase



Better execution of
the company strategy



Aline Isoz's
5 principles

1

Stay true to
your core
business

2

Do not
forget
people

3

Do not confuse
preparation with
judgment

4

AI is not
responsible.
You are.

5

Stay
critical



**In short: integrate AI with discipline, keep people at the center,
and exercise more demanding board judgment than ever.**

Ein besser vorbereiteter Verwaltungsrat, ein Urteilsvermögen, das menschlich bleibt

Die Podiumsteilnehmenden waren sich in einem ersten Punkt einig: Dank KI kommen Verwaltungsratsmitglieder besser vorbereitet in die Sitzung. Die Tools erleichtern das Durcharbeiten umfangreicher Unterlagen und ermöglichen präzisere Fragen. Dieser Vorbereitungsgewinn darf jedoch nicht zu einem Vergleich der Resultate werden, welche die KI der einzelnen Mitglieder liefert. Ziel einer Diskussion im Verwaltungsrat bleibt es, zu hinterfragen, wie ein Konsens zustande gekommen ist, gestützt auf gemeinsame Fakten, die von der Geschäftsleitung bereitgestellt und von allen Mitgliedern geteilt werden.

Ein Punkt wurde besonders hervorgehoben: Das menschliche Urteilsvermögen, insbesondere die Fähigkeit zu spüren, dass eine Information «nicht stimmig klingt» oder vom gewohnten Muster abweicht, lässt sich nicht an eine Maschine delegieren. Genau diese Art von Anomalie, die sich schwer formalisieren lässt, macht den Mehrwert jedes einzelnen Verwaltungsratsmitglieds aus.

Schluss mit dem Begriff «KI-Strategie»

Die Podiumsteilnehmenden schlugen einen Wechsel im Vokabular vor: Es geht nicht darum, eine eigenständige KI-Strategie aufzubauen, sondern die KI mit derselben Sorgfalt wie jede andere strategische Frage in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Von einer «KI-Strategie» zu sprechen, birgt das Risiko einer verzerrten Wahrnehmung, weil die Organisation dazu neigt, jede Entscheidung ausschliesslich durch die Linse der KI zu betrachten, obwohl diese nicht immer das passende Instrument ist.

Die Rollenteilung bleibt zentral: Der Verwaltungsrat sollte sich auf die strategischen Fragen konzentrieren, etwa die Entwicklung des Geschäftsmodells, das Wettbewerbsumfeld und neue Risiken, während die operative, mit KI verbundene Transformation Sache der Geschäftsleitung ist. Eine Vermischung dieser Grenze wurde als wiederkehrende Ursache von Verwirrung in Organisationen genannt.

Braucht der Verwaltungsrat eine KI-Expertin oder einen KI-Experten?

Die Meinungen gehen an diesem Punkt leicht auseinander. Einige empfehlen, dass mindestens ein Mitglied des Verwaltungsrats eine vertiefte KI-Expertise entwickelt, welche die Technologie mit ihren wirtschaftlichen Implikationen, den Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und der Governance verbindet, da gewisse Geschäftsmodelle heute innerhalb weniger Monate neu geschrieben werden (als Beispiel wurde die Revisionsbranche genannt). Andere ziehen es vor, externe Beraterinnen und Berater beizuziehen, ohne ihnen die Entscheidungsfindung zu übertragen.

Ein gemeinsamer Nenner zeichnet sich dennoch ab: Technisches Fachwissen kann bei einer Person oder einer externen Beratung konzentriert werden, das Urteilsvermögen und die Verantwortung bleiben jedoch Sache des gesamten Verwaltungsrats. Von jedem Mitglied wird nicht technische Meisterschaft erwartet, sondern eine echte Grundkompetenz in Bezug auf die Fragestellungen und Konsequenzen der KI für das Unternehmen.

Risiken, die es im Auge zu behalten gilt

Im Verlauf des Abends wurden drei Risiken genannt. Erstens der Verlust des kritischen Denkens: das Ergebnis eines Modells zu übernehmen, statt es zu hinterfragen. Zweitens, mit Nachdruck wiederholt, das Vergessen der Mitarbeitenden: Die Transformation gelingt nur, wenn die Belegschaft mitgenommen wird, nicht nur die Führungsgremien, denn es sind die Teams, die im Alltag die Dienstleistung oder das Produkt erbringen. Drittens die Verwässerung der Perspektiven: das Risiko, dass zeitlich stark beanspruchte Verwaltungsratsmitglieder sich stärker auf die von der KI generierten Annahmen stützen als auf ihre eigene Erfahrung und die Vielfalt an Sichtweisen im Gremium.

«Die KI kann beraten. Sie kann nicht zur Verantwortung gezogen werden. Diese Verantwortung bleibt, und wird bleiben, beim Verwaltungsrat.»

Praktische Takeaways

Über die grossen Themen der Diskussion hinaus brachte der Abend eine Reihe sehr konkreter Empfehlungen hervor, die aus der abschliessenden Runde und dem Austausch mit dem Publikum stammen.

