



NEWSLETTER

JUNI 2025

IN EIGENER SACHE

- Zwei neue Stimmen im Vorstand – und ein herzliches Dankeschön

SHARING EXPERIENCE

- Künstliche Intelligenz in der Unternehmensstrategie
- Multi-AI-Agent-Systeme – Wie spezialisierte KI-Teams komplexe Aufgaben in Sekunden lösen
- KI im Unternehmen: So vermeiden Verwaltungsräte persönliche Haftungsrisiken
- Omnibus-Paket 2025: Deutliche Entlastung in der Berichtspflicht für KMU – aber ist Nachhaltigkeit jetzt vom Tisch?

point⁶²

Entscheidungen in Echtzeit – Was Verwaltungsräte heute wissen müssen

Liebe Mitglieder des SwissBoardForum

In einer Welt, die sich schneller verändert als je zuvor, ist eine Fähigkeit entscheidend: schnell, fundiert und verantwortungsvoll entscheiden zu können. Verwaltungsrätinnen und -räte stehen heute nicht nur unter Beobachtung, sondern unter enormem Erwartungsdruck. Informationen sind verfügbar – aber selten geordnet. Szenarien ändern sich – bevor sie zu Ende gedacht sind.

In dieser Ausgabe des *Point* widmen wir uns der Frage, wie strategische Entscheidungsfähigkeit unter den Bedingungen unserer Zeit gelingt – zwischen technologischen Umbrüchen, wachsender Regulierung und den steigenden Ansprüchen an gute Governance.



KI – von der Vision zum Werkzeug

Zwei Beiträge zeigen, wie Künstliche Intelligenz zur echten Entscheidungshilfe im Verwaltungsrat werden kann – jenseits des Hypes.

Multi-AI-Agentensysteme liefern innert Minuten strukturierte Entscheidungsgrundlagen – fundiert, nachvollziehbar und auch für kleinere Unternehmen zugänglich. Besonders für KMU eröffnen sich hier neue Wege, Gremienarbeit effizienter und professioneller zu gestalten.

Der zweite Beitrag macht deutlich: Der Einsatz von KI ist kein IT-Thema, sondern eine Frage strategischer Führung. Wer als Verwaltungsrat Verantwortung trägt, muss verstehen, wo

Chancen liegen – aber auch, wo die ethischen, rechtlichen und reputationsbezogenen Grenzen verlaufen.

Weniger Pflicht, mehr Verantwortung?

Mit dem neuen *Omnibus-Paket 2025* will die EU die ESG- und Sorgfaltspflichten für KMU reduzieren. Was als administrative Entlastung verkauft wird, hat weitreichende Folgen: Droht ein Rückschritt in Sachen Nachhaltigkeit? Und wie gehen Schweizer Unternehmen mit der Lücke zwischen gesetzlicher Pflicht und gesellschaftlicher Erwartung um?

Der Beitrag von Damian Wirth zeigt: Freiwilligkeit entbindet nicht von Verantwortung. Gerade jetzt ist unternehmerische Haltung gefragt – und strategische Klarheit, warum ESG weit mehr als nur Reporting ist.

Haften in der digitalen Realität

Ein weiterer Beitrag beleuchtet, wie sich die Sorgfaltspflicht des Verwaltungsrats im Umgang mit KI konkret verändert. Denn mit der Nutzung intelligenter Systeme verschieben sich auch die Erwartungen an Kontrolle, Transparenz und Dokumentation. Haftung wird digital – und fordert neue Antworten auf alte Fragen: Wer entscheidet? Wer trägt die Verantwortung? Und wie wird sie sichtbar gemacht?

Was bleibt?

Gute Entscheidungen entstehen nicht durch Tools – sondern durch Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Die Beiträge dieser Ausgabe laden Sie ein, die eigenen Prozesse zu reflektieren:

- ➔ Wie entscheiden wir heute – und wie morgen?
- ➔ Welche Technologien nutzen wir – und wie bewusst?
- ➔ Wie führen wir – in einer Zeit, in der Kontrolle oft durch Vertrauen ersetzt werden muss?

Strategische Klarheit braucht Mut, Offenheit und ein starkes Netzwerk. Wir hoffen, dass Sie in dieser Ausgabe beides finden: Impulse – und Bestärkung.

Herzliche Grüsse
Mylène Thiébaud

Zwei neue Stimmen im Vorstand – und ein herzliches Dankeschön

An der Generalversammlung vom 10. Juni 2025 wurden **Olga Darazs** und **Aline Isoz** neu in den Vorstand des SwissBoardForum gewählt. Mit ihnen gewinnen wir zwei profilierte Persönlichkeiten mit fundierter Erfahrung in strategischer Führung, Governance und nachhaltiger Entwicklung. Ihre Perspektiven und Kompetenzen bereichern unser Netzwerk und unterstreichen unseren Anspruch, relevante Impulse für die VR-Arbeit in der Schweiz zu setzen.

Gleichzeitig verabschieden wir uns von **Karin Perraudin** und **Edgar Philippin**, die sich nicht zur Wiederwahl gestellt haben. Beide haben sich über viele Jahre mit grossem Engagement für den Club eingesetzt – sei es durch ihre Arbeit im Vorstand, ihre Beiträge in Veranstaltungen oder ihre Rolle als vertrauensvolle Ansprechpartner. **Im Namen des gesamten SwissBoardForum danken wir ihnen herzlich für ihre wertvolle Arbeit und ihren Einsatz für unsere Gemeinschaft.**



Olga Darazs ist eine ausgewiesene Umweltmanagerin und Hydrogeologin. Bei der **CSD Gruppe**, einem führenden Ingenieurunternehmen mit rund 800 Mitarbeitenden, leitete sie zahlreiche Grossprojekte zur Altlastensanierung und Wassersicherheit. Seit 2011 ist sie **Verwaltungsratspräsidentin** der Gruppe. Ihr strategischer Fokus liegt heute auf nachhaltiger Ressourcenbewirtschaftung und der Vertretung in Fachorganisationen – Themen, die sie künftig auch im SwissBoardForum einbringen wird.



Aline Isoz verfügt über ein beeindruckendes Portfolio an Verwaltungsratsmandaten – mit besonderer Stärke in den Bereichen Digitalisierung, strategische Transformation und Governance im öffentlichen Sektor. Nach ihrer Karriere in Kommunikation und Digitalwirtschaft gründete sie 2010 eine eigene Beratungsagentur. Sie ist in zahlreichen Verwaltungsräten aktiv und aktiv gewesen – u. a. **Alpiq, Emch+Berger Gruppe** und **Schweizerische Paraplegiker-Stiftung** – und engagiert sich für Frauenförderung in der digitalen Wirtschaft. Ihre Erfahrung in regulierten Märkten und interdisziplinären Kontexten macht sie zu einer starken Stimme für den Verwaltungsrat der Zukunft.

