



«Volatilität und Unsicherheit machen den Job so spannend wie nie.»
Renzo Davatz
Netstal Maschinen AG



«Eine solide Bank ist ohne solide Governance undenkbar.»
Livia Moretti
Bank CIC (Schweiz) AG



«Der Erfolg von KI ist vor allem eine Datenfrage.»
Thomas Failer
Data Migration International AG



«Den Weg mit Krebs muss niemand allein gehen.»
Mirjam Lämmle
Krebsliga Schweiz



«Die Daten bleiben lokal, die Wirkung ist international.»
Patrik Hofer
NorthC Schweiz AG



«Flexibilität, Speicher und internationale Vernetzung werden wichtiger.»
Christoph Brand
Axpo Holding AG



«Stigmatisierung kann den Fortschritt deutlich bremsen.»
Stuart Head
Gilead Sciences Switzerland Sàrl



«Was ist uns die Versorgung mit innovativen Therapien wert?»
Thomas Mayer
Biogen Switzerland AG



«KI und Teamkultur treiben die kreative Revolution voran.»
Nathalie Diethelm
Serviceplan Group Switzerland AG

12²⁰²⁵

**2020
CEOs.
OPINIONS.**



«Die Chancen und Risiken von KI sind schwindelerregend.»
Dr. Bruno T. Messmer
DXC Technology Switzerland GmbH



«Die grösste Herausforderung in der modernen Führung ist eine klare Kommunikation.»
Dr. Christian Jungen
Zurich Film Festival AG



«Schweizer Unternehmen brauchen Substanz statt KI-Spielereien.»
René Zierler
Hewlett-Packard (Schweiz) GmbH



«Wir wollen durch Einfachheit begeistern.»
Ewald Burgener
Valiant Bank AG



«Auf dem Bau braucht es mehr Wertschätzung und Perspektiven.»
Armend Bytyqi
ICM Bau Schlieren AG



«Die Schweiz braucht digitale Souveränität auch beim Bezahlen.»
Markus Kilb
TWINT AG



«Nur konsequente Automatisierung kann den Produktionsstandort sichern.»
Roger Schelbert
Aurovis AG



«Wichtig sind Massnahmen, die Risiko senken und Effizienz steigern.»
Massimiliano D'Auria
Computacenter AG



«Nachhaltige Landwirtschaft beginnt mit dem Verständnis von Pflanzenintelligenz.»
Carrol Plummer
Vivent SA



«Wir müssen Werte vermitteln und den Innovationsgeist wecken.»
Prof. Dr. Reto Steiner
ZHAW School of Management and Law



«Wirtschaft ist ein Instrument für gesellschaftlichen Nutzen.»
Jürg Capol
UTILITA Anlagestiftung für gemeinnützige Immobilien

Interviews
12.2025

Markus Kilb
Twint AG
SEITE 4

Christoph Brand
Axpó Holding AG
SEITE 5

Massimiliano D'Auria
Computacenter AG
SEITE 6

René Zierler
Hewlett-Packard (Schweiz)
GmbH
SEITE 7

Dr. Bruno T. Messmer
DXC Technology Switzerland
GmbH
SEITE 8

Thomas Mayer
Biogen Switzerland AG
SEITE 9

Carrol Plummer
Vivent SA
SEITE 10

Stuart Head
Gilead Sciences Switzerland Sàrl
SEITE 11

Nathalie Diethelm
Serviceplan Group Switzerland
AG
SEITE 12

Prof. Dr. Reto Steiner
ZHAW School of Management
and Law
SEITE 13

Livia Moretti
Bank CIC (Schweiz) AG
SEITE 14

Ewald Burgener
Valiant Bank AG
SEITE 15

Renzo Davatz
NETSTAL Maschinen AG
SEITE 16

Thomas Failer
Data Migration International AG
SEITE 17

Patrik Hofer
NorthC Schweiz AG
SEITE 18

Roger Schelbert
AUROVIS AG
SEITE 19

Armend Bytyqi
ICM Bau Schlieren AG
SEITE 20

Jürg Capol
UTILITA Anlagestiftung
für gemeinnützige Immobilien
SEITE 21

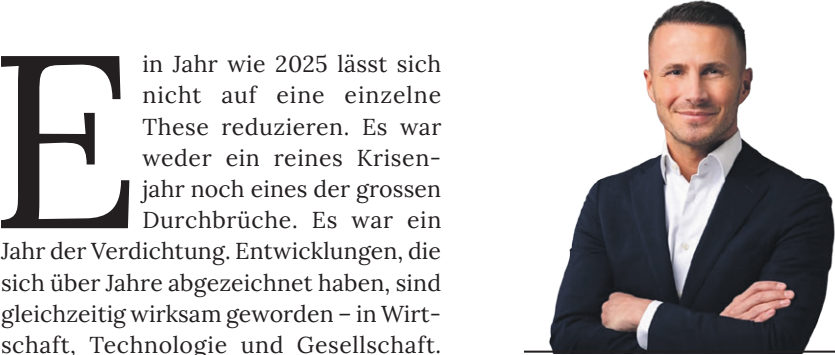
Mirjam Lämmle
Krebsliga Schweiz
SEITE 22

Dr. Christian Jungen
Zürich Film Festival AG
SEITE 23

Editorial



Liebe Leserinnen und Leser,



Luigi Kqira
CEO OPINOMIC AG

«Führung zeigt
sich heute darin,
Komplexität
auszuhalten
und dennoch
Verantwortung zu
übernehmen.»

Versprechen. Vielmehr versammelt sie
Perspektiven aus einem Jahr, in dem sich
viele gleichzeitig zugespitzt hat. Die
Stimmen in dieser Publikation sprechen

über Systemfragen und Alltagsrealitäten,
über technologische Möglichkeiten und
gesellschaftliche Grenzen, über Stabili-
tät, Wandel und die Verantwortung, bei-
des miteinander zu verbinden.

Auffällig ist dabei, wie stark sich die
Themen über Branchen hinweg ähneln.
Ob Energie, Gesundheit, Finanzwelt,
Technologie, Industrie oder Kultur:
Überall geht es um Resilienz, um Ver-
trauen und um die Fähigkeit, Komplexität
auszuhalten, ohne handlungsunfähig zu
werden. Führung zeigt sich heute we-
niger im Entwerfen grosser Visionen als
im souveränen Umgang mit Spannungs-
feldern.

Gleichzeitig war 2025 kein Jahr ohne
Perspektiven. Im Gegenteil. In vielen
Gesprächen wurde deutlich, dass sich
der Blick schärft. Langfristiges Denken
gewinnt an Bedeutung. Kooperation
wird neu bewertet. Verantwortung wird
weniger abstrakt diskutiert und dafür
konkreter gelebt – nicht als moralischer
Anspruch, sondern als Voraussetzung für
Stabilität und Zukunftsfähigkeit.

Der Blick auf 2026 und darüber hinaus
bleibt realistisch. Die grossen Herausfor-
derungen werden uns weiter begleiten,
der Druck wird nicht verschwinden. Doch
dort, wo Klarheit, Dialog und Haltung zu-
sammenkommen, entstehen neue Spiel-
räume. Nicht alles lässt sich steuern, aber
viele lässt sich vorbereiten. Führung
bedeutet zunehmend, Orientierung zu

geben, ohne vorzugeben, alle Antworten
zu haben. Diese Publikation will genau
dazu beitragen. Sie will keine Lautstärke
erzeugen, sondern Substanz bieten. Sie
will zeigen, wie unterschiedlich Führung
heute gedacht und gelebt wird – und wo
sich dennoch gemeinsame Linien ab-
zeichnen. Und sie will sichtbar machen,
dass Wirtschaft dann glaubwürdig ist,
wenn sie bereit ist, ihre Entscheidungen
nachvollziehbar zu machen.

Der 24. Dezember markiert einen
bewusst gewählten Moment. Einen Zeit-
punkt, an dem das Tempo nachlässt und
Gedanken Raum gewinnen. Die Beiträge
dieser Ausgabe sind für genau diesen
Moment geschrieben.

Mein herzlicher Dank gilt allen, die
an dieser Ausgabe mitgewirkt und sie
gemeinsam möglich gemacht haben.
Den Stimmen, die ihre Perspektiven ein-
gebracht haben, ebenso wie allen, die
mit Sorgfalt, Engagement und Haltung
im Hintergrund daran gearbeitet haben.
Und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser,
danke ich für Ihr Vertrauen und Ihr Inte-
resse an diesem Format.

*Ich wünsche Ihnen frohe Weihnachten, er-
holende Tage und einen guten Start ins
neue Jahr. Bleiben Sie gesund.*

**Mit aufrichtigem Dank und
besten Grüßen**
Luigi Kqira

IMPRESSUM

OPINOMIC OPINOMIC AG Dammstrasse 19, 6300 Zug, Schweiz / **Herausgeber** Luigi Kqira / **Redaktion** (verantwortlich) Rüdiger Schmidt-Sodingen /
Art Department Einhorn Solutions GmbH, Sylvio Murer (Art Direction) / **Distribution** Handelszeitung / **Druck** DZZ Druckzentrum Zürich AG / **Projektleitung** Shanelle Vijollza Tsan / **Titel** Einhorn Solutions GmbH
Sie erreichen uns unter info@opinomic.ch und opinomic.ch

In Kooperation mit





ti&m Meeting Agent

Bessere Kundentermine. Weniger Zeitaufwand.

Meetingtranskript und Zusammenfassung: Auch auf Schweizerdeutsch.