Eine KI-Initiative steuern: vier Fragen, die es zu stellen gilt

Ein einfaches Raster, das jeder Verwaltungsrat ohne technisches Vorwissen anwenden kann, sobald ihm eine KI-Initiative vorgelegt wird:

- Welchen messbaren Wert wird diese Initiative für das Unternehmen schaffen?
- Welche Annahmen müssen zutreffen, damit dieser Wert entsteht?
- Welche Fähigkeiten, Daten oder Talente fehlen noch, um dies zu erreichen?
- Welche Governance-Mechanismen braucht es, um eine sichere und verantwortungsvolle Umsetzung zu gewährleisten?

Drei Ratschläge aus der abschliessenden Runde

Überprüfen Sie Ihren digitalen Auftritt. Dalith Steiger-Gablinger teilte eine sehr konkrete Beobachtung: Wenn ein KI-Tool eine Information zu einem Unternehmen falsch wiedergibt oder «erfindet», liegt die Ursache oft ganz banal in falschen oder veralteten Webseiteninhalten (Öffnungszeiten, Angebot, Kontaktdaten), auf die sich das Tool bei seiner Antwort stützt. Diese Informationen zu korrigieren erfordert keinerlei KI-Kompetenz, verbessert aber unmittelbar, wie Ihr Unternehmen von diesen Tools dargestellt wird.

Lassen Sie sich von anderen begleiten. Vidor Kapy betonte den Wert des Austauschs unter Gleichgesinnten, insbesondere für kleinere Organisationen, die sich keine eigene KI-Stelle leisten können: Fachleute oder andere Führungspersonen zu Diskussionsrunden einzuladen hilft, Überlegungen anzustossen, die man alleine kaum entwickelt.

Schauen Sie, was Ihr Unternehmen über die Jahre angesammelt hat. Fredy Hasenmaile veranschaulichte diesen Punkt mit dem Beispiel eines deutschen Unternehmens aus der Farbenbranche: Durch die Nutzung von dreissig bis fünfzig Jahren an Daten zu den von Kundinnen und Kunden gewünschten Farbmischungen mit KI konnte es seinen Rohstoffverbrauch um einen Drittel senken und gleichzeitig seine Marge um zwei Drittel steigern. Die Botschaft: Jedes Unternehmen verfügt vermutlich, ohne es zu wissen, über einen Datenschatz, der mit KI zu einem Vorteil werden kann.

Antworten auf die Fragen aus dem Publikum

Wie lässt sich ein gemeinsames Verständnis von KI entwickeln, über die Technik hinaus?

Ein Mitglied wies auf die Schwierigkeit hin, in einem multikulturellen Verwaltungsrat ein gemeinsames Verständnis der Abhängigkeits- und Governance-Fragen rund um KI zu teilen. Die Antwort der Podiumsteilnehmenden: weniger von «Souveränität» sprechen, ein Ziel, das angesichts der heutigen Abhängigkeit Europas von amerikanischer und chinesischer Technologie schwer zu erreichen ist, und stattdessen mehr von «Resilienz»: lernen, diese Tools zu nutzen und gleichzeitig die Mechanismen aufzubauen, die helfen, die damit verbundenen Risiken zu begrenzen.

Wie lassen sich KMU unterstützen, denen weder Zeit noch Budget noch Fachwissen zur Verfügung stehen?

Mehrere Verwaltungsratsmitglieder von KMU fragten, wie sie ihr Unternehmen ohne dedizierte Ressourcen an das Thema heranführen können. Der Rat der Podiumsteilnehmenden: nicht zu früh überregulieren, aber von Anfang an einige minimale Leitplanken bezüglich Vertraulichkeit, Daten und zugelassener Tools setzen, und den Governance-Rahmen dann weiterentwickeln, sobald sich Anwendungsfälle und geschäftlicher Nutzen klarer abzeichnen. Eine einfache Regel für die Teams: Alles, was man laut in einem öffentlichen Verkehrsmittel sagen könnte, kann mit einem Tool wie ChatGPT geteilt werden, alles andere nicht. Ausserdem wurde KMU empfohlen, sich mit anderen Verwaltungsräten zusammenzuschliessen, die vor derselben Herausforderung stehen, statt jeweils allein zu versuchen, die Technologie zu verstehen.

Wie lässt sich ein Geschäftsmodell mit KI neu denken, nicht nur optimieren?

Die Frage betraf die Möglichkeit, über die reine Optimierung bestehender Prozesse hinauszugehen und ein Geschäftsmodell tatsächlich neu zu denken. Antwort: Die heutigen Prozesse spiegeln oft die menschlichen Grenzen wider, für die sie ursprünglich konzipiert wurden, insbesondere die Notwendigkeit von Fachleuten, um jeden Schritt zu bewältigen. Mit agentischer KI löst sich diese Einschränkung auf, wodurch die Arbeit rund um die Wertschöpfung statt um überlieferte Prozesse neu organisiert werden kann. Ein Hinweis wurde ergänzt: Die eigentlich gefragte Kompetenz ist nicht technischer, sondern strategischer Natur, nämlich die Fähigkeit, sich eine Zukunft vorzustellen, die es noch nicht gibt.

