

HWZ CAS VR 2025: Technologie und Innovation

AI Summary (Gemini Pro 3.0)

Patrick Comboeuf & Thomas Winter

STRATEGISCHE EINORDNUNG & NARRATIV

Technologie ist nicht länger eine reine Support-Funktion ("Schaufelverkäufer"), sondern ein zentraler strategischer Treiber. Das Seminar verdeutlichte, dass der Verwaltungsrat (VR) seine Rolle vom reinen Kontrollorgan zum aktiven "Gestaltungsrat" wandeln muss. In einer Ära, in der "Mastering Tech" das neue "Marketing is everything" ist, droht Unternehmen, die an alten Erfolgsrezepten festhalten (das "Innovator's Dilemma"), die Disruption – oft branchenfremd und exponentiell schnell.

Der Fokus lag dabei nicht auf technischem Detailwissen ("How it works"), sondern auf der Beurteilung des geschäftlichen Nutzens ("What is the job to be done?"). Ob künstliche Intelligenz, Blockchain oder Cybersecurity: Der VR muss die richtigen Fragen stellen, um Investitionen zu validieren und blinden Aktionismus ("Sugar Hype") von nachhaltiger Wertschöpfung zu unterscheiden.

RELEVANZ FÜR DEN VERWALTUNGSRAT

Die "Tech Literacy" im Board ist heute essenziell für die Erfüllung der Oberleitungspflicht (Art. 716a OR). Ein VR, der technologische Risiken (z.B. Cyber-Security, AI-Halluzinationen, Daten-Souveränität) nicht einschätzen kann, wird zur Haftungsfalle ("Liability"). Es genügt nicht mehr, Budgetposten für die IT abzuhaken; der VR muss die technologische Architektur als Fundament der Zukunftsfähigkeit verstehen und kulturelle Hürden für Innovation abbauen.

"You don't need to know the code, but you need to know the questions."

KEY TAKEAWAYS

- **Strategie vor Tool-Hype:** Technologie darf kein Selbstzweck sein. Jede Investition muss auf Umsatzwachstum, Effizienz, Customer Experience oder Mitarbeiter-Engagement einzahlen.
- **Datenqualität als Fundament:** Ohne saubere Daten ("Data Estate") scheitern sowohl AI- als auch Transformationsprojekte ("Garbage in, Garbage out").
- **Cybersecurity ist Chefsache:** Es ist kein IT-Problem, sondern ein existenzielles Geschäftsrisiko. Der Faktor Mensch ("Social Engineering") ist oft das schwächste Glied.
- **Experimentierkultur fördern:** Fehler müssen erlaubt sein, solange sie früh passieren. Ein "Pre-Mortem" hilft, Risiken vorab zu erkennen.
- **Souveränität vs. Residenz:** Bei Cloud-Entscheidungen ist entscheidend, wer Zugriff hat (Jurisdiktion/Cloud Act), nicht nur wo die Server physisch stehen.

Thematische Vertiefung

1. KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (AI) & GOVERNANCE

KI ist gekommen, um zu bleiben, aber sie ist kein Allheilmittel. Der Hype-Zyklus (Gartner) ist real, doch die Produktivitätspotenziale sind immens.

- **Bedeutung:** KI wirkt als "Gleichmacher" und Effizienztreiber. Sie unterstützt bei Research, Automatisierung und Code-Generierung. Risiko: Halluzinationen und Bias.
- **Handlungsbedarf VR:** Fordern Sie eine klare AI-Policy (Enablement statt Verbot). Klären Sie, welche Daten in welche Modelle fließen (Public vs. Private/Enterprise GPT). Nutzen Sie RAG (Retrieval Augmented Generation) für firmeninternes Wissen, um Halluzinationen zu minimieren.

2. CYBERSECURITY & BUSINESS CONTINUITY

Es gibt nur zwei Arten von Unternehmen: Die, die gehackt wurden, und die, die es noch nicht gemerkt haben. Die Kosten eines Vorfalls sind oft existenzbedrohend (Ø 3.5 Mio. CHF bei KMU).