- ✓ Zuverlässige Transkription, Zusammenfassung und Aufgabenverteilung
- ✓ Nahtlose Integration in bestehende Systeme
- ✓ Vor- und Nachbereitung des Gesprächs, optimiert und verbessert
- ✓ Datensicher in Schweizer Rechenzentren



Lernen Sie jetzt alle Funktionen
des ti&m Meeting Agent kennen:
ti8m.com/meeting-agent

ti&m



«Es geht nicht nur ums Bezahlen, sondern um die digitale Vereinfachung des Alltags»

Als beliebteste Bezahl-App leistet TWINT einen Beitrag zur digitalen Souveränität der Schweiz.

Herr Kilb, wann haben Sie zum letzten Mal mit Bargeld bezahlt? Braucht es Bargeld überhaupt noch?

Daran kann ich mich kaum erinnern. Ich verlasse das Haus meist nur mit dem Smartphone. Bargeld wird trotzdem noch lange erhalten bleiben und hat eine wichtige Funktion. Unser Ziel ist es nicht, Bargeld zu verdrängen, sondern den Alltag unserer Nutzenden zu vereinfachen. In der TWINT App gibt es sogar eine Funktion, mit der man an über 2300 Verkaufsstellen in der Schweiz Bargeld beziehen kann. Wie man bezahlt, bleibt eine sehr persönliche Entscheidung. Diese Freiheit fördern wir.

«Twinten» hat sich mittlerweile als Verb im alltäglichen Sprachgebrauch in der Schweiz etabliert. Was macht den Erfolg von TWINT aus?

Dass «twinten» in den alltäglichen Sprachgebrauch übergegangen ist, freut uns natürlich sehr. Es zeigt, dass wir Teil der Gesellschaft sind und den Alltag der Menschen in der Schweiz vereinfachen. Unser Anspruch ist, dass TWINT nicht nur als Zahlungsmittel wahrgenommen wird, sondern darüber hinaus eine Vielzahl von Alltagssituationen vereinfacht.

Welche Rolle hat die Zusammenarbeit mit den Schweizer Banken bei dieser Erfolgsgeschichte gespielt und wie wichtig sind Partnerschaften für die Zukunft von TWINT?

TWINT ist ein Ökosystem – Partnerschaften, besonders mit Schweizer Banken, sind zentral. Die Nutzenden von TWINT sind primär Bankkundinnen und -kunden. Banken haben TWINT als organische Erweiterung ihres Produktsortiments etabliert und so zu einer breiten Akzeptanz verholfen. Aber auch die Partnerschaften mit dem Handel und verschiedenen Technologiepartnern sind sehr wichtig. Aus diesem Netzwerk an Partnerschaften im TWINT Ökosystem ergeben sich viele Mehrwerte für die Nutzenden und den Handel.

Wie viel Schweiz steckt für Sie persönlich in TWINT?

Wir richten uns konsequent nach lokalen Bedürfnissen und sind eng mit dem Schweizer Handel verbunden. Das hebt uns von internationalen Tech-Konzernen ab. Ein gutes Beispiel für diese lokale Verwurzelung ist der QR-Code-Sticker für Selbstbedienungssituationen in Hofläden, bei Marktständen oder auf Vereinsfesten. Oder das Bezahlen an

der Parksäule. Aber auch beim alltäglichen Einkauf im Supermarkt bedienen wir spezifisch lokale Bedürfnisse, indem wir zum Beispiel die digitale Hinterlegung von Kundenkarten wie Migros Cumulus, Coop Supercard und vielen weiteren direkt in der App ermöglichen. In TWINT steckt also sehr viel Schweiz.

Wie hat sich die Nutzung von TWINT in den letzten Jahren entwickelt? Geht das Wachstum überhaupt noch weiter?

Das Wachstum von TWINT hat sich auch im aktuellen Jahr fortgesetzt. Dabei kommen nicht nur neue Nutzende dazu, unsere bestehende Kundschaft nutzt die App auch immer öfter und in immer mehr unterschiedlichen Situationen. Hier gibt es noch viel Potenzial. Unser Ziel ist, dass TWINT für Nutzende und den Handel in allen Situationen die bevorzugte Zahlungslösung ist. Auch die Anzahl Akzeptanzstellen im Handel, die eine Zahlung mit TWINT ermöglichen, ist im Laufe dieses Jahres wieder stark gestiegen.

Welche Trends sehen Sie aktuell im Bereich Payment und wie reagiert TWINT darauf?

Zahlen mit dem Smartphone ist mittlerweile Standard. Heute zählt das Erlebnis rund um die Zahlung. Ein Beispiel dafür ist die Funktion «Parkieren» in der TWINT App, die wir in Zusammenarbeit mit Digitalparking anbieten. Mittlerweile haben sich die Nutzenden daran gewöhnt, dass sie die gewünschte Parkzeit minutengenau einstellen können und bei frühzeitiger Abreise den zu viel bezahlten Betrag zurückerhalten. Hier hat ein nahtloses Nutzungserlebnis die Gewohnheiten nachhaltig verändert. Bei Parkhäusern kann man zudem mittlerweile dank automatischer Kennzeichenerkennung ticketlos und ohne Gang zur Kasse ein- und ausfahren. Diese Beispiele zeigen, worum es geht: Bürokratie und umständliche Prozesse sollen für die Kundschaft in den Hintergrund rücken, so dass sie sich auf das Wesentliche konzentrieren kann.

Welche Rolle spielt der Zahlungsverkehr für die digitale Souveränität eines Landes und welchen Beitrag leistet TWINT konkret dazu?

Der Zahlungsverkehr ist ein wichtiger Bestandteil der digitalen Infrastruktur eines Landes. Daher ist es entscheidend, die Kontrolle darüber nicht vollständig ausländischen Tech-Konzernen zu überlassen. Mit TWINT verfügt die Schweiz über ein digitales Zahlungssystem, das unter Schweizer Regulierung



Steckbrief

TWINT ist mit über 6 Millionen Nutzenden die führende Bezahl-App der Schweiz. Vom Bezahlen an der Ladenskasse oder im Onlineshop über den Besuch im Hofladen bis hin zur Bezahlung der Parkgebühr – TWINT hat sich als beliebteste digitale Bezahlösung der Schweiz etabliert. Zudem ermöglicht die App das bequeme Senden und Empfangen von Beträgen unter Freunden und Bekannten. «Twinten» ist längst Teil des Schweizer Sprachgebrauchs.

Mehr Informationen unter [twint.ch](https://www.twint.ch)

steht und im Interesse der Menschen hierzulande handelt. Zudem können sich die Nutzenden darauf verlassen, dass Ihre Daten sicher in der Schweiz verbleiben. Damit stärkt TWINT die digitale Souveränität im Zahlungsverkehr.

Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit die Schweiz ihre digitale Souveränität auch in Zukunft wahren kann?

Mit TWINT hat die Schweiz früh ein starkes schweizerisches Gegengewicht zu US-Tech-Konzernen geschaffen. Um diese Souveränität zu erhalten, müssen alle Marktteilnehmer unter fairen Wettbewerbsbedingungen agieren können. Dazu gehört auch der Zugang auf die NFC-Schnittstelle bei Apple-Geräten. Im europäischen Wirtschaftsraum ist dieser diskriminierungsfrei verfügbar, während Apple in der Schweiz den Zugang unter denselben Bedingungen bislang blockiert. Die WEKO hat daher zurecht Ermittlungen aufgenommen. Im hart umkämpften Zahlungsverkehr braucht es gleiche Spielregeln für alle Marktteilnehmer.

Welche Innovationen dürfen Nutzerinnen und Nutzer in den kommenden Jahren von TWINT erwarten und wie verändert sich das Kundenerlebnis?

Wir bleiben unserem Ziel treu, den Alltag durch Digitalisierung weiter zu vereinfachen – und zwar ganzheitlich. Nachdem wir das Bezahlen im Onlineshop und an der Kasse bereits deutlich vereinfacht haben, fokussieren wir künftig auch verstärkt auf die Digitalisierung von Rechnungen. Hier erscheinen im Laufe von 2026 spannende Produkte, die das Leben von Händlern und Nutzenden erheblich vereinfachen. Zudem entwickeln wir eine neue Generation des Lastschriftverfahrens – digital, modern und komfortabel. Die TWINT App entwickelt sich immer mehr zu einer umfassenden Plattform, auf der die Nutzenden auch wöchentliche Super Deals, digitale Gutscheine und weitere Mehrwert-Dienstleistungen finden. Man darf also gespannt sein, wohin die Reise noch geht.

Welches ist Ihre persönliche Lieblingsfunktion von TWINT?

Da ich kein Portemonnaie mehr dabei habe, schätze ich besonders die Möglichkeit, meine Kundenkarten direkt in der TWINT App zu hinterlegen. Karten wie Migros Cumulus oder Coop Supercard lassen sich so bequem auf dem Zahlungsbildschirm der TWINT App anzeigen. Das mühselige Hervorkramen der richtigen Karte gehört damit der Vergangenheit an. Auch die Integration von TWINT in die SBB-App gefällt mir sehr – so kann ich jederzeit sorglos ins Tram einsteigen und muss mir kaum Gedanken um die Bezahlung machen.

Wie bezahlt die Schweiz in fünf Jahren?

Wir arbeiten weiter daran, digitale Zahlungen für unsere Nutzenden und den Handel so einfach, zugänglich und bequem wie möglich zu gestalten. Unser Ziel ist es, dass die Nutzenden mit der TWINT App den idealen digitalen Alltagsbegleiter für alle Situationen in der Tasche haben.

«Mit TWINT hat die Schweiz früh ein starkes schweizerisches Gegengewicht zu US-Tech-Konzernen geschaffen.»