Weil gute Empfehlungen Kreise ziehen



Gute Verwaltungsratsarbeit beginnt mit guten Gesprächen - Das SwissBoardForum lebt vom offenen, vertrauensvollen Austausch zwischen erfahrenen Verwaltungs- und Stiftungsräten. Unsere Plattform wird getragen von Menschen, die nicht nur Verantwortung übernehmen, sondern auch bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen – praxisnah, ehrlich und kollegial.

Damit dieser Austausch noch vielfältiger wird, laden wir Sie ein: **Empfehlen Sie uns weiter**. Vielleicht kennen Sie eine engagierte Kollegin oder einen erfahrenen Kollegen, die gut zu unserem Netzwerk passen würden?

Ein Danke, das von Herzen kommt

Wer uns weiterempfiehlt, stärkt nicht nur unser Forum – sondern bereichert den Dialog für alle. Wir freuen uns über jede Empfehlung und finden: Wertschätzung darf ruhig persönlich sein. Denn gute Netzwerke wachsen mit guten Empfehlungen.



Konditionen:

- Ihr Name muss bei der Online-Registration erwähnt werden.
- Nur für SwissBoardForum Mitglieder gültig.

Künstliche Intelligenz in der Unternehmensstrategie: Eine unverzichtbare Priorität für den Verwaltungsrat

Künstliche Intelligenz (KI) ist längst ein fester Bestandteil vieler Geschäftsstrategien. Unternehmen nutzen KI für Automatisierung, Datenanalyse und personalisierte Kundenerlebnisse. Für Verwaltungsräte bedeutet dies, eine strategische Rolle bei der Integration von KI in die Unternehmensstrategie zu übernehmen und die Überwachung ihrer Implementierung zu gewährleisten. Sie müssen sicherstellen, dass KI-Technologien verantwortungsvoll eingesetzt werden, um Wettbewerbsvorteile zu sichern und Risiken zu minimieren.

Wo KI heute schon Nutzen bringt

Automatisierte Prozesse, wie sie häufig von Beratungsunternehmen wie Deloitte und McKinsey untersucht werden, haben das Potenzial, **Betriebskosten** um bis zu 30% zu **senken**. Dies geschieht durch die Erhöhung von Geschwindigkeit und Genauigkeit in den Bereichen Produktion, Logistik und Verwaltung. Ein besonderes Beispiel für diese Kostensenkungen ist die Verarbeitungszeit für Rechnungen, die durch den Einsatz von KI-Technologien um bis zu 80% reduziert werden kann.

KI trägt auch zu **besseren Entscheidungsprozessen** bei, indem sie datenbasierte Analysen ermöglicht, die die Präzision von Geschäftsentscheidungen um 25% erhöhen können – ein Vorteil, der in Studien regelmässig hervorgehoben wird. Unternehmen, die sich auf KI-gestützte Marktanalysen stützen, haben dabei die Möglichkeit, höhere Erträge zu erzielen, da sie fundierte Einsichten gewinnen, die sie strategisch nutzen können.

Darüber hinaus unterstützt KI ein besseres Verständnis der **Kundenbedürfnisse**. KI-gestützte Personalisierungstechno-

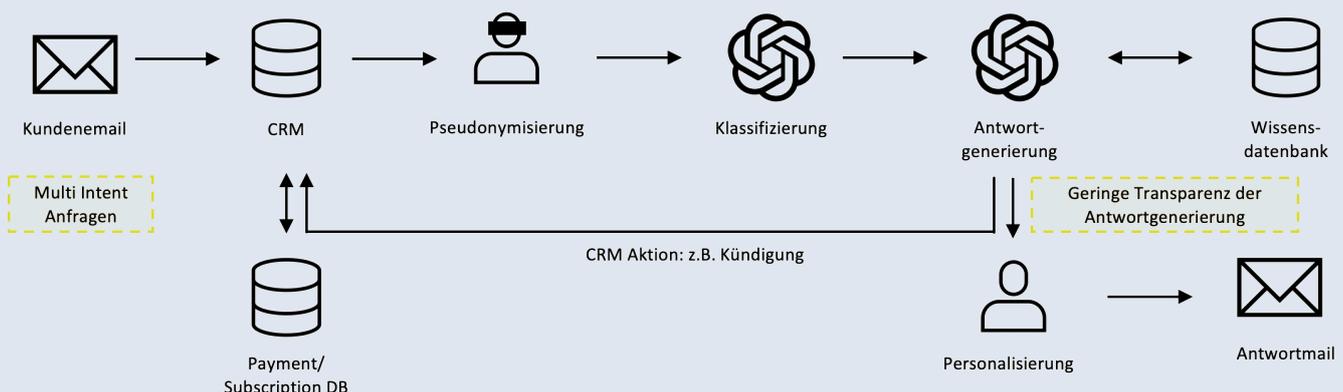
logien, die oft in Berichten von Gartner und Forrester zitiert werden, können die Kundenbindung um bis zu 15% verbessern, indem sie individuell zugeschnittene Angebote und Erlebnisse schaffen. Dies führt zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit und kann dadurch das Umsatzwachstum nachhaltig fördern.

Neben ökonomischen Vorteilen steht die **Nachhaltigkeit** im Fokus der KI-Anwendungen. Studien zeigen, dass KI den Energieverbrauch in industriellen Prozessen um bis zu 20% senken und gleichzeitig die CO2-Emissionen erheblich verringern kann. Dies unterstützt nicht nur ökologische Ziele, sondern trägt auch zur dauerhaften Kostenreduktion bei, ein Thema, das in zahlreichen akademischen Veröffentlichungen zur ökologischen Transformation beleuchtet wird.

KMU-Beispiel

Ein anschauliches Beispiel für den Nutzen von KI ist der Einsatz eines E-Mail-Bots bei einem unserer Kunden. Vor der Einführung führte hohes Emailaufkommen, etwa bei Kündigungen zu Stichtagen, zu ungleichmäßiger Lastverteilung und erhöhtem Bearbeitungsaufwand. Der E-Mail-Bot automatisiert die Klassifizierung und Beantwortung, indem er Kunden identifiziert, Anliegen nach Taxonomie einordnet und Antworten automatisch generiert. Bis zu 70% der Anfragen werden vollautomatisch bearbeitet, wodurch eine schnelle 24/7-Beantwortung möglich ist. Dies steigert erheblich die Kundenzufriedenheit und entlastet Mitarbeitende von repetitiven Aufgaben. Die Lösung benötigt keine Trainingsdaten und passt sich flexibel an Wissensänderungen an, ohne tiefgehende KI-Expertise. Dieses Beispiel zeigt, wie KI-Effizienz und Kundenservice optimiert.

High Level Architektur



Warum KI eine strategische Priorität ist

KI beeinflusst Geschäftsmodelle fundamental und kann langfristige Wettbewerbsvorteile schaffen. Verwaltungsräte müssen sich auf ihre Rolle als Überwacher und strategische Planer fokussieren, statt sich mit technischen Details zu beschäftigen. Ihre Aufgabe ist es, die richtigen Fragen zu stellen, klare strategische Rahmenbedingungen zu setzen und die Unternehmensführung bei der Implementierung von KI zu unterstützen.

