board talk

fcs

Issue #10 • 10/2026

Umgang mit KI im VR

Dies soll kein Pamphlet über den Nutzen oder die Gefahren der künstlichen Intelligenz sein. Vielmehr möchte ich Verwaltungsräten, insbesondere jenen von KMU, aufzeigen, wie sie dieses Thema innerhalb ihrer Führungs- und Aufsichtsaufgabe adressieren können.

Produktivitätswachstum

Eigentlich wollte ich mit der Prognose eines renommierten Thinktanks zum Produktivitätswachstum durch den Einsatz von KI in KMU und Grossunternehmen über die nächsten zehn Jahre beginnen. Doch je länger ich recherchierte, desto deutlicher wurde mir, dass sich für fast jede Prognose eine fundierte Studie finden lässt. Deshalb verzichte ich hier gänzlich darauf, eine einzelne Prognose zu zitieren.

Mich überzeugen vor allem jene Studien, welche aus folgenden Gründen von einem wahrscheinlichen Produktivitätswachstum ausgehen:

- Zeitgewinn bei bestimmten Wissensarbeiten und Konzentration auf wertschöpfungssteigernde Aufgaben
- Qualitätsverbesserung durch bessere Entscheidungen und weniger Fehler
- Bessere Kundenbindung, da Mitarbeitende mehr Zeit für Beratung und Kundenpflege haben
- Automatisierung ganzer Prozesse, insbesondere wiederkehrender, zeitraubender und monotoner Arbeitsschritte
- Höhere Skalierbarkeit, ohne viele andere Ressourcen proportional ausbauen zu müssen
- Grundlegende Verbesserungen durch Innovation und neue Geschäftsmodelle

Einen positiven Effekt erzielen allerdings nur Unternehmen, welche die Technologie auch effektiv und effizient einzusetzen wissen. Deshalb sind Verwaltungsräte besonders gefordert.

Nicht nur KI – Digitalisierung allgemein

Meine Überlegungen gelten nicht nur für grosse Sprachmodelle (LLM), mit denen KI heute häufig gleichgesetzt wird. Vielmehr betreffen sie die digitale Transformation insgesamt. Zu den relevanten Entwicklungen zählen u.a. generative KI und KI-Agenten, Robotik/ Cobots, autonome oder teilautonome Fahrzeuge, digitale Zwillinge, Internet of Things (IoT), Cloud- und Edge-Computing, Computer Vision, additive Fertigung und 3D-Druck, Augmented (AR) und Virtual Reality (VR), Quantencomputing sowie weitere Technologien.

Das sind nur einige Schlagworte. Wir werden laufend mit neuen Entwicklungen konfrontiert und nicht alles ist für das eigene Unternehmen gleich relevant. Im Verwaltungsrat geht es darum, Relevantes von weniger Relevantem zu unterscheiden, Entwicklungen rechtzeitig einzuordnen und sich Handlungsmöglichkeiten offenzuhalten.

Wie sich der Verwaltungsrat im Unternehmen mit KI befasst

Angesichts der vielen Neuerungen und Berichte darüber kann man sich leicht überfordert fühlen. Es hilft, den Handlungsbedarf zu strukturieren. Langfristige Handlungsoptionen dürfen dabei nicht auf die lange Bank geschoben, sondern müssen laufend mitgedacht werden. Sie verbleiben sozusagen im Arbeitsspeicher.

Kurzfristiger Handlungsbedarf

- *Markt- und Konkurrenzanalyse*: Was wollen unsere Kunden und was lässt sich von der Konkurrenz übernehmen oder selber besser machen?
- In der GL sind notwendige *Kompetenzen* zu entwickeln, was oft auch Neu-/Umbesetzungen in der GL bedingt
- Nur wenige konkrete *KI-Pilotprojekte* mit grösstem wirtschaftlichem Nutzen priorisieren
- Damit die *Mitarbeiter* sich sicher und betreut fühlen, sind eine Vielzahl von Massnahmen zu ergreifen, wobei «Empowerment» sehr wichtig ist
- Zur *Risikokontrolle* Regelwerke und Massnahmen für den Einsatz von KI entwickeln

Erwartungen an die Geschäftsleitung: priorisierte KI-Roadmap, klar definierte Verantwortliche, aussagekräftige Pilotprojekte und ein nachvollziehbares Reporting zu Nutzen und Risiken.

Mittelfristige Handlungsoptionen

- *Organisation und Prozesse* neu gestalten: gewisse Abläufe und Prozessketten digitalisieren und automatisieren
- *Daten und Systeme* integrieren, denn eine hohe Datenqualität ist entscheidend für die Nutzung von KI
- Evaluation verschiedener *KI-Tools*, unter Berücksichtigung der Tatsache, dass laufend neue Lösungen auf den Markt kommen bzw. möglich werden
- *Investitionsbedarf* bestimmen und Investitionen steuern
- KI als Mitarbeiter in die *Personalplanung* einbauen

Die Erwartung an die Geschäftsleitung sind nachweisbare Produktivitäts- und Qualitätsgewinne, ein skalierbares Betriebsmodell, klare Investitionsentscheide und erste strategische Wettbewerbsvorteile.

Langfristiges Potenzial

- *Disruptionsrisiken im Geschäftsmodell*: das Eigene hinterfragen und neue Modelle evaluieren und prüfen
- Eine *Strategie* mit sichtbaren Wettbewerbsvorteilen und Differenzierung, aber auch mit Optionen entwickeln
- *Kapitalallokation* überdenken

Von der Geschäftsleitung wird eine belastbare Zukunftsstrategie mit verschiedenen Szenarien, klaren strategischen Optionen und einer laufend überprüften Investitions- und Kompetenzplanung erwartet.

fcs company gmbh • Seegartenstrasse 2 | CH-8008 Zürich • www.fcscompany.ch
Hans-Peter Wyss • +41 (0)79 430 9975 • hwyss@fcscompany.ch