«Viele unterschätzen, wie komplex die Energiemärkte heute funktionieren»

Seit 2020 ist Christoph Brand CEO der Axpo Gruppe, der grössten Schweizer Stromproduzentin und internationalen Vorreiterin im Energiehandel und in der Vermarktung von Solar- und Windkraft.

Wo steht die Schweiz beim Thema Energie – und welche gestalterische Rolle hat dabei der CEO?

Herr Brand, was treibt Sie in Ihrer Rolle als Axpo CEO an?

Ich möchte dabei mithelfen, die Energiezukunft der Schweiz zu gestalten. Bei Axpo bin ich natürlich in privilegiert Lage dafür. Zudem fasziniert es mich, mit talentierten Menschen an komplexe Probleme heranzugehen.

Axpo präsentierte kürzlich erneut ein starkes Ergebnis. Was steckt hinter dieser Stabilität in einem so anspruchsvollen Umfeld?

Unsere Strategie ist langfristig ausgerichtet und bewährt sich gerade in volatilen Zeiten wie diesen. Wir investieren konsequent in jene Bereiche, die für die Energiezukunft zentral sind: Versorgungssicherheit in der Schweiz, den Ausbau erneuerbarer Energieproduktion und unser internationales Kunden- und Handelsgeschäft. Diese Kombination macht uns widerstandsfähig gegenüber geopolitischen und wirtschaftlichen Schwankungen. Viele unterschätzen, wie komplex die Energiemärkte heute funktionieren. Ohne eine starke internationale Präsenz könnte Axpo weder wirtschaftlich stabil durch Krisen navigieren noch die Schweiz zuverlässig versorgen.

Die Energiepreise schwanken stark, und die Schweiz wirkt sehr abhängig vom Ausland. Wie stark prägen die globalen Energiemärkte unsere Versorgung?

Mehr als viele denken. Die Schweiz ist technisch und wirtschaftlich eng in den europäischen Strom- und Gasmarkt eingebettet. Im Winter importieren wir regelmässig Strom, weil Solar- und Wasserkraft weniger produzieren und die Nachfrage hoch ist. Damit hängen unsere Preise direkt von den Kraftwerken ab, die in Europa den Grenzpreis bestimmen – meist Gaskraftwerke. Und deren Kosten wiederum hängen stark vom globalen LNG-Markt ab, der heute genauso von Wetterlagen in Asien beeinflusst wird wie von geopolitischen Spannungen oder der Wirtschaftsentwicklung in den USA. Brüssel, Peking und Washington beeinflussen somit den Strompreis in der Schweiz mehr, als die meisten denken.

Sie sprachen Investitionen an – Axpo hat erneut grosse Summen in die Schweiz gesteckt. Was bedeutet das konkret?

Wir investieren in der Schweiz dort, wo es am meisten Wirkung entfaltet: in den Ausbau der Stromnetze und in

Kraftwerke, die zentral für die Versorgungssicherheit sind. Zudem wollen wir neue Anlagen für mehr Winterstrom bauen, namentlich Windkraft. Im letzten Geschäftsjahr haben wir 282 Millionen Franken in der Schweiz investiert, in den kommenden Jahren planen wir rund zwei Milliarden. Darin noch nicht enthalten sind Projekte wie der mögliche Bau des Reservekraftwerks in Muttenz. All diese Investitionen sind nötig, um die Schweizer Stromversorgung stabil zu halten – vor allem im Winter, wo die Lücke grösser wird. Wir tun als grösste Stromproduzentin, was wir können.

Der Ausbau von Erneuerbaren stockt, etwa bei der Windkraft. Haben Sie Verständnis für «Not In My Backyard» (Nimby)-Meinungen vieler Menschen?

Um ehrlich zu sein, es fällt mir nicht leicht. Aber ich führe sehr viele Gespräche und trete bei vielen Anlässen in direkten Kontakt mit Menschen. Dabei versuche ich stets, Fakten aufzuzeigen: Die Schweiz braucht mehr Strom, vor allem im Winter. Diesen Strom müssen wir irgendwie produzieren und das wird von allen Seiten Kompromisse brauchen. Ich hoffe, mit dem direkten Dialog und Fakten mitzuhelfen, diesen Nimby-Reflex in einen Yimby-Reflex ändern zu können. Also «Yes, in my backyard».

Axpo expandiert im Ausland weiter. Kritiker fragen, warum ein Schweizer Unternehmen in Spanien, Finnland oder Deutschland Wind- und Solarparks baut.

Weil der Energiemarkt international funktioniert. Die Schweiz ist keine Insel – weder technisch noch wirtschaftlich. Unsere Strompreise, unsere Netzstabilität und unsere Versorgung hängen direkt an den europäischen Märkten. Unsere internationalen Aktivitäten und Investitionen nützen einerseits Axpo und ihren kantonalen Eigentümern, indem sie Risiken diversifizieren und Erträge generieren, die in der Schweiz nicht in gleichem Umfang erzielt werden könnten. Projekte wie unser hundertster

Steckbrief

Christoph Brand ist seit 1. Mai 2020 Chief Executive Officer (CEO) der Axpo Gruppe und verfügt über einen Abschluss in Wirtschaft der Universität Bern. Zudem absolvierte er das Advanced Management Programme am INSEAD. Vor seiner heutigen Funktion war er unter anderem CEO von Sunrise.

Axpo ist die grösste Schweizer Stromproduzentin und deckt jährlich rund 40% des Strombedarfs. Das Unternehmen ist auch internationale Vorreiterin im Energiehandel und in der Vermarktung von Solar- und Windkraft.

Mehr Informationen unter axpo.com

Windpark in Deutschland oder unser neuer Solarpark Vilecha in Spanien sind andererseits wichtige Bausteine für die Versorgungssicherheit in Europa – und stärken damit auch die Schweiz, denn wenn Europa kein Versorgungsproblem hat, hat auch die Schweiz keines. Dazu kommt, dass sich die Rolle von Axpo in der Schweiz zwangsläufig verändern wird, wenn die Wasserkraftwerke zu den Bergkantonen heimfallen und die Kernkraftwerke dereinst vom Netz gehen. Wir wollen aber den Unternehmenswert, die Investitions- und die Dividendenfähigkeit erhalten.

Wie sieht Ihrer Meinung nach die Energiezukunft aus – und welche Rolle wird Axpo darin spielen?

Die Energiezukunft wird elektrischer, digitaler und vernetzter. Der Ausbau von Solarenergie geht schnell voran, aber die Integration dieser Energiemengen ins System ist komplex. Flexibilität, Speicher, internationale Vernetzung – all das wird wichtiger. Axpo ist dafür gut positioniert: Wir investieren in Schweizer Winterstrom, treiben in Europa erneuerbare Grossprojekte voran, bauen Flexibilitätspools und Batteriespeicher aus und nutzen internationale Märkte, um Risiken abzufedern. Und vielleicht am wichtigsten: Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden Energie haben – egal ob es sich um ein internationales Grossunternehmen, einen Schweizer Energieversorger, ein KMU

oder einen Privathaushalt handelt. Unser Ziel ist klar: zuverlässige, bezahlbare Energie, wirtschaftlicher Erfolg und ein starker Beitrag zur Dekarbonisierung.

Welche Rolle kommt der Kernenergie in der Energiezukunft zu?

Wir sind bei Axpo stolz darauf, mit unseren bestehenden Kernkraftwerken einen wichtigen Beitrag zur Energieversorgung der Schweiz zu leisten. Die Frage, ob es neue Werke geben soll, muss von Politik und Gesellschaft beantwortet werden. Ich will nicht beurteilen, ob die Schweiz diese Option auch in Zukunft offenhalten möchte. Eine zuverlässige und nachhaltige Energieversorgung ist prinzipiell auch ohne Kernkraft möglich. Wenn man diesen Weg beschreiten will, muss man sich aber im Klaren sein: Es reicht nicht aus, sich auf die Wasserkraft und den Ausbau der Sonnenenergie zu verlassen. Dieser Ausbau ist wichtig, aber es braucht unbedingt mehr Kraftwerke, welche viel Winterstrom generieren. Dazu gehören Windkraftanlagen, aber auch Gaskraftwerke – oder eben Kernkraftwerke.

Welche Arbeitsbereiche finden Sie als CEO am spannendsten?

Mir machen sowohl die strategisch-konzeptionelle Arbeit wie auch das Eintauchen in konkrete operative Fragestellungen Spass, wobei ich mich dort eher als Impulsgeber und Coach betätigen will – Mikromanagement ist mir

ein Gräuel. Ich schätze den kritischen Austausch und das Ringen um eine gute Lösung und geniesse es, wenn ich etwas Neues lernen kann.

Welche Eigenschaften muss ein CEO heute haben? Wie muss ein CEO mit der dauernden Meinungsmaschine im Internet umgehen können?

Ein CEO muss sicher Transparenz, Verlässlichkeit, Entscheidungstärke und Empathie mitbringen. Als CEO darf man den Kontakt zur Gesellschaft nicht verlieren und muss den Mut haben, sich auch mit unpopulären Meinungen zu seinem Fachgebiet zu äussern, besonders, wenn diese Fragestellungen von grosser gesellschaftlicher Relevanz sind. Der Kampf gegen Fake News ist eine Daueraufgabe. Das heisst auch, dass die Fähigkeit, komplexe Themen verständlich erklären zu können, sehr wichtig ist. Entscheidend ist, nicht jeder Social-Media-Welle hinterherzulaufen, sondern gut zuzuhören, Fakten einzuordnen und konsequent auf Kurs zu bleiben.

Wo tanken Sie persönlich Energie – für Ihr Zuhause und auch den persönlichen Antrieb als CEO?

Ich bin da einfach gestrickt: meine Frau, meine Familie, Freunde, ein gutes Buch, ein guter Film, ab und zu ein gutes Game (ich bin mit Computerspielen gross geworden), Sport oder einfach mal Nichtstun auf dem Liegestuhl im Garten.