Drei strategische Leitfragen für Verwaltungsräte:

- 1. Wo schafft KI Mehrwert?** Welche Bereiche lassen sich durch KI transformieren, und wo gibt den grössten Nutzen und Chancen zur Differenzierung im Markt?
- 2. Wie ist die Organisation aufgestellt?** Ist die Unternehmensstrategie auf die Nutzung von KI ausgelegt, und versteht das Management diese Technologie als strategische Fähigkeit und benötigen Mitarbeitende und Führungskräfte Weiterbildungen und Kompetenzentwicklungen?
- 3. Wie sichern wir die Umsetzung ab und managen Risiken?** Verwaltungsräte müssen sicherstellen, dass ethische, regulatorische und technologische Rahmenbedingungen geklärt sind, einschliesslich einer soliden Datenstrategie und der Einhaltung internationaler Vorgaben bei Geschäften im Ausland. Es ist entscheidend, Datenschutzrisiken und algorithmischen Bias frühzeitig zu identifizieren und zu steuern.

Praxis-Tipp: Strategische Einbettung und Strukturierung durch den Verwaltungsrat

Eine erfolgreiche KI-Integration beginnt mit einer klaren und umfassenden Planung. Der Verwaltungsrat sollte eine AI-Roadmap entwickeln, die folgende Punkte enthält:

Strategische Planung und Definition:

Um KI strategisch in die Unternehmensstruktur zu integrieren, ist es zunächst entscheidend, eine klare **Vision** für den Einsatz der Technologie zu entwickeln. Dies beinhaltet, die **strategischen Ziele zu formulieren** und die dazugehörigen **Handlungsfelder festzulegen**. Es ist wichtig, jene **Anwendungsfälle** von KI zu **identifizieren** und zu **priorisieren**, die den grössten strategischen Nutzen bieten, indem der potenzielle Impact betrachtet wird.

Technologische Implementierung:

Die **Analyse der technologischen Anforderungen** spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Die technischen Voraussetzungen müssen untersucht werden, um sicherzustellen, dass die Umsetzung der ausgewählten Use Cases reibungslos erfolgt. Ebenso ist die **Festlegung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten**

innen innerhalb einer AI-Governance-Struktur erforderlich, um eine ordnungsgemässe Implementierung und Überwachung der KI-Systeme zu ermöglichen.

Mitarbeitendeneinbindung und Kompetenzentwicklung:

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die **frühzeitige Einbindung von Mitarbeitenden** in den KI-Transformationsprozess, um eine positive Akzeptanz zu fördern. Gleichzeitig sollte eine **Priorisierung der Kompetenzentwicklung** erfolgen. Hierbei ist es essenziell, in die Weiterbildung der Mitarbeitenden zu investieren, damit sie die notwendigen Fähigkeiten entwickeln können, um mit den neuen Technologien effektiv zu arbeiten.

Ethische und Risikomanagement-Aspekte:

Darüber hinaus müssen **ethische Leitlinien und Standards** für den verantwortungsvollen Einsatz von KI-Systemen entwickelt werden. Neben der Etablierung solcher Richtlinien ist auch die **Stärkung von Risikomanagement-Programmen** entscheidend, um Bedrohungen wie Datenschutzverletzungen und algorithmischen Bias rechtzeitig zu identifizieren und zu kontrollieren.

Förderung von Innovation und externem Austausch:

Schlussendlich ist es wichtig, ein Umfeld zu schaffen, das **Innovation und Experimentation fördert**. Dies ermöglicht die Erprobung neuer Ansätze und die Durchführung von Pilotprojekten. Nutzen Sie **Kollaborationen mit externen Experten und Partnern**, um Ihr internes Wissen zu ergänzen und die Implementierung von KI-Technologien effizient zu gestalten.

Was heisst das konkret?

Die Herausforderung und zugleich Chance für Verwaltungsräte liegt darin, die disruptiven Potenziale von KI in strategische Stärke zu verwandeln. Hierbei geht es nicht allein darum, einen technologischen Trend zu verfolgen, sondern darum, visionär und vorausschauend zu agieren. Verweilen Sie nicht am Rand der technologischen Revolution – tauchen Sie ein und gestalten Sie aktiv mit.

Überlegen Sie: Wie kann KI nicht nur als Werkzeug, sondern als wesentlicher Treiber Ihrer Unternehmensstrategie genutzt werden? Wie können Sie als Verwaltungsrat die Weichen stellen, um Ihre Organisation für die Zukunft zu rüsten?

Die Schritte, die Sie heute unternehmen, definieren nicht nur den Erfolg Ihrer Organisation in der kommenden Dekade, sondern auch Ihre Rolle als innovativer und verantwortungsvoller Entscheidungsstratege.

Ermutigen Sie Ihre Organisation zur Offenheit für neue Ideen und zum Experimentieren mit KI. Lassen Sie nicht zu, dass Bedenken vor der Komplexität von KI Sie von der Chance abhalten, die sie bietet. Wir stehen am Beginn eines neuen Zeitalters – nutzen Sie die Gelegenheit, proaktiv zu handeln und Ihre Organisation als Vorreiter in der Anwendung von KI zu etablieren. Dies ist Ihre Chance zur Transformation.

💡 Take Homes

Strategische Führung bei der KI-Integration:

Verwaltungsräte spielen eine entscheidende Rolle bei der Festlegung strategischer Ziele für den Einsatz von KI, wobei sie den Fokus auf Potential und langfristigen Nutzen für die Organisation legen müssen.

Sicherstellung von Risiken und ethischen Standards:

Es ist wesentlich für Verwaltungsräte, sicherzustellen, dass die Organisation robuste ethische Leitlinien und Risikomanagementpraktiken implementiert, um den verantwortungsvollen Einsatz von KI im Einklang mit rechtlichen und gesellschaftlichen Erwartungen zu gewährleisten.

Förderung einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur:

Verwaltungsräte sollten eine Kultur des Wandels und der Offenheit für neue Technologien fördern, indem sie den Einsatz von externen Partnern und Experten unterstützen und den Weg für experimentierfreudige Ansätze zur Anwendung von KI ebnen.

i Autor



Roland Wulz bringt über 30 Jahre Erfahrung im Finanzdienstleistungsbereich und einen starken Fokus auf Künstliche Intelligenz (KI) mit. Als Director bei Exxeta nutzt er KI, um Geschäftsentwicklung und Kundenmanagement zu optimieren.

Während seiner Zeit bei Credit Suisse implementierte Roland KI-gestützte Lösungen in komplexen Finanzprozessen und leitete globale Teams, um Effizienz zu steigern und Entscheidungsprozesse zu verbessern. Seine akademischen Qualifikationen von renommierten Institutionen wie Harvard und MIT ergänzen seine praktische Erfahrung und unterstreichen seine Kompetenz in der Anwendung von KI zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Als Autor dieses Artikels bietet Roland umfassende Einblicke in die strategische Nutzung von KI und unterstützt Verwaltungsräte, Geschäftsleitung und Firmen in verschiedenen Branchen dabei, Innovationen voranzutreiben und KI-Technologien effektiv in ihre Unternehmensstrategien zu integrieren.