- **Bedeutung:** Angriffe erfolgen oft über Lieferketten oder Social Engineering (z.B. CEO-Fraud mit Voice-Cloning). Technische Abwehr allein reicht nicht.
- **Handlungsbedarf VR:** Etablierung einer "No-Blame-Culture", damit Fehler sofort gemeldet werden. Regelmässige Überprüfung des Business Continuity Managements (BCM): Funktionieren die Backups wirklich? Wird der Ernstfall trainiert?

3. BLOCKCHAIN & SMART CONTRACTS

Weg vom Krypto-Hype hin zur Infrastruktur für Werte ("Internet of Value"). Blockchain ermöglicht die Eliminierung von Intermediären und erhöht die Effizienz bei Transaktionen.

- **Bedeutung:** Relevant für digitale Identitäten, Tokenisierung von Vermögenswerten (z.B. Aktienregister via DAURA) und automatisierte Verträge (Smart Contracts), die bei Erfüllung von Bedingungen (z.B. Lieferung) automatisch Zahlungen auslösen.
- **Handlungsbedarf VR:** Prüfen Sie, ob Prozesse wie das Aktienbuch digitalisiert werden können oder ob Smart Contracts in der Supply Chain Effizienzgewinne bieten.
-

Technologie-Architektur: Bauen Sie nicht nur "schöne Balkone" (Frontend-Apps), wenn das Fundament (Daten, Legacy-Systeme) marode ist. Integration und Schnittstellen sind oft die versteckten Kostentreiber.

Governance & Action Plan

GOVERNANCE-TOOLKIT FÜR DEN VR

Um Technologiekompetenz in die Aufsicht zu integrieren, wurden folgende Methoden empfohlen:

- **Validierungsschema (Das "Haus"):** Jedes Tech-Projekt muss auf dem Fundament (Liquidität, Risk, Compliance) stehen und mindestens zwei Säulen (Wachstum, Effizienz, CX, Employee Engagement) stützen.
- **Narrative Memos (Amazon-Prinzip):** Statt PowerPoints sollte die GL ein 1-seitiges Memo in Prosa schreiben: "Was lesen wir in 5 Jahren in der Zeitung über diesen Entscheid?" Dies erzwingt Klarheit.
- **Pre-Mortem Analyse:** Vor Projektstart fragen: "Das Projekt ist gescheitert. Woran lag es?" Dies deckt blinde Flecken auf.
- **One-Way vs. Two-Way Doors:** Unterscheidung zwischen reversiblen Entscheidungen (schnell entscheiden) und irreversiblen (sorgfältig prüfen).

FRAGEN AN DIE GESCHÄFTSLEITUNG

Nutzen Sie diese "Armour Piercing Questions", um durch Fachjargon durchzudringen:

1. **Problemstellung:** Welches konkrete Kundenproblem lösen wir hier, oder ist es "Technologie auf der Suche nach einer Anwendung"?
2. **Business Case:** Zahlt diese Investition auf Umsatzwachstum, Kostensenkung oder Risikominimierung ein? (Wenn "strategisch": Bitte präzisieren).
3. **Daten-Reife:** Warum glauben Sie, dass unsere Datenqualität ausreicht, um dieses AI-Projekt erfolgreich zu machen?
4. **Exit-Strategie:** Was sind die Kosten und Konsequenzen, wenn wir dieses Projekt in 2 Jahren stoppen müssen?
5. **Kultur & Skills:** Haben wir die nötigen Fähigkeiten an Bord? Wie nehmen wir die Mitarbeitenden mit (Change Management ist oft teurer als die Lizenz)?
6. **Sicherheit:** Haben wir unsere Wiederherstellungspläne (Disaster Recovery) in den letzten 12 Monaten physisch getestet?
7. **Differenzierung:** Kaufen wir Standard-Software (Commodity) oder bauen wir einen echten Wettbewerbsvorteil?

FAZIT

Der Verwaltungsrat muss nicht der "Chief Technology Officer" sein, aber er muss der "Custodian of Success" bleiben. Technologie ist volatil, aber die strategischen Prinzipien bleiben konstant. Fordern Sie Klarheit, fördern Sie Mut zu Experimenten, aber bestehen Sie auf einem soliden Fundament aus Daten und Sicherheit.

"Normal can never be amazing."