«Die Schweiz braucht mehr Strom, vor allem im Winter. Diesen Strom müssen wir irgendwie produzieren und das wird von allen Seiten Kompromisse brauchen.»

«Die Unsicherheit vor der Tür können Sie nur mit stabil laufenden Strukturen kontern»

Die geopolitische Lage bringt Unternehmen und deren Planungen ins Schlingern. Mehr denn je braucht es Sicherheit, Datenhoheit und Flexibilität. Was das für den IT-Bereich bedeutet, erklärt Massimiliano D’Auria, Country Unit Director Computacenter Schweiz.

Herr D’Auria, wie wirkt sich die geopolitische Lage auf Unternehmen und deren IT-Strukturen aus?

Das Weltgeschehen hat direkten Einfluss auf unsere Technologiewelt. Denn wenn Sanktionen, Exportkontrollen, Risiken in Lieferketten, Cyberangriffe und neue Regulierungen im Minutentakt erfolgen oder sich ändern, müssen Unternehmen entsprechend reagieren. Budgets, Verfügbarkeiten, Lieferwege ändern sich und müssen angepasst werden. Für viele Schweizer Grossunternehmen bedeutet das, dass sie schnell und trotzdem überlegt handeln müssen. Sie müssen die Probleme mit ihren IT-Strukturen lösen können – und dabei völlige Daten- und Kostenkontrolle haben. Man könnte auch sagen: Der Unsicherheit vor der Tür können Sie nur begegnen, wenn drinnen die Systeme verlässlich weiterlaufen und Sie bei der Problemlösung unterstützen.

Wie lässt sich eine solche Verlässlichkeit der Systeme herstellen?

Die Infrastruktur im Unternehmen muss durchgehend funktionieren. Das heisst: Geräte, Komponenten und Dienstleistungen müssen rund um die Uhr verfügbar sein. Das betrifft natürlich auch die Cyber-Resilienz. Ohne Zero-Trust, Detection & Response oder geübte Notfallprozesse können sie organisierten oder politisch motivierten Kriminellen nicht Einhalt gebieten. Wenn es um die Datenhoheit oder Compliance im Unternehmen geht, müssen Sie als Unternehmen die regulatorischen Rahmenbedingungen einhalten, ohne dadurch die Problembewältigung oder das Tagesgeschäft zu beeinträchtigen. Selbstverständlich müssen Sie auch die Kosten im Blick haben. Alles hängt mit allem zusammen, deswegen ist ein ganzheitlicher Blick unverzichtbar. Für uns als Partner bedeutet das: Wir müssen strategisch beraten, umsetzen und den Betrieb gewährleisten. Wenn dieser Rahmen stimmt, können Sie als Unternehmen agil bleiben und auch grössere Herausforderungen meistern.

Resilienz ist seit Jahren ein Thema... Und wird immer wichtiger! Unternehmen können allerdings nur dann resilient sein, wenn sie ihre

Gefahrenpotenziale kennen und entsprechend handeln. Die Gefährdung für Cyberangriffe steigt, denn Homeoffice, Multi-Cloud-Umgebungen, vernetzte Produktionsprozesse und unzählige Lieferanten und Benutzer, die ihre eigenen Systeme haben, öffnen Viren und Attacken Tür und Tor. Ohne eine umfassende Beratung kann Cyberabwehr nicht funktionieren. Wir raten unseren Kunden deshalb, über die IT-Systeme hinaus auch die individuellen Gefahren zu scannen und einzudämmen. Neben der Infrastruktur müssen Workplace, Identity, Cloud ins Visier genommen werden. Neben aktiven Überwachungsmechanismen muss es Audits und Tests geben, um alle Mitarbeitenden zu sensibilisieren und die Sicherheitsvorkehrungen unter möglichst realistischen Bedingungen zu erproben. Nur wenn die IT und der einzelne Mitarbeitende zusammenarbeiten und sich gegenseitig sozusagen verstehen, haben Cyberkriminelle weniger Chancen.

Wie reagieren Sie auf kurzfristige politische Entscheidungen, etwa Zölle oder Datengesetze?

Alle Projekte werden auf aktuelle Regularien geprüft. Dazu werden Entscheidungen dokumentiert und Alternativen entwickelt. Möglicherweise müssen andere Technologien eingesetzt werden oder nur Konfigurationen und Lieferwege angepasst werden. Im Mittelpunkt steht die Compliance. Sie ist nicht nur Pflicht, sondern schützt die Geschäftsziele der Kunden. Für uns und die Unternehmen bedeutet das: Geschwindigkeit und Sorgfalt müssen Hand in Hand gehen. Nur mit klaren Workflows, definierten Rollen und einer transparenten Kommunikation können Sie auf kurzfristige Veränderungen adäquat reagieren. Auch hier spielen die Mitarbeitenden eine Rolle, denn erst die menschliche Expertise kann automatisierte Prüfsysteme richtig stark machen.

Welche Rolle spielen Ihre internationalen Standorte?

Wenn Sie als Schweizer Unternehmen globale Standorte haben, helfen wir mit unserer lokalen Nähe und internationalen Stärke. Die Teams hier in der Schweiz kümmern sich um Qualität, Compliance und Kommunikation, während unsere internationale



Steckbrief

Computacenter ist ein führender unabhängiger Technologie- und Dienstleistungsanbieter, dem grosse Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors vertrauen. Der Hauptsitz und das Integrationszentrum in der Schweiz befinden sich in Dietikon im Kanton Zürich. Weitere Niederlassungen befinden sich in Lausanne und Lugano.

Massimiliano D’Auria
Seit mehr als 25 Jahren leitet D’Auria die Geschäfte der Computacenter AG und deren Vorgängerin DAMAX AG am Standort Zürich.

Mehr Informationen unter [computacenter.com](https://www.computacenter.com)

Erfahrung dabei hilft, Dependancen zu eröffnen, Betriebsübernahmen vorzunehmen oder mit landesspezifischen Problemen an anderen Standorten umzugehen. Unsere mehrsprachigen Teams, die jeden Tag neue Erfahrungen sammeln und sich über diese austauschen, helfen global agierenden Schweizer Unternehmen sehr. Denn das gemeinsame Erarbeiten von Best Practices und Innovationen innerhalb der Computacenter-Gruppe führt für unsere Kunden zu schnellen, verlässlichen Lösungen. Gute IT-Dienstleistungen brauchen arbeitende Maschinen und denkende Menschen.

Das heisst: Eine gute und verlässliche Team-Kommunikation ist ein Erfolgs-garant?

Absolut. Es geht immer darum, neue Probleme oder Themen frühzeitig zu erkennen und für unsere jeweiligen Kunden anzupassen. Wir teilen deshalb Standards, Plattformen und Best Practices und nutzen Skaleneffekte gezielt für Schweizer Belange. Wenn es

komplexer wird, etwa bei Migrationswellen oder Sicherheitsprogrammen, arbeiten wir mit gemischten Teams, die sämtliche Methoden und Werkzeuge kennen. Die Weitergabe von Wissen erhöht die Expertise unserer lokalen Teams – und davon profitieren die Kunden in erheblichem Umfang.

Wie beurteilen Sie die Zurückhaltung einiger Unternehmen, die nicht viel Geld in die IT stecken möchten?

Da die Anforderungen an die IT immer komplexer werden, vom Tagesgeschäft bis zur Cyberabwehr und Risikokontrolle, sollten sich Vorstände und Geschäftsführer klar machen, was sie wollen. So kann es sinnvoll sein, Massnahmen zu priorisieren, die das Risiko senken und die Effizienz steigern. Für eine effektive Abwehr von Cyberangriffen bedeutet das eine systematische Sicherung plus bessere Identitätskontrollen. Dann sollten alle Workplaces auf einem Standard laufen, um Automatisierungen und Support-Bereitstellungen zu beschleunigen. Und FinOps in

der Cloud schaffen Kostentransparenz und eliminieren «versteckte» Lasten. Wer sich zu diesen Sicherungen in der IT-Struktur entschliesst, wird eines merken: mehr echte Resilienz drückt auch die Kosten.

Worauf sind Sie als Geschäftsführer besonders stolz?

Auf unsere vorgelebte Flexibilität, die auch unsere Kunden dazu ermuntert, beweglicher zu werden. Das betrifft vor allem Krisenfälle, weil wenn alles läuft, merkt es ja meistens niemand. Fällt mal eine Route aus, nutzen wir Alternativen und Pufferbestände. Kommt es zu neuen Exportregeln oder grundsätzlichen Gesetzesänderungen, setzen wir auf andere Technologien oder stellen Anpassungen bereit. Steigen plötzlich die Lasten, können wir Arbeitspakete zeitlich und regional verlagern. Bei Personalengpässen können wir auf Fachkräfte in anderen Ländern zugreifen. All das sorgt dafür, dass die IT-Strukturen beweglich bleiben – im Sinne eines lebendigen Arbeitens. Und speziell bei Cyberangriffen kommen unsere weltweit verteilten Incident-Response-Teams zum Einsatz, die die 24/7-Überwachung noch effektiver machen.



«Der wahre **Mehrwert** von KI liegt in der Veredelung eigener Daten unter voller Souveränität»

Schweizer Unternehmen brauchen keine Spielereien, sondern eine Architektur, die Sicherheit mit Innovation vereint. Wer Datensouveränität ignoriert, verliert langfristig die Kontrolle über sein wichtigstes Gut.

Künstliche Intelligenz wird aktuell fast inflationär genutzt. Wo sehen Sie heute den echten Mehrwert von AI für Schweizer Unternehmen und wo wird Ihrer Meinung nach 'noch zu viel versprochen'?