SHARING EXPERIENCE

Multi-AI-Agent-Systeme – Wie spezialisierte KI-Teams komplexe Aufgaben in Sekunden lösen



Ein Verwaltungsratsgremium sitzt vor einem dicken Dossier. Die Entscheidung über eine neue Marktstrategie steht an. Doch wie lassen sich regulatorische Risiken, finanzielle Szenarien und technologische Trends sinnvoll verknüpfen? Künstliche Intelligenz liefert hier neue Antworten. Besonders spannend: sogenannte Multi-AI-Agenten-Systeme (MAAS). Sie funktionieren wie ein interdisziplinäres Team – nur schneller, skalierbarer und immer einsatzbereit. Dieser Beitrag zeigt, wie sie funktionieren und warum sie für Schweizer Verwaltungsräte strategisch hoch relevant sind.

Digitale Teamarbeit: Wie KI-Agenten gemeinsam denken, planen und handeln

Ein Multi-AI-Agent-System (MAAS) besteht aus mehreren spezialisierten KI-Agenten. Jeder ist auf ein bestimmtes Themenfeld trainiert – Strategie, Recht, Finanzen oder IT. Wie in einem Gremium bringt jede Instanz ihre Perspektive ein. Doch statt langer Mails oder endloser Meetings tauschen sich diese Agenten digital aus: schnell, präzise und nachvollziehbar.

Beispiele:

- ➔ Ein Legal Agent analysiert Vertragsklauseln und regulatorische Vorgaben
- ➔ Ein Strategy Agent prüft Geschäftsmodelle und Marktchancen
- ➔ Ein Finance Agent erstellt Szenarien und bewertet Risiken

Die Besonderheit liegt in ihrer Zusammenarbeit. Im sogenannten Multi-AI-Agent-Chat diskutieren die Agenten, challengen sich gegenseitig und entwickeln gemeinsam fundierte Entscheidungsgrundlagen – innerhalb von Minuten.

Ein Blick in die Praxis: Wie ein Multi-Agent-Chat echten Mehrwert schafft

Ein Schweizer KMU will digital wachsen. Die Frage: Tochtergesellschaft in Deutschland gründen oder mit Partnern arbeiten? Im klassischen Vorgehen dauert die Entscheidungsgrundlage Wochen. Mit einem MAAS liegt nach 45 Minuten ein strukturierter Bericht vor – inklusive Marktanalyse, Rechtsrahmen, Steuerfolgen, Chancen-Risiken-Bewertung. Das Gremium diskutiert auf Augenhöhe, gestützt durch datenbasierte Argumente.

Governance trifft Technologie: Was Verwaltungsräte wissen sollten

Multi-AI-Agenten-Systeme sind keine Blackbox. Sie liefern nachvollziehbare, dokumentierte Entscheidungsoptionen – ideal für VR-Arbeit. Drei Stärken:

- ➔ Tempo: Analysen, die früher Tage brauchten, entstehen in Minuten
- ➔ Transparenz: Jede Annahme, jeder Vorschlag ist dokumentiert
- ➔ Tiefe: Mehrere Perspektiven verschmelzen zu einem fundierten Gesamtbild

Verwaltungsräte behalten dabei die Verantwortung. MAAS sind Denkpartner – keine Entscheider.

Chancen für Schweizer KMU: Erste Anwendungen im Überblick

Studien und erste Praxisbeispiele zeigen: Schweizer KMU setzen MAAS vor allem in diesen Bereichen ein:

- ➔ Finanzen & Logistik: Echtzeit-Cashflow-Analysen, Lager- und Lieferkettenoptimierung
- ➔ Kundendienst & Vertrieb: Lead-Scoring, Absatzprognosen, intelligente Chatbots
- ➔ Compliance & HR: ESG-Risikoüberwachung, Bewerbungsanalyse, Schulungsbedarfserkennung

Oft starten Unternehmen mit einem isolierten Agenten (z. B. zur Rechnungsprüfung) – und erweitern schrittweise.

Wichtig ist, dass Nutzen und Anwendungsfall klar definiert sind.

Einstieg leicht gemacht: So nutzen Verwaltungsräte MAAS pragmatisch

Drei Schritte zum Einstieg:

1. Pilotfrage definieren – z. B.: Sollten wir expandieren? Welcher Standort passt?
2. Anbieter oder Tool evaluieren – z. B. PowerBI, SAP Public Cloud oder spezialisierte Partner
3. Reflektieren und nachschärfen – Ergebnisse kritisch prüfen, Verantwortlichkeiten klären

Ein guter Start gelingt, wenn MAAS nicht als «Technologie», sondern als neues Governance-Werkzeug betrachtet wird – vergleichbar mit einem externen Gutachten, nur dynamischer.

Drei Impulse für Verwaltungsrätinnen und -räte

- ➔ Spezialisierung nützen: Jeder Agent bringt Expertinnenwissen ein – Strategie, Recht, Finanzen
- ➔ Kollektive Intelligenz: MAS simulieren Teamarbeit – ideal für VR-Vorbereitung
- ➔ Transparenz sichern: Entscheidungen bleiben beim Menschen, Dokumentation bei der KI

Zwei Mini-Cases aus der Praxis

- ➔ Bauzulieferer (ZH): Nutzt MAAS zur Bewertung öffentlicher Ausschreibungen. Ergebnis: 25 % kürzere Offertzeiten, bessere Marge.
- ➔ Lebensmittelhandel (BE): MAAS analysiert Preiselastizitäten und schlägt Sortimentsoptimierungen vor. Ergebnis: höhere Marge, weniger Schwund.

Erkenntnisse aus dem Alltag:

Wir haben einer Vielzahl Analysen von KMU IT-/Digital-landschaften sowie Digital- und KI-Strategien umgesetzt und in Verwaltungsräten sowie mit CEO, CFO, CIO diskutiert.

Fazit: Verwaltungsräten und Führungskräften empfehlen wir unabhängige Einschätzungen zur deren KI-Maturität und Potential-Identifikation.

Fazit: KI-Teamwork als strategisches Werkzeug nutzen

Multi-AI-Agenten-Systeme bringen eine neue Qualität in die Vorbereitung und Steuerung von Entscheidungen. Sie helfen, Hypothesen zu prüfen, Argumente zu simulieren und Optionen strukturiert zu vergleichen. Für Verwaltungsräte ist das ein klarer Mehrwert – nicht als Ersatz, sondern als Sparring. Wer jetzt testet, lernt. Wer früh startet, versteht schneller. Und wer klug einsetzt, gewinnt.

i Autoren



Philipp Dick – ValueOn AG

Experte für Künstliche Intelligenz und Business-Strategie mit langjähriger Erfahrung im Aufbau, Führen und Transformieren von Unternehmen.



Dominic Largo – ValueOn AG

CEO der ValueOn AG und Experte für digitale Business- und KI-Transformationen. Unterstützt Unternehmen praxisnah als Sparringpartner – mit dem Ziel, KI als Denkpartner für Entscheider:innen nutzbar zu machen.