Wie lässt sich kritisches Denken bewahren, wenn die KI einen Teil der Arbeit des Verwaltungsrats vorbereitet?

Ein Mitglied äusserte die Sorge, einen «besser vorbereiteten» Verwaltungsrat mit einem Verwaltungsrat zu verwechseln, der kritischer denkt. Die Antwort der Podiumsteilnehmenden war klar: Fachwissen lässt sich bündeln, das Urteilsvermögen lässt sich nicht auslagern, und das bleibt die Verantwortung jedes einzelnen Mitglieds. Das dazu verwendete Bild: Man kann eine Geschirrspülmaschine besitzen und trotzdem nie die Kristallgläser hineinstellen, auch wenn man es technisch könnte. Manche Aufgaben sollten von Hand erledigt werden, aus freier Wahl, nicht aus Notwendigkeit.

Wie hat sich durch KI die Arbeit von Anlageausschüssen verändert?

Ein in mehreren Anlageausschüssen aktives Mitglied fragte, ob die Beurteilung der künftigen Stabilität eines Unternehmens schwieriger geworden sei. Antwort: Die Zusammensetzung der Märkte hat sich in den letzten zehn bis zwanzig Jahren erheblich verändert, und es ist heute schwieriger vorherzusagen, woher der nächste Gewinner kommen wird. Die Empfehlung bleibt klassisch, wird aber durch diese Feststellung verstärkt: Diversifikation, sowie Phasen starken Wandels als Phasen zu betrachten, die günstig für Wertschöpfung sind, wenn man sich die Zeit nimmt, sie ernsthaft zu durchdenken.

Wie lässt sich der Erfolg von KI im Unternehmen messen?

Die letzte Frage des Abends betraf die zu verfolgenden Kennzahlen. Die Podiumsteilnehmenden rieten davon ab, den Erfolg anhand von Tool-Kennzahlen zu messen, etwa der Anzahl aktiver Lizenzen oder der Nutzungshäufigkeit. Stattdessen wurden zwei Dimensionen vorgeschlagen: auf der Kundenseite der geschaffene Wert in Bezug auf Produktivität, Qualität und Geschwindigkeit, der sich im Umsatz niederschlagen sollte; intern die Effizienzgewinne, die es erlauben, zu wachsen, ohne den Personalbestand im selben Tempo auszubauen, mit direkter Wirkung auf die Marge. Ein letzter Punkt wurde ergänzt: KI sollte letztlich am geschäftlichen Wert gemessen werden, den sie schafft, und an ihrem Beitrag zur Unternehmensstrategie, sei es durch eine bessere Umsetzung oder dadurch, dass sie aufzeigt, wo die Strategie und das Geschäftsmodell selbst weiterentwickelt werden müssen.

Das Wort der Moderatorin

Zum Abschluss ihrer ersten Moderation als Vorstandsmitglied von SwissBoardForum teilte Aline Isoz fünf Grundsätze, die sie persönlich aus dem Abend mitnimmt:

- Bleiben Sie bei Ihrem Kerngeschäft.
- Vergessen Sie die Menschen nicht.
- Verwechseln Sie Vorbereitung nicht mit Urteilsvermögen.
- Die KI trägt keine Verantwortung, Sie schon.
- Bleiben Sie kritisch.

Zum Weiterlesen

Dalith Steiger-Gablinger teilt mit den Mitgliedern ihr White Paper «AI is Changing the Economics of Expertise» (SwissCognitive, Juni 2026). Es knüpft an einen zentralen roten Faden des Abends an: Da künstliche Intelligenz Wissen zunehmend im Überfluss und nahezu kostenlos verfügbar macht, entsteht Wert nicht mehr durch den Zugang zu Informationen, sondern durch Urteilsvermögen, Verantwortung und Vertrauen. Aus Sicht der Autorin wird der künftige Wettbewerbsvorteil auf der Kombination aus menschlicher Expertise, KI und Vertrauen beruhen, statt auf einer dieser Dimensionen allein.

Vollständiges Dokument: <https://swisscognitive.com/white-papers/ai-is-changing-the-economics-of-expertise>

Ein herzliches Dankeschön an Dalith Steiger-Gablinger, Fredy Hasenmaile und Vidor Kapy für die Qualität ihrer Vorbereitung und die Bereicherung des Austauschs sowie an Aline Isoz für ihre erste Moderation als Vorstandsmitglied von SwissBoardForum. Ebenfalls ein Dankeschön an alle Mitglieder, die die abschliessende Runde mitgestaltet und im Publikum so treffende Fragen gestellt haben. Zu guter Letzt ein Dank an alle, die an diesem ersten Abend in englischer Sprache teilgenommen haben, einer Erfahrung, die es uns ermöglicht hat, unsere deutschsprachigen und französischsprachigen Mitglieder rund um dasselbe Thema zusammenzubringen.