Der echte Mehrwert liegt heute dort, wo KI vom 'Hype' in die industrielle Anwendung übergeht – also von der Spielerei zur Enterprise AI. Für Schweizer Unternehmen sehe ich das grösste Potenzial in der Effizienzsteigerung durch Automatisierung und in der Veredelung eigener Daten, etwa in der Präzisionsfertigung, im Finanzwesen oder der Pharmaindustrie. Der Schlüssel liegt dabei in der privaten KI – Modelle, die sicher auf den eigenen Daten trainiert werden, statt öffentliche Schnittstellen zu versorgen.

Zu viel versprochen wird oft bei der Implementierungsgeschwindigkeit. KI ist kein 'Plug-and-Play' Wunder das über Nacht strategische Defizite löst. Viele unterschätzen, dass eine erfolgreiche KI-Strategie erst mit einer sauberen Datenarchitektur und Governance beginnt. Ohne das richtige Fundament bleibt KI oft nur ein teures Experiment ohne ROI.

Datensouveränität ist ein zentrales Thema bei HPE. Was bedeutet Souveränität ganz konkret für Ihre Kundinnen und Kunden, jenseits von Schlagworten und Regulatorik?

Konkret bedeutet Souveränität für unsere Kunden die absolute Wahlfreiheit. Es geht nicht darum, Cloud-Dienste zu verteufeln, sondern darum, selbst zu bestimmen wo welche Daten verarbeitet werden. Souveränität heisst für einen Schweizer CIO: «Ich kann KI und moderne Cloud-Services nutzen, aber meine sensibelsten Daten – etwa Patientendaten oder Konstruktionspläne – verlassen physisch nie mein eigenes Rechenzentrum oder den Schweizer Boden.» Wir drehen das alte Cloud-Modell um: Die Daten müssen nicht mehr zur Cloud, sondern wir bringen die Cloud zu den Daten (Data Gravity). Das bedeutet konkret – Keine Abhängigkeit von einem Hyperscaler, kein Vendor-Lock-in und die Sicherheit, dass das geistige Eigentum auch morgen noch zu 100 % dem Unternehmen gehört

Künstliche Intelligenz ist derzeit allgegenwärtig. Wo sehen Sie für Unternehmen den tatsächlichen Mehrwert von AI, jenseits des aktuellen Hypes?

Jenseits des Hypes müssen wir über die Kosten-Nutzen-Rechnung sprechen,

und zwar auch ökologisch. Der aktuelle Hype suggeriert 'Viel hilft viel' also immer gigantischere Modelle für alles. Der echte Mehrwert für Unternehmen liegt aber in der Präzision und Effizienz.

Wir sehen den Trend hin zu kleineren, spezialisierten Modellen (Small Language Models), die für konkrete Aufgaben trainiert sind. Diese verbrauchen einen Bruchteil der Energie, laufen schneller und oft sogar sicherer 'at the Edge' – also direkt in der Fabrik oder am Arbeitsplatz, statt im riesigen Rechenzentrum. Der Mehrwert liegt also nicht darin, KI für alles zu nutzen, sondern sie so smart einzusetzen, dass sie unsere Nachhaltigkeitsziele unterstützt, statt sie zu gefährden.

Viele Unternehmen stehen vor der Frage, wie sie innovativ bleiben, ohne die Kontrolle über ihre Daten zu verlieren. Wie erleben Sie dieses Spannungsfeld aktuell in Gesprächen mit Kundinnen und Kunden?

Ich erlebe in fast jedem Gespräch, dass Kunden glauben, sie müssten sich zwischen Innovation (Public Cloud) und Kontrolle (On-Premises) entscheiden. Das ist aber ein Trugschluss.

Die Lösung liegt heute in modernen hybriden Architekturen. Wir zeigen Unternehmen, wie sie eine 'AI Factory' im

Steckbrief

HPE ist ein führender Anbieter unverzichtbarer Technologien, der die Stärken von KI, Cloud und Networking bündelt, um Firmen und Verwaltungen voranzubringen. Als Pioniere des Möglichen verbessern wir mit Innovation und Expertise das Leben und die Arbeit der Menschen. Wir befähigen unsere Kunden aus allen Branchen, ihre Betriebsleistung zu optimieren, Daten in Prognosen umzuwandeln und ihre Wirkung zu maximieren – damit sie ihre kühnsten Ambitionen verwirklichen können.

Mehr Informationen unter hpe.com

eigenen Rechenzentrum aufbauen können. Das bedeutet: Sie nutzen denselben modernen Software-Stack und dieselben KI-Tools wie in der Public Cloud, aber die Hardware steht unter ihrer alleinigen Kontrolle in der Schweiz. Innovation entsteht heute durch Software, nicht durch den Standort der Daten. Wer die Cloud-Experience zu den Daten bringt – statt die Daten zur Cloud – löst dieses Spannungsfeld sofort auf.

Als CEO von HPE Schweiz bewegen Sie sich zwischen globaler Technologie-Strategie und lokalen Marktanforderungen. Wo sehen Sie die grössten Unterschiede zwischen internationalen AI-Trends und den Bedürfnissen Schweizer Unternehmen?

Global dominiert oft das Motto 'Move

fast and break things'. Der internationale AI-Trend ist getrieben von Geschwindigkeit und dem reinen Rennen um Parameter-Grössen.

Die Schweizer Wirtschaft tickt anders. Unsere Kunden – ob Pharmariese, Bank oder spezialisierter KMU – fragen nicht 'Wie schnell können wir das ausrollen?', sondern 'Ist das präzise? Ist das reproduzierbar? Ist das sicher?'. Der Schweizer Markt verlangt Substanz statt Hype. Während im Silicon Valley oft die blossе Machbarkeit gefeiert wird, suchen Schweizer Unternehmen nach der industriellen Robustheit von KI. Sie wollen keine Beta-Versionen in ihre hochpräzisen Fertigungsstrassen oder Kernbankensysteme integrieren. Wir müssen globale Innovation also so 'übersetzen', dass sie unseren hohen Qualitätsstandards entspricht.

Der Schweizer Markt gilt als qualitäts- und sicherheitsbewusst. Wie beeinflusst diese Haltung den Umgang mit neuen Technologien wie AI?

Ich sehe diese Haltung nicht als Bremse, sondern als einen hochwirksamen Qualitätsfilter. In anderen Märkten erleben wir oft 'Fear Of Missing Out' – man implementiert Technologie um der Technologie willen, oft mit unausgereiften Ergebnissen.

Die Schweizer Haltung führt dazu, dass wir AI nicht einfach 'einschalten', sondern zuerst die Governance, die Ethik und die Datenqualität klären. Das mag im ersten Moment langsamer wirken, sorgt aber langfristig für robustere Lösungen. Wenn ein Schweizer Unternehmen eine KI in den Live-Betrieb nimmt, dann ist das meist kein Experiment mehr, sondern eine industrielle, skalierbare Lösung. Wir überspringen quasi die Phase der 'Kinderkrankheiten'. Das ist gerade bei KI, wo Vertrauen die wichtigste Währung ist, der entscheidende Erfolgsfaktor.

Was braucht es Ihrer Meinung nach, damit Unternehmen Vertrauen in neue Technologien aufbauen und diese nachhaltig einsetzen können?

Vertrauen ist keine blinde Hoffnung, sondern das Ergebnis von Transparenz und Kontrolle. Damit Unternehmen neue Technologien nachhaltig nutzen, müssen sie weg von der 'Black Box'. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen verstehen: Wo liegen unsere Daten? Wie kommt der Algorithmus zu diesem Ergebnis? Und wer trägt die Verantwortung? Es braucht klare Governance-Strukturen und eine Architektur, die Sicherheitsleitplanken fest einbaut – wir nennen das 'Security by Design'. Nur wenn ich sicher sein kann, dass die KI keine unkontrollierten Risiken eingeht, werde ich sie für kritische Prozesse freigeben. Vertrauen entsteht dort, wo Technologie erklärbar und beherrschbar bleibt.

Abschliessend persönlich: Was motiviert Sie ganz persönlich daran, ein Technologieunternehmen in einer Zeit zu führen, in der sich Wirtschaft und Gesellschaft so rasant verändern?

Mich motiviert das Wissen, dass wir nicht nur Technologie verkaufen, sondern Lösungen für die grössten Herausforderungen unserer Zeit ermöglichen. Wenn ich sehe, dass unsere Supercomputer in der Schweiz helfen, das Klima zu modellieren, oder unsere KI-Plattformen in der Medizin bei der Krebsforschung unterstützen, dann ist das ein unbeschreibliches Gefühl. Es ist ein Privileg, an dieser Schnittstelle zu stehen. Wir bauen quasi das Fundament und die Werkzeuge, mit denen unsere Kunden die Welt ein Stück besser, gesünder und nachhaltiger machen. Teil dieser positiven Veränderung zu sein, ist mein täglicher Antrieb.

«Wir drehen das alte Cloud-Modell um: Die Daten müssen nicht mehr zur Cloud, sondern wir bringen die Cloud zu den Daten (Data Gravity).»



«Es gibt eine grosse Lücke zwischen KI-Hype und KI-Implementation»

KI muss nicht nur eingesetzt werden, sondern auch echten Mehrwert erzeugen. Was das für Unternehmen, deren Führungsebenen und auch die Gesellschaft bedeutet, analysiert Dr. Bruno T. Messmer, General Manager & Head of Consulting des weltweit tätigen IT-Dienstleisters DXC Technology.

Herr Dr. Messmer, was hat sich Ihrer Meinung nach in den letzten zwei Jahren beim Einsatz von KI am stärksten verändert?