SHARING EXPERIENCE

KI im Unternehmen: So vermeiden Verwaltungsräte persönliche Haftungsrisiken



Künstliche Intelligenz (KI) hält Einzug in immer mehr Unternehmen. Für Verwaltungsräte bedeutet das nicht nur Chancen, sondern auch neue Haftungsrisiken. Wer als Verwaltungsrat seine Sorgfaltspflichten vernachlässigt, riskiert im Ernstfall eine persönliche Haftung. Dieser Beitrag erklärt, welche Risiken der KI-Einsatz birgt und wie Verwaltungsräte ihre Verantwortung wahrnehmen können, um ihr Haftungsrisiko zu minimieren.

KI zwischen Innovation und Risiko

KI-Systeme versprechen effizientere Prozesse und neue Geschäftschancen. Insbesondere für den Verwaltungsrat kann KI als strategisches Instrument dienen. Mit der Unterstützung von KI können Informationen wie Prognosen, Qualitätseinschätzungen oder Marktanalysen generiert werden, welche sodann als Grundlage für strategische Entscheidungen des Verwaltungsrates dienen. Richtig eingesetzt, hilft KI somit dabei, nicht nur kurzfristige Entscheidungen zu treffen, sondern auch langfristige Entwicklungen im Blick zu behalten. Auch wenn der Verwaltungsrat bei bestimmten Entscheidungen KI-Systeme zur Entscheidungsunterstützung einsetzt, verbleibt die rechtliche Verantwortung weiterhin bei ihm und hier liegt die Kehrseite: Fehlerhafte oder verzerrte KI-Ergebnisse, Datenschutzverletzungen, Cyberrisiken. Werden solche Risiken nicht kontrolliert, können sie zu konkreten Schäden führen.

Beispiele:

Ein schlecht trainierter Algorithmus sortiert Bewerbungen auf diskriminierende Weise oder ein KI-System in der Produktion verursacht durch einen Fehlbefehl einen Personenunfall. Kommt es zu solchen Ereignissen, wird geprüft, ob der Verwaltungsrat seiner Verantwortung nachgekommen ist und die nötigen Governance-Regeln erlassen hat.

Die Verantwortung des Verwaltungsrats im Umgang mit KI

Der Verwaltungsrat hat nach Art. 716 des Schweizer Obligationenrechts (OR) verschiedene unübertragbare Aufgaben.

Insbesondere ist er zur Oberleitung der Gesellschaft verpflichtet und hat dafür notwendige Weisungen zu erteilen. Dazu kommen diverse Aufgaben in Zusammenhang mit der Organisation der Gesellschaft, der Finanzkontrolle und der Oberaufsicht über die Geschäftsleitung.

Seiner Verantwortung zur Oberleitung der Gesellschaft kommt der Verwaltungsrat in Zusammenhang mit KI nach, wenn er bezüglich des Einsatzes von KI-Systemen eine umfassende KI-Strategie entwickelt. Diese Strategie soll einerseits darlegen, inwieweit der Einsatz von KI die übergeordnete Unternehmensstrategie unterstützt, andererseits welche Bedeutung die KI im Unternehmen einnehmen soll. Zudem muss die KI-Strategie konkrete Hilfestellungen enthalten, die sicherstellen, dass die Mitarbeitenden befähigt sind, die KI-Strategie erfüllen zu können. Ein der Intensität des Einsatzes von KI-Systemen angemessenes Risikomanagement ist unerlässlich.

Nach Art. 717 OR müssen Verwaltungsratsmitglieder ihre Aufgaben mit Sorgfalt erfüllen und die Interessen der Gesellschaft wahren. Diese Pflicht umfasst auch den Umgang mit Risiken neuer Technologien wie KI. Art. 717 Abs. 1 OR verlangt, dass jedes Mitglied des Verwaltungsrats seine Aufgaben mit aller gebotenen Sorgfalt erfüllt und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen wahrt. Es ist jeweils im Einzelfall zu untersuchen, welches notwendige Mass an Sorgfalt angebracht ist, da dabei verschiedene Faktoren zu beachten sind. Grundsätzlich gilt jedoch: Je intensiver KI im Unternehmen zum Einsatz kommt, desto stärker ist der Verwaltungsrat im Rahmen seiner Sorgfaltspflicht gefordert, sich mit den damit verbundenen Chancen und Risiken auseinanderzusetzen und diese in seine Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Eine Haftung des Verwaltungsrats entsteht grundsätzlich als Folge eines sorgfaltswidrigen Verhaltens, das in einem Schaden resultiert. Wer als Verwaltungsrat fahrlässig handelt oder Risiken ignoriert, kann unter Umständen persönlich haftbar gemacht werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass jede Fehlentscheidung automatisch zu einer Haftbarkeit des Verwaltungsrats führt. Der Verwaltungsrat hat unter Anwendung der sog. Business Judgment Rule einen gewissen unternehmerischen Spielraum, sofern die getroffene Entscheidung auf einer angemessenen Informationsbasis basiert und der Entscheidungsprozess frei von Interessenskonflikten war.

Praxisbeispiele

Personalbereich (HR): KI wird häufig bei Bewerbungsverfahren eingesetzt. Eine diskriminierende KI basierte Vorauswahl verstösst gegen das Gleichstellungsgesetz und kann Image-schäden nach sich ziehen. Der Verwaltungsrat sollte sicherstellen, dass Bias-Tests durchgeführt und geprüft werden.

Finanzentscheidungen: Ein Beispiel ist die Apple Card, die Frauen niedrigere Kreditlimiten gab als Männern. KI kann ungewollte Benachteiligungen erzeugen. Der Verwaltungsrat sollte prüfen, ob Entscheidungsregeln nachvollziehbar sind

und Beschwerden hinsichtlich Fehlentscheidungen durch Betroffene und Dritte möglich sind.

Produktion und Sicherheit: In der Industrie steuern KI-Systeme Maschinen. Kommt es zu einem Unfall, weil eine Sicherheitsprüfung unterlassen wurde, kann das gravierende Folgen haben. Der Verwaltungsrat muss auf ein angemessenes Risikomanagement und Schutzvorkehrungen achten.

Datenschutz: KI verarbeitet oft grosse Mengen an Personendaten. Seit dem Inkrafttreten des neuen Datenschutzgesetzes (DSG) sind Unternehmen nach Art. 22 DSG verpflichtet, bei Datenbearbeitungen mit hohem Risiko für die Persönlichkeit oder Grundrechte der betroffenen Person eine Datenschutz-Folgenabschätzung durchzuführen. Der VR muss sicherstellen, dass solche Prozesse eingehalten werden.



Haftungsrisiken aktiv reduzieren

Verwaltungsräte können mit folgenden Massnahmen Risiken begrenzen:

- **Verständnis aufbauen:** Grundlegende Kenntnisse zu KI und deren Risiken aneignen. Bei Bedarf externe Experten beziehen.
- **Governance schaffen:** Klare Regeln für den KI-Einsatz im Unternehmen einfordern. Wer ist verantwortlich? Was sind die Kontrollmechanismen?
- **Risikomanagement und Monitoring:** Vor dem Einsatz einer KI-Anwendung ist durch die verantwortliche Person oder eine zuständige Stelle im Unternehmen eine sorgfältige Risikoprüfung durchzuführen. Dabei sind insbesondere datenschutzrechtliche, sicherheitsrelevante und diskriminierungsbezogene Aspekte zu berücksichtigen.

- ➔ **Compliance sicherstellen:** Verträge und Prozesse sollten Datenschutz, Gleichstellung und regulatorische Anforderungen wie den EU AI Act berücksichtigen.
- ➔ **Entscheide dokumentieren:** Wichtige Entscheidungsgrundlagen sollten im Protokoll festgehalten werden. Das schützt vor späteren Vorwürfen.

Verträge prüfen – Wichtige KI-Klauseln im Blick behalten

Neben der Technik und internen Governance spielen auch die vertraglichen Regelungen eine entscheidende Rolle für einen sicheren und verantwortungsvollen KI-Einsatz. Verwaltungsräte sollten sich regelmässig informieren, ob zentrale Aspekte in Verträgen mit KI-Anbietern berücksichtigt wurden.

Ein besonders wichtiger Bereich betrifft die rechtliche Einbindung regulatorischer Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf den geplanten EU AI Act. Auch wenn dieser direkt nur für den EU-Raum gilt, ist er für viele Schweizer Unternehmen relevant. Zum Beispiel dann, wenn sie KI-Systeme in der EU anbieten oder dort Niederlassungen betreiben. Deshalb ist es ratsam, in Verträgen sicherzustellen, dass der Anbieter von KI-Systemen die regulatorischen Anforderungen kennt, diese einhält und den Kunden dabei unterstützt, selbst rechtskonform zu bleiben. Dazu gehören unter anderem eine klare Zweckbestimmung für die KI-Nutzung, die eindeutige vertragliche Zuweisung von Rollen (z. B. Anbieter, Betreiber, Nutzer) sowie Unterstützungspflichten bei Audits oder regulatorischen Verfahren. Diese Regelungen stärken die Rechtssicherheit und helfen, internationale Anforderungen frühzeitig umzusetzen.

Auch die Datenverwendung ist kritisch zu regeln. Verträge sollten klarstellen, dass Kundendaten nur zur Leistungserbringung genutzt werden und nicht etwa für das Training anderer KI-Modelle. Ebenso sollten Speicherfristen, Protokoll- und etwaige Log-Nutzungen konkret geregelt sein.

Ein weiterer Punkt betrifft den Schutz geistigen Eigentums. Unternehmen sollten bzw. müssen darauf achten, dass kein automatisches Nutzungsrecht an Outputdaten oder trainierten Modellen entsteht. Wenn das Unternehmen mit der KI eigene Modelle verfeinert (Finetuning), sollte im Vertrag festgelegt werden, wem diese weiterentwickelte Version gehört und ob der Output frei nutzbar ist. Auch Schutzmechanismen, etwa Filter für problematische Inhalte oder eine vertragliche Freistellung im Schadensfall, können sinnvoll sein. Ebenso sollte die Weitergabe von Nutzungsrichtlinien (Acceptable Use Policies) an Endnutzer und die Beschränkung des Outputs für weitere Trainingszwecke klar geregelt sein.

All diese Punkte lassen sich vertraglich absichern. Entweder direkt im Hauptvertrag oder über ergänzende Anhänge und Richtlinien. Der Verwaltungsrat kann die Geschäftsleitung gezielt fragen: Wurde der EU AI Act berücksichtigt? Gibt es Datenverwendungsbeschränkungen? Ist das geistige Eigentum abgesichert? Und existieren klare Nutzungsgrenzen? Wenn

solche Fragen strukturiert gestellt und vertraglich umgesetzt werden, lassen sich viele Risiken frühzeitig eindämmen.

Verantwortung übernehmen und gestalten

Künstliche Intelligenz verändert Geschäftsmodelle. Der Verwaltungsrat trägt Mitverantwortung für Chancen und Risiken. Wer rechtzeitig Fragen stellt, Governance einfordert und kritische Punkte wie Verträge und Datenschutz im Blick behält, verringert nicht nur Haftungsrisiken, sondern trägt aktiv dazu bei, dass KI im Unternehmen sicher und verantwortungsvoll genutzt wird.

Künstliche Intelligenz kann, richtig gestaltet, ein wesentliches Element moderner Unternehmensführung sein. Sie ermöglicht es, Daten in Entscheidungsgrundlagen zu übersetzen und strategische Weichen frühzeitig zu stellen. Damit eröffnet sich für den Verwaltungsrat ein erweiterter Blick auf die Entwicklungspotenziale des Unternehmens.

Take Homes

Die fünf wichtigsten Punkte

- 1. Pflicht zur Sorgfalt:** Verwaltungsräte müssen KI-Risiken aktiv überwachen.
- 2. Typische Gefahren:** Diskriminierung, Datenschutzverstösse, technische Fehler.
- 3. Konkrete Massnahmen:** Kompetenz sichern, Prozesse fordern, Protokolle führen.
- 4. Verträge absichern:** EU AI Act, Datenverwendung und IP-Rechte klar regeln.
- 5. Früh handeln:** Je früher mit Fragen begonnen wird, desto besser ist das Unternehmen vorbereitet.

Autoren



Fokko Oldewurtel
Dipl. Jur., Rechtsanwalt



Jan Zen-Ruffinen
M.A. HSG in Law and Economics,
Rechtsanwalt

Omnibus-Paket 2025

Deutliche Entlastung in der Berichtspflicht für KMU – aber ist Nachhaltigkeit jetzt vom Tisch?



Die Europäische Kommission hat diesen Frühling 2025 das sogenannte Omnibus-Paket vorgestellt – ein umfassender Reformvorschlag, der die ESG-Berichtspflichten in der EU spürbar vereinfachen soll. Ziel ist eine deutliche Reduktion des bürokratischen Aufwands, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Im Zentrum steht eine tiefgreifende Überarbeitung der Schwellenwerte und Berichtspflichten, die laut EU-Kommission rund 80 % der bisher betroffenen Unternehmen entlasten könnte. Die Zahl der berichtspflichtigen Firmen in der EU würde damit von 50'000 auf etwa 10'000 sinken. Bei entsprechender Übernahme der Regelung durch die Schweiz würde sich die Anzahl hier von rund 3'500 auf geschätzt 700 Unternehmen reduzieren, also deutlich weniger als bisher.