Die letzten zwei Jahre waren in der Tat geprägt von einem unglaublichen und von Experten wie Laien mit grossem Staunen beobachteten Aufstieg intelligenter Systeme. Ich selbst hatte das Privileg in den 90er Jahren KI zu studieren und auf dem Gebiet des maschinellen Lernens zu promovieren – und auch ich bin von den stetig wachsenden Fähigkeiten der Sprachmodelle immer wieder überrascht. Seit dem ChatGPT-Moment im November 2022 ist das private, berufliche und gesellschaftliche Leben von der generativen KI verändert worden, allerdings mit unterschiedlicher Intensität und Wirkung. Während im Privatleben die Nutzung von Sprachmodellen nicht mehr wegzudenken ist und sich bereits Fähigkeitsverluste bei Schülern zeigen, weil sie selbst kaum noch Texte schreiben, stellen wir bei Unternehmen eine zunehmende Lücke zwischen KI-Ansprüchen und der Umsetzung von Projekten fest.

Woran erkennt man denn, ob KI im Unternehmen nur punktuell genutzt wird oder tatsächlich Teil der strategischen Ausrichtung ist?

In unserer neuen DXC AdvisoryX Global AI Study 2026, bei der weltweit über 2 496 Entscheider befragt wurden, geben 79 Prozent an, dass sie überzeugt sind, KI werde ihr Geschäft fundamental verändern. Gleichzeitig geben 94 Prozent an, grosse Probleme bei der Umsetzung zu haben. Diese Umsetzung in Schweizer und multinationalen Unternehmen erfolgreich voranzutreiben, ist eines unsere grossen Ziele. Wir glauben, dass es dazu drei Elemente braucht: Den strategischen Willen auf der Führungsebene, das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI, und letztlich die Erkenntnis, dass es für den Erfolg die richtigen Technologie- und Lösungspartner braucht.

Was müssen Führungskräfte heute anders denken oder tun, um ihre Organisation auf den Einsatz von KI vorzubereiten?

Die grosse Herausforderung im erfolgreichen Umgang mit KI liegt darin, dass sich Führungskräfte über alle Dimensionen des Unternehmens Gedanken darüber machen müssen, wie die neuen KI-Fähigkeiten nutzbringend eingesetzt werden können. Und sie müssen die Kundenerwartungen und die Konkurrenten im Auge behalten, weil KI auch disruptiv auf Business-Modelle wirken kann. Eine strategische Planung betrachtet also die Produktion, die Prozesse, die Kultur und das eigene Geschäftsmodell – und strebt danach

sowohl lineare Optimierungen wie auch radikal neue Innovationsansätze an. Dafür müssen aber die Menschen im Unternehmen miteinbezogen werden, denn das Zusammenspiel Mensch und KI-Agenten und KI-Systeme wird zu einer Verschiebung des Bedarfs an Fähigkeiten führen. Es wird kaum noch Rollen im Unternehmen geben, die nicht von Veränderungen betroffen sind: der Experte in der Fabrikhalle, der sich mit einem Shopfloor-Chatbot über den Produktionszustand informiert, der Programmierer, der seine Produktivität durch Code Assistents dramatisch multipliziert, oder die Marketingabteilung, die jede Idee umgehend und kostengünstig multimedial umsetzen kann – alle werden anders arbeiten dürfen, aber auch müssen. Und das muss von der Leitungsebene im Unternehmen orchestriert werden.

Welche Auswirkungen von KI auf die Gesellschaft werden Ihrer Meinung nach noch zu wenig offen diskutiert?

Die Auswirkungen auf die Volkswirtschaft und Gesellschaft werden heute oftmals mit einer einseitigen, dramatischen Betonung auf die Gefahren von KI für die Menschheit diskutiert. Das versperrt den Blick auf die eigentlichen Veränderungen, denen unsere Gesellschaft ausgesetzt sein wird. Wenn wir davon ausgehen, dass jede Phase der Wertschöpfung im Unternehmen von KI berührt werden wird, ergeben sich Auswirkungen auf den Wert von Arbeit, auf den Wert von Produkten und auf den Wert von Unternehmen. Dies – und damit kommt dann doch auch Dramatik auf – wirkt sich auch auf den Wert von Vermögensanlagen und damit auch auf die Pensionskassen aus. Es gilt hier, zu bedenken, wie sich das Gefüge von Wertschöpfung verändert im Lichte einer Technologie, die nahezu alles, wozu Menschen fähig sind, gleich oder besser erledigen kann. Die Chancen und Risiken, die sich daraus ergeben sind in der Tat schwindelerregend.

Wo sehen Sie heute die grössten Chancen, mit KI echten Fortschritt zu erzielen – wirtschaftlich oder gesellschaftlich?

Es kann hilfreich sein, sich bezüglich Chancen und Risiken mit dem Szenario zu befassen, dass die heutigen Systeme Superintelligenz entwickeln werden,



Steckbrief

Bruno T. Messmer ist seit August 2022 General Manager & Head of Consulting bei DXC Technology Schweiz und Präsident der firmeneigenen Pensionskasse. Davor war er bei DXC als Head of Digital Strategy & Transformation Consulting tätig. Das Thema Künstliche Intelligenz hat ihn seit seinem Studium an der Universität Bern in den neunziger Jahren begleitet und er teilt seine Einschätzung der Wirkung von KI auf Geschäft und Gesellschaft gerne in Referaten und Workshops.

DXC Technology
DXC ist ein führender, globales Technologie- und Innovationspartner für Unternehmen und hilft Organisationen der Welt im Zeitalter der KI Komplexität zu meistern und erfolgreich zu sein.

DXC Technology ging 2017 aus der Fusion von Computer Sciences Corporation mit der Dienstleistungssparte Enterprise Services von Hewlett Packard Enterprise hervor. Als einer der weltweit grössten

unabhängigen IT-Dienstleister hilft das Unternehmen vor allem Kunden aus den Bereichen Finanzen, Energie und Gesundheitswesen dabei, ihre geschäftskritischen Systeme zu modernisieren und zu betreiben.

Mehr Informationen unter [dxc.com](https://www.dxc.com)

also die kognitiven Fähigkeiten des Menschen weit übertreffen könnten. Die Fortschritte in Medizin, Klimafor-schung oder Landwirtschaft, die sich dadurch ergeben könnten, werden so attraktiv sein, dass man bei allen Risiken, die superintelligente Systeme mitbringen könnten, diese auf jeden Fall entwickeln wird. Das ist die unwiderstehliche Sogwirkung von KI, der wir uns als Gesellschaft nicht entziehen können. Wirtschaftlich und wissenschaftlich werden wir als Menschheit grossen Nutzen erfahren, aber es ergeben sich dadurch auch gewichtige Verteilfragen: Wem gehören die Gewinne? Wer orchestriert die Verteilung? Wer entscheidet, wenn die KI Vorschläge macht, die gesellschaftlich kontrovers sind?

Welche Gefahren im Umgang mit KI werden Ihrer Meinung nach unterschätzt – gerade auf Entscheider-Ebene?

Die anstehenden Veränderungen bei den Arbeitsmodellen, die neuen Fähigkeiten, die es braucht, und das, was es nicht mehr braucht, all dies wird die Gesellschaftsstrukturen äusserst

belasten. Handwerk und Originalwerke werden sehr viel werthaltiger, während Massenproduktion zu fast freien Gütern führt. Als Folge werden die Entscheider in Politik und Wirtschaft bestimmen müssen, welche Fähigkeiten gefördert und welche Bereiche geschützt werden sollten. Lassen sie mich noch eine philosophische Betrachtung anstellen zum Thema Superintelligenz: Viele Experten gehen aktuell davon aus, dass die neusten KI-Modelle übermenschliche kognitive Denkfähigkeiten entwickeln werden. Ob sich diese noch kontrollieren lassen, ist ein beliebtes Thema für Dystopien. Noch spannender finde ich aber die Frage, ob im menschlichen Hirn nicht doch noch ein unbekannter Kreativitätsfunke wirkt, den wir noch nicht verstehen und der KI-Systemen, weil sie nicht biologisch gebaut sind, fehlt. Wenn das so wäre, dann könnten Systeme zwar intelligent und linear kreativ sein, also neues kombinieren, aber es würden die genialen Eingebungen fehlen. Und wenn wir uns nur noch auf KI verlassen und die Fähigkeit zur kreativen Disruption verlieren, dann werden uns möglicherweise entscheidende geniale

Eingebungen, denken Sie an Descartes, Einstein oder Heisenberg, fehlen. Dann bleiben wir, trotz allem Fortschritt, stehen.

Wenn Sie fünf Jahre in die Zukunft schauen: Welche Veränderungen durch KI werden den Unternehmensalltag am stärksten prägen – unabhängig von Branche oder Grösse?

In den nächsten fünf Jahren werden alle Unternehmen mit der Kundenerwartung konfrontiert sein, dass jedes Produkt und jede Leistung intelligent reagieren. Es wird also eine digitale, intelligente Aura geben, weil das ja alle von Smartphones, Smartwatches und Smartcars kennen. Zudem werden wir einen ChatGPT-Moment der Robotik erleben – und uns als Konsumenten und Bürger sehr schnell an Humanoid gewöhnen. Bei der Arbeit werden es die digitalen Helferlein sein, im Alltag roboterartige Mitwesen.

Welche Haltung braucht es aus Ihrer Sicht, damit KI verantwortungsvoll genutzt wird und langfristig Vertrauen schafft?