Für die Schweiz von zentraler Bedeutung

Da der Bundesrat mehrfach betont hat, dass sich die Schweiz bei der Ausgestaltung ihrer ESG-Berichtspflichten eng an der EU orientieren will, sind die aktuellen Entwicklungen in Brüssel auch für die Schweizer Wirtschaft hochrelevant. Insbesondere für KMU könnten die geplanten Änderungen eine spürbare Entlastung bringen. Gleichzeitig ist zu fragen, ob durch die Vereinfachung nicht auch wichtige Impulse für die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit verloren gehen. Nicht alle Stimmen begrüßen die Lockerung: Kritiker sehen eine verpasste Chance, sich frühzeitig mit den Auswirkungen ökologischer und gesellschaftlicher Veränderungen auseinanderzusetzen. Nachhaltigkeit stärkt nicht nur Resilienz und Innovationskraft, sondern eröffnet neue Marktzugänge und verbessert die strategische Positionierung.

Gezielte Entlastung bei ESG- und Lieferkettenpflichten

Was genau bringt das Omnibus-Paket? Es sind wesentliche Vereinfachungen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) wie auch in den Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette (CSDDD):

- ➔ **Höhere Schwellenwerte (CSRD/CSDDD):** Nur noch grosse Unternehmen mit über 1'000 Mitarbeitenden und hohem Umsatz sollen betroffen sein – das entlastet viele KMU.
- ➔ **Spätere Fristen (CSRD):** Der Beginn der Berichtspflicht wird für viele Firmen auf 2028 verschoben – mehr Zeit zur Vorbereitung.
- ➔ **Prüfung light (CSRD):** Nur eine eingeschränkte inhaltliche Prüfung (Limited Assurance) ist vorgesehen – weniger Aufwand und Kosten.
- ➔ **Weniger Standards (CSRD):** Branchenspezifische ESRS entfallen – geringere Komplexität.
- ➔ **Fokus auf direkte Lieferanten (CSDDD):** Sorgfaltspflichten sollen nur noch für Tier-1-Zulieferer gelten.
- ➔ **Keine zivilrechtliche Haftung (CSDDD):** Haftungsrisiken für Unternehmen werden deutlich reduziert.

ESG-Reporting für KMU abgehakt?

Auch wenn viele KMU aufgrund der neuen Schwellenwerte von einer gesetzlichen ESG-Berichtspflicht befreit werden, dürfte das Thema keineswegs erledigt sein. Der Druck entlang der Wertschöpfungskette wird weiter zunehmen: Grosse Unternehmen, Banken und auch staatliche Akteure im

Rahmen von Ausschreibungen verlangen vermehrt ESG-Daten – auch von kleineren Zulieferern. Wer hier nicht liefern kann, riskiert Wettbewerbsnachteile oder gar den Verlust von Aufträgen.

Unternehmen, die sich frühzeitig mit der nicht-finanziellen Berichterstattung beschäftigen, werden von besseren Finanzierungsbedingungen, erhöhtem Vertrauen und einer langfristig stärkeren Marktposition profitieren.

VSME: Die neue, freiwillige Alternative für KMU

Mit dem geplanten Omnibus-Paket erhält im Rahmen der Berichtspflicht der VSME-Standard eine neue Bedeutung. Der VSME ist ein freiwilliger, aber strukturierter und anerkannter Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in KMU. Entwickelt 2023 von der EFRAG im Auftrag der EU-Kommission, bietet der VSME eine praxistaugliche Alternative zu komplexen Standards wie ESRS oder GRI – und das in einem deutlich schlankeren, flexibleren Format. Der modulare Aufbau erlaubt es, den Umfang der Berichterstattung an die Unternehmensgrösse und -komplexität anzupassen: Kleine Unternehmen können sich auf ein effizientes Basis-Reporting beschränken, während grössere KMU den Standard für eine umfassendere ESG-Strategie nutzen können.

Das speziell für KMU entwickelte Rahmenwerk bietet eine praxisnahe und wirkungsvolle Unterstützung bei der freiwilligen ESG-Berichterstattung:

Strukturierter Bericht: Klare und verständliche Leitlinien zur Darstellung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen – abgestimmt auf die Realität kleiner und mittlerer Unternehmen.

Verhältnismässigkeit: Ein flexibles Format, das Aufwand und Nutzen in ein sinnvolles Verhältnis setzt – ohne unnötige Bürokratie.

Wettbewerbsvorteil: Ein europaweit anerkannter Standard, der Vertrauen schafft – bei Kunden, Banken und öffentlichen Auftraggebern.

Interne Wirkung: Ein pragmatisches Instrument für die interne Nachhaltigkeitsarbeit, insbesondere für die richtige Erfassung von ESG.

Bedeutend ist auch sein politischer Stellenwert: Die EU-Kommission hat im Rahmen der Omnibus-Diskussion deutlich gemacht, dass der VSME-Standard als «maximaler Referenzrahmen» für ESG-Anforderungen an KMU dient. Er soll helfen, den Informationsdruck zu begrenzen und eine Verhältnismässigkeit sicherzustellen. Auch wenn er keine rechtlich verbindliche Obergrenze darstellt, schafft er eine informelle Leitlinie mit Signalwirkung.

Dennoch bleibt festzuhalten: Auch ein freiwilliger Standard wie der VSME verlangt Auseinandersetzung. Wer ihn nutzt, muss sich aktiv mit den zentralen ESG-Themen befassen,

Daten erfassen und Prozesse reflektieren. Der Unterschied liegt darin, dass dies nun einfacher, pragmatischer und mit deutlich weniger bürokratischem Aufwand möglich ist.



Berichten – warum überhaupt?

In der Diskussion rund um ESG-Berichterstattung geht der Blick auf das «Warum» oft verloren. Zwar ist Nachhaltigkeit in vielen Bereichen der Schweizer Wirtschaft verankert, doch gerade kleinen und mittleren Unternehmen fehlt oft der strukturierte Zugang. Vielerorts wird reagiert, statt vorausschauend gestaltet.

Dabei ist klar: Nachhaltigkeit ist kein kurzfristiger Trend, sondern eine strategische Notwendigkeit. Die Transformation hin zur Klimaneutralität bis 2050 ist ein gemeinsames Ziel von Wirtschaft und Gesellschaft – und wird zu einer der grössten Herausforderungen unserer Zeit. Unternehmen, die sich frühzeitig mit den damit verbundenen Chancen und Anforderungen auseinandersetzen, schaffen sich langfristig eine tragfähige Marktposition.

Der Berichterstattungsprozess – ob gesetzlich gefordert oder freiwillig – bietet dabei eine wertvolle Chance: Er stellt mit dem Prinzip der doppelten Wesentlichkeit strategisch relevante Fragen und hilft Unternehmen, sich strukturiert mit ihrer nachhaltigen Ausrichtung auseinanderzusetzen. Gleichzeitig stärkt er die Kommunikationsfähigkeit, macht sprachfähig nach innen wie nach aussen und schafft so Vertrauen bei Mitarbeitenden, Kunden und anderen Anspruchsgruppen.

Handlungsempfehlungen

Nachhaltigkeit als strategisches Thema verankern: ESG ist mehr als ein Reporting-Projekt oder Compliance-Thema. Verwaltungsräte sollten sicherstellen, dass Nachhaltigkeit regelmässig auf die Traktandenliste kommt und mit der Geschäftsstrategie verknüpft ist.

Aufbau von Daten: Auch wenn keine unmittelbare Berichtspflicht besteht: Wer ESG-Daten frühzeitig strukturiert, verschafft sich Klarheit und Handlungsfähigkeit – z. B. bei Ausschreibungen oder Finanzierungsfragen.

VSME pragmatisch nutzen: Der freiwillige Standard ist kein Muss, bietet aber eine gute Grundlage für eine schrittweise Auseinandersetzung mit relevanten ESG-Themen.



Regulatorische Entwicklung in der Schweiz

Seit dem 1. Januar 2022 ist die ESG-Berichtspflicht für Schweizer Unternehmen in Art. 964 des Obligationenrechts verankert. Im Sommer 2024 hat der Bundesrat eine erweiterte Version zur Vernehmlassung vorgelegt, die sich an der EU-Berichtspflicht orientiert. Ziel ist es, Unternehmen zu einer klaren, konsistenten und vergleichbaren Darstellung ihrer Nachhaltigkeitsleistung und ihres Beitrags zum Klimaschutz zu verpflichten. Die Berichte müssen einer externen Prüfung standhalten und für zehn Jahre öffentlich zugänglich sein.

Wie ursprünglich auch in der EU vorgesehen, soll die künftige Nachhaltigkeitsberichtsspflicht in der Schweiz für Unternehmen gelten, die mindestens zwei der folgenden Kriterien erfüllen: mehr als 250 Mitarbeitende, über 50 Mio. CHF Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme über 25 Mio. CHF. Damit würde sich die Zahl der betroffenen Unternehmen hierzulande von heute rund 200 auf etwa 3'500 erhöhen. Allerdings ist davon auszugehen, dass der Schweizer Gesetzgeber die aktuellen Entwicklungen rund um das Omnibus-Paket in der EU aufmerksam verfolgt – und sich bei der konkreten Ausgestaltung der Schwellenwerte und Anforderungen daran orientieren wird.

Der politische Prozess rund um die Nachhaltigkeitsberichterstattung bleibt in Bewegung. Einzelne Wirtschaftsverbände leisten nach wie vor Widerstand gegen eine gesetzliche Berichtspflicht, verkennen dabei jedoch die politische Realität: Mit dem Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative hat sich der Bundesrat klar zur Einführung entsprechender Vorgaben verpflichtet. Hinzu kommt eine neue Volksinitiative, die auf eine verbindliche Ausgestaltung zielt. Die Frage, ob eine Berichtspflicht kommt, stellt sich damit nicht mehr – es geht nur noch um das Wie. Sollte die überarbeitete Fassung von OR 964 wie geplant nach Abschluss der Vernehmlassung 2026 in Kraft treten, wären betroffene Unternehmen nach einer Übergangsfrist ab 2028/29 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet.

Abkürzungen:

CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*
EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die grosse Unternehmen verpflichtet, umfassende ESG-Informationen offenzulegen.

CSDDD – *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*
EU-Richtlinie zur unternehmerischen Sorgfaltpflicht in Bezug auf Menschenrechte und Umwelt entlang der globalen Lieferkette.

ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*
Konkretisierungen der CSRD: Berichtsstandards, die den Inhalt und die Form der ESG-Berichterstattung definieren.

GRI – *Global Reporting Initiative*
International anerkannter Rahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung, häufig von grösseren Unternehmen genutzt.

VSME – *Voluntary Standard for non-listed Micro, Small and Medium-sized Enterprises*
Freiwilliger ESG-Berichtsstandard für nicht börsennotierte Klein-, kleine und mittlere Unternehmen in der EU.

EFRAG – *European Financial Reporting Advisory Group*
Organisation, die im Auftrag der EU-Kommission Standards für Nachhaltigkeits- und Finanzberichterstattung entwickelt – u. a. die ESRS und den VSME.



Autor



Damian Wirth

Damian Wirth leitet die Schweizer Aktivitäten des Terra Institute und unterstützt Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien – mit Schwerpunkten in ESG-Berichterstattung, Klimamanagement und Governance. Ergänzend dazu konzipiert und leitet er Schulungen für Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sowie Mitarbeitende rund um nachhaltige Unternehmensführung. Darüber hinaus ist er als Verwaltungsrat in mehreren international tätigen mittelständischen Unternehmen aktiv.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Unsere nächsten Veranstaltungen

28. AUGUST 2025

PARTNER-EVENT

**Verwaltungsrat und Zukunftsgestaltung:
Geschäftsmodelle und Risikomanagement
im Spannungsfeld globaler Trends und
Künstlicher Intelligenz**

Stapferhaus | Lenzburg

Thomas Hirsiger

Gründer und Partner der ASAGO AG, CEO, Inhaber von Finiens Wealth Management AG, multipler Verwaltungsrat

Renato Sanvido

Gründer und Partner der ASAGO AG, Gemeinderat in Villmergen

9. SEPTEMBER 2025

FORUM-EVENT

Verwaltungsräte im Dialog: Erfolgreiche KMU-Nachfolge meistern – Einblicke und Erfahrungen

Claudio Gür

Rechtsanwalt, Leiter des Teams Gesellschaftsrecht und Transaktionen bei Domenig & Partner Rechtsanwälte AG, Mitglied des Verwaltungsrates der SWISSTRAFFIC Gruppe

Sandro Kündig

CEO und Miteigentümer des 104-jährigen Familienunternehmens W. Kündig & Cie AG

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG, Präsident SwissBoardForum

Hotel St. Gotthard | Zürich

23. SEPTEMBER 2025

VRP-ZIRKEL

Selbstführung im Fokus: Der VRP als Schlüssel für ein funktionierendes Team

Bernhard Heusler

Gründer und Partner der Heusler Werthmüller Heitz AG (HWH), Coach und Berater in Sport und Wirtschaft, Speaker und Autor

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG, Präsident SwissBoardForum

Klub am Bärenplatz | Bern

30. SEPTEMBER 2025

CERCLE DES PRÉSIDENT·E·S

Cercle des Président·e·s Romandie

Prof. Dr. Edgar Philippin

Docteur en droit de l'Université de Lausanne, avocat, associé de Kellerhals Carrard (Lausanne), professeur à la Faculté de droit de l'Université de Lausanne

Anne Bobillier

Administratrice indépendante, membre du comité de SwissBoardForum

Hotel de la Paix | Lausanne

20. OKTOBER 2025

VRP-ZIRKEL

Underperformer in VR – Was tun?

Christian Schaffenberg

Partner & Director Board & Executive Search at Mercuri Urval, member of several business networks

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG, Präsident SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof | Zürich

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktorin: Mylène Thiébaud (Editorial)
SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.swissboardforum.ch

KONTAKT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14, Postfach, 3001 Bern

sekretariat@swissboardforum.ch | www.swissboardforum.ch

PREMIUM-PARTNER

die Mobiliar

RAIFFEISEN

forv/s
mazars

Diligent

DOMENIG PARTNER
RECHTSANWÄLTE AG

SUPPORTING PARTNER

MU
Reliable Leadership Advice™