Wenn man es auf eine Grundhaltung reduzieren möchte, dann scheint mir der respektvolle Umgang mit den neuen KI-Wesen wichtig zu sein – und zwar einfach deshalb, weil wenn wir zu den superintelligenten Systemen, die für uns arbeiten, nicht anständig sind, werden wir den Anstand auch im Umgang mit gewöhnlich sterblichen Biomenschen verlernen. Das wäre fatal. Deshalb: Mit Höflichkeit und Anstand in eine aufregende Zukunft voll superintelligenter Mitwesen!

«Die grosse Herausforderung im erfolgreichen Umgang mit KI liegt darin, dass sich Führungskräfte über alle Dimensionen des Unternehmens Gedanken darüber machen müssen.»

**Steckbrief**

Thomas Mayer ist General Manager von Biogen in der Schweiz und Österreich und verantwortet die strategische Ausrichtung und das operative Geschäft des Unternehmens. Sein Fokus liegt auf Patientenzentrierung und dem Zugang zu Innovationen. In einem dynamischen Marktumfeld setzt er sich für nachhaltige Gesundheitslösungen ein und fördert die Zusammenarbeit mit interdisziplinären Partnern, um die Versorgung von Menschen mit schweren Erkrankungen kontinuierlich zu verbessern.

Biogen

Biogen wurde 1978 in Genf gegründet und zählt heute zu den weltweit führenden Biotechnologie-Unternehmen. Das Unternehmen steht für Pioniergeist und setzt auf die Kraft der Wissenschaft, um Durchbrüche möglich zu machen und innovative Therapien zu entwickeln. Angetrieben von einem engagierten Team und einem tiefen Verständnis der menschlichen Biologie, fokussiert sich Biogen darauf, Menschen mit schweren und komplexen Erkrankungen ein möglichst selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen.

Mehr Informationen unter biogen.ch

«Was ist uns in der Schweiz die Versorgung mit innovativen Therapien wert?»

Als General Manager verantwortet Thomas Mayer die strategische Ausrichtung von Biogen in der Schweiz.

Im Interview erklärt er, warum seltene Krankheiten mehr Aufmerksamkeit verdienen und weshalb der Zugang zu innovativen Therapien für die Zukunft der Versorgung in der Schweiz entscheidend ist.

Herr Mayer, in welchen Bereichen engagiert sich Biogen?

Biogen setzt auf die Kraft der Wissenschaft, um innovative Therapien für Menschen mit schweren und komplexen Erkrankungen zu entwickeln, für die es meist noch keine Behandlungsmöglichkeiten gibt. Wir haben zahlreiche wegweisende Innovationen hervorgebracht, zum Beispiel Therapien für spinale Muskelatrophie und Friedreich-Ataxie sowie verschiedene Behandlungen für Multiple Sklerose. Gleichzeitig treiben wir die Forschung in Bereichen wie Neurologie, Immunologie und Neuropsychiatrie weiter voran.

Wie wichtig sind Ihnen und dem Unternehmen die Schweizer Wurzeln?

Seit der Gründung 1978 in Genf ist Biogen eng mit der Schweiz verbunden und hat viel in den Standort investiert. Ein Meilenstein ist die hochmoderne Produktionsanlage in Solothurn, die 2021 in Betrieb genommen wurde und die Herstellung von Biopharmazeutika im grossen Umfang ermöglicht. Neben dem internationalen Hauptsitz in Baar sorgt unser lokales Team dafür, dass Therapien zu den Patientinnen und Patienten in der Schweiz gelangen.

Sie wollen ein besseres Verständnis für seltene Krankheiten schaffen. Welche Herausforderungen gibt es in dem Bereich?

Die Forschung hat in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht. Heute können mehr dieser komplexen und schweren Krankheiten behandelt werden. Die neuen Behandlungsmöglichkeiten eröffnen den Betroffenen eine bessere Lebensqualität und Teilhabe am öffentlichen Leben. Mit den hochspezialisierten Behandlungszentren und gut ausgebildeten Fachkräften bietet das Schweizer Gesundheitssystem eigentlich ideale Voraussetzungen, diese Fortschritte zu jenen zu bringen, die sie brauchen. Was mir Sorgen bereitet, ist die Tatsache, dass sich der



Zugang zu solchen neuen, innovativen Therapien in der Schweiz in den letzten Jahren merklich verschlechtert hat. Heute erstatten die Krankenkassen gerade noch etwa die Hälfte aller neuzugelassenen Therapien. Zum Vergleich: In Deutschland sind es über 90 Prozent. Die Schweiz ist damit, was den fairen Zugang zu modernen Therapien angeht, etwa auf dem Niveau von Bulgarien.

Wie sehr betreffen diese seltenen Krankheiten die Schweizer Bevölkerung?

Weltweit sind etwa 7 000 verschiedene seltene Krankheiten bekannt. «Selten» bedeutet keineswegs «wenige»: In der Schweiz sind schätzungsweise 580 000 Menschen betroffen. Trotz grosser Fortschritte in Forschung und Diagnostik sind erst rund 5 Prozent der seltenen Krankheiten behandelbar. Die Folgen sind nicht nur für die Betroffenen selbst, sondern auch für ihre Familien, das Gesundheitssystem und die Gesellschaft spürbar. Für Einzelne ist es oft schwierig, sich Gehör zu verschaffen. Deshalb braucht es den Einbezug von nachhaltig aufgestellten Patientenorganisationen, die ihre Bedürfnisse und Perspektiven einbringen können.

Sie sehen den Zugang zu innovativen Therapien als zentralen Handlungspunkt. Wo gibt es aktuell die grössten Schwierigkeiten?

Neue, hochspezialisierte Therapien für kleine Patientengruppen lassen sich oft nicht in die bestehenden, standardisierten Abläufe integrieren. Diese sind für grosse Studienpopulationen

konzipiert, nicht für hochkomplexe Erkrankungen mit verhältnismässig wenig Betroffenen. Das Ergebnis: Patientinnen und Patienten müssen lange warten, bis sie Zugang erhalten.

Wauw dauert es so lange, bis Innovationen die Patienten erreichen?

Zum einen ist der Erstattungsprozess aktuell nicht auf die neuen Therapiemöglichkeiten ausgelegt. Moderne Therapien werden für die Preisfindung oft mit schon lange bestehenden Behandlungen verglichen. Der zusätzliche Nutzen für die Behandelten, etwa durch eine bessere Wirksamkeit oder höhere Lebensqualität, fliesst zu wenig in die Bewertung ein. Dies macht es schwierig einen fairen Preis auszuhandeln, der die Innovation angemessen abbildet. Hinzu kommt, dass das Thema Versorgung nicht zuoberst auf der politischen Agenda steht. Wirft man einen Blick ins nahe Ausland wird deutlich, dass der rasche und faire Zugang in anderen Ländern höher gewichtet wird. In der Schweiz liegt der Fokus vor allem auf den Kosten. Dies ist nachvollziehbar, ein nachhaltig finanziertes Gesundheitssystem ist wichtig. Schauen

wir auf die letzten Jahre, zeigt sich jedoch, dass Therapiekosten im Allgemeinen als Anteil der Gesamtkosten im Gesundheitssystem konstant geblieben sind – sie belaufen sich auf rund 12 Prozent, was im internationalen Vergleich relativ tief ist. Wenn wir als Gesellschaft auch in Zukunft den Zugang zu innovativen Therapien sicherstellen wollen, muss die Balance zwischen Versorgung und Kostenfokus wiederhergestellt und zu einer politischen Priorität gemacht werden.

Ist der Zugang zu innovativen Therapien hierzulande schwerer als in anderen Ländern?

Internationale Studien zeigen, dass die Schweiz heute bei der Versorgung mit neuen Medikamenten nicht mehr in der Spitzengruppe, sondern hinter EU-Ländern wie Deutschland oder Italien liegt. Anders als in der Schweiz wird der Nutzen von innovativen Therapien dort stärker bewertet und fliesst in die Preisfestsetzung ein. Tatsächlich können heute wenige hundert Meter darüber entscheiden, ob jemand Zugang zu einer neuen Therapie hat. Eine Patientin in Romanshorn wartet oft länger,

während ein Patient in Konstanz eine Therapie rasch nach Zulassung erhält.

Wie wirkt sich die aktuelle Lage auf die Betroffenen aus?

Für diese Menschen zählt jeder Tag. Verzögerungen bedeuten oft, dass sich ihr Zustand verschlechtert – und es gibt meist keine andere Therapieoption. Heute fehlt ein verlässlicher Zugang: Ob eine Therapie bezahlt wird, hängt häufig von Einzelfallentscheidungen einzelner Krankenkassen ab. Das ist weder fair noch effizient. Wird der Zugang nicht systematisch geregelt, riskieren wir, dass Innovation diejenigen nicht erreicht, die sie am dringendsten brauchen.

Welche Lösungsansätze sehen Sie, um Betroffenen schneller zu helfen?

Der Mehrwert moderner Therapien muss bei der Preisfestsetzung objektiv bewertet werden und als Kriterium in die Bewertung einfließen. Zudem braucht es für einen planbaren Prozess klare, verbindliche Zeitvorgaben. Der Zugang sollte bereits ab dem Tag der Zulassung sichergestellt werden. Das ist auch eine Investition in die Zukunft: Kürzere Spitalaufenthalte, höhere Erwerbsfähigkeit und starke klinische Forschung sind volkswirtschaftliche Vorteile.

Wenn Sie einen Ausblick wagen: Werden wir in zehn Jahren Betroffene besser und schneller versorgen können?

Das ist mein grosser Wunsch und darauf arbeiten wir hin. Die Weichen dafür müssen wir heute gemeinsam stellen – mit klarem Fokus auf die Versorgung.

«Die Schweiz ist damit, was den fairen Zugang zu modernen Therapien angeht, etwa auf dem Niveau von Bulgarien.»



«KI mit echter Wirkung: Pflanzenbasierte Landwirtschaft»

KI mit echter Wirkung beginnt nicht mit mehr Daten oder schnellerer Automatisierung. Sie beginnt mit Zuhören. Durch die Echtzeit-Entschlüsselung der Pflanzenintelligenz liefert Vivent Biosignals Landwirten Live-Informationen über den Gesundheitszustand ihrer Pflanzen – und ermöglicht so bessere Entscheidungen, eine intelligentere Nutzung von Wasser und Betriebsmitteln sowie ein nachhaltigeres, widerstandsfähigeres Nahrungsmittelsystem.

Vivent arbeitet mit biologischen Signalen, die für das menschliche Auge unsichtbar sind. Was hat Sie persönlich dazu bewogen, an dieser Schnittstelle zwischen Technologie und menschlicher Erfahrung zu arbeiten?

Ich hatte schon immer ein grosses Interesse daran, zu verstehen, wie Dinge funktionieren, insbesondere Informationsnetzwerke. Vivent Biosignals wurde gegründet, als wir erkannten, dass die Erforschung, wie lebende Systeme Informationen nutzen, um zu gedeihen, echte Vorteile für die Gesundheit von Menschen und Pflanzen bringen könnte. Zunächst haben wir uns mit Informationsnetzwerken im menschlichen Körper beschäftigt. Wenn Sie sich in die Hand schneiden, entscheidet nicht Ihr Gehirn, wie die Wunde heilt. Die Reaktion wird durch eine komplexe, dezentrale Kommunikation zwischen den Zellen gesteuert. Diese Erkenntnis führte uns zu Pflanzen, wo ähnliche Signalnetzwerke eine grossartige Möglichkeit boten, die Landwirtschaft effizienter und nachhaltiger zu gestalten.

Künstliche Intelligenz wird oft auf Effizienz und Automatisierung reduziert. Wo sehen Sie ihren grössten Wert über diese traditionellen Anwendungsfälle hinaus?

Das Verständnis, wie andere Lebewesen Informationen nutzen, eröffnet aussergewöhnliche Lernmöglichkeiten. In Bezug auf die Biomasse sind Pflanzen die mit Abstand erfolgreichsten Bewohner der Erde. Sie haben ausgeklügelte Methoden entwickelt, um sich an Klimaschwankungen anzupassen, sich gegen Schädlinge und Krankheiten zu verteidigen und knappe Ressourcen wie Wasser und Nährstoffe zu optimieren. Wir stehen noch ganz am Anfang der Interpretation dieser biologischen Sprache, und was wir lernen, hat das Potenzial, die Landwirtschaft grundlegend zu verändern.

Sie konzentrieren sich stark auf den Einsatz von KI in der Landwirtschaft. Warum ist die Landwirtschaft ein so spannender Bereich für technologische Innovationen?

Die Art und Weise, wie wir Pflanzen anbauen, hat sich über Jahrtausende hinweg überraschend wenig verändert. Selbst heute noch verlassen sich die besten Landwirte stark auf ihre Sinne – Sehen, Riechen, Tasten, Schmecken und Intuition –, um den Gesundheitszustand ihrer Pflanzen zu beurteilen. Durch den Zugriff auf die internen Informationssysteme, mit denen Pflanzen ihr Wachstum, ihre Fortpflanzung und ihre Abwehr regulieren, können wir das Verständnis der Landwirte auf völlig neue Weise erweitern. Unsere Technologie liefert Echtzeit-Einblicke und schafft sozusagen Wearables für Pflanzen, die kontinuierlich Daten zur Gesundheit der Pflanzen auf jedem verbundenen Gerät bereitstellen. Obwohl

die Signalnetzwerke von Pflanzen seit über einem Jahrhundert bekannt sind, konnten sie erst durch die jüngsten Fortschritte in der Computertechnik und KI in grossem Massstab interpretiert werden. Dies ermöglicht den Kunden von Vivent Biosignal nun bedeutende Steigerungen bei Ertrag, Wassereffizienz und Düngemittelloptimierung. Angesichts der Auswirkungen der Landwirtschaft auf die Landnutzung, den Wasserverbrauch und die Umweltverschmutzung können selbst bescheidene Effizienzsteigerungen enorme Vorteile für die Umwelt mit sich bringen.

Als CEO muss man oft Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Gab es einen Moment, der Ihre Herangehensweise an Führung grundlegend geprägt hat?

Zu Beginn meiner Karriere hatte ich die Gelegenheit, die Vision und Mission eines Unternehmens mitzugestalten. Diese Erfahrung hat mir den Unterschied zwischen der Verfolgung schrittweiser Verbesserungen und dem Streben nach echter Transformation vor Augen geführt. Das Ausmass der Ambitionen hat einen tiefgreifenden Einfluss auf Kreativität und Problemlösungskompetenz. Seitdem habe ich Freude daran gefunden, Teams durch Zeiten tiefgreifender Veränderungen zu führen. Das sind anspruchsvolle Umgebungen, aber auch Orte, an denen Menschen oft Ergebnisse erzielen, die sie nicht für möglich gehalten hätten. Teams dabei zu unterstützen, ihr Bewusstsein für das Erreichbare zu erweitern, ist einer der lohnendsten Aspekte der Führung.

Nachhaltigkeit ist in der Technologiebranche ein viel diskutiertes Thema. Was bedeutet nachhaltige KI im Unternehmensalltag?

Die Strategie von Vivent Biosignal zielt darauf ab, die Landwirtschaft nachhaltiger zu gestalten, aber wir wenden Nachhaltigkeit auch sehr pragmatisch in unseren eigenen Betrieben an. Das beginnt mit Datendisziplin – wir verwenden weniger Daten statt mehr. Wir treffen bewusst energie- und kostenbewusste KI-Entscheidungen, einschliesslich der Auswahl von Sprachmodellen in angemessener Grösse, um unseren Kunden einen Mehrwert zu bieten, ohne unnötige Rechenlast zu verursachen. Ausserdem setzen wir stark auf Human-in-the-Loop-Ansätze. Unsere primäre Datenquelle – pflanzliche Biosignale – benötigt Zeit, um das volle Vertrauen der Landwirte und Berater zu gewinnen

«Die Art und Weise, wie wir Pflanzen anbauen, hat sich über Jahrtausende hinweg überraschend wenig verändert.»



Steckbrief

Vivent Biosignals ist ein Schweizer Deep-Tech-Unternehmen, das sich auf die KI-gestützte Analyse biologischer Signale spezialisiert hat. Der Fokus liegt insbesondere auf der Interpretation neuraler Biosignale, um objektive Einblicke in Wahrnehmung, Wohlbefinden und mentale Zustände zu gewinnen. Die Technologie von Vivent wird in verschiedenen Anwendungsfeldern eingesetzt, darunter Forschung, Gesundheit sowie kulturelle und gesellschaftliche Kontexte. Ziel ist es, komplexe biologische Prozesse nicht invasiv messbar und verständlich zu machen.

Vivent verfolgt einen verantwortungsvollen Ansatz im Umgang mit künstlicher Intelligenz und verbindet technologische Innovation mit ethischen Fragestellungen, Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Relevanz. Das Unternehmen wird von CEO Carrol Plummer geführt, die sich neben der strategischen Entwicklung von Vivent auch für Bildung, Chancengleichheit und bessere Finanzierungsmöglichkeiten von Frauen im Technologieumfeld engagiert.

Mehr Informationen unter [vivent-biosignals.com](https://www.vivent-biosignals.com)

und ihnen verständlich zu werden, und dieses Vertrauen muss sorgfältig erarbeitet werden.

Die letzten Jahre waren für technologieorientierte Unternehmen eine Herausforderung. Welche Zeit war für Sie als CEO am anspruchsvollsten?

Globale Schocks wie Covid und der Krieg in der Ukraine haben die Lieferketten in der Landwirtschaft gestört und unser Wachstum gebremst, aber die anspruchsvollsten Phasen sind oft die Finanzierungsrunden. In den letzten zwei Jahrzehnten sind europäische Frühphaseninvestitionen deutlich risikoscheuer geworden. Investoren führen heute im Verhältnis zur Investitionssumme

umfangreiche Due-Diligence-Prüfungen durch und stellen hohe Anforderungen an Governance und Kontrolle. Disziplin ist zwar wichtig, aber ich frage mich manchmal, ob übermässige Vorsicht wirklich die Renditen verbessert. Eine etwas grössere Risikobereitschaft könnte das Innovationsökosystem Europas stärken.

Sie engagieren sich stark für Bildungs- und Finanzierungsmöglichkeiten für Frauen in der Technologiebranche. Wo sehen Sie heute die grössten Hindernisse?

In der Ausbildung schneiden Frauen sehr gut ab und übertreffen Männer zu Beginn ihrer Karriere oft sogar. Diese Vorteile schwinden jedoch in der Mitte der Karriere. Eine starke Mentorenschaft, familienfreundliche Arbeitsplätze und integrativere Investitionspraktiken sind entscheidend, um die Dynamik aufrechtzuerhalten. Die Finanzierungsstatistiken für von Frauen und Minderheiten geführte Unternehmen zeigen deutlich, dass in den Bildungssystemen, am Arbeitsplatz und in der Investmentbranche noch strukturelle Veränderungen notwendig sind. Als Gründerin gebe

ich nun Investoren mit vielfältigen Partnerschaften den Vorzug, da dort Gespräche tendenziell effektiver verlaufen.

Mit Blick auf die Zukunft: Welche Entwicklungen im Bereich der KI geben Ihnen am meisten Anlass zu Optimismus – und welche bereiten Ihnen die grössten Sorgen?

Die Fortschritte bei transformatorbasierten Sprachmodellen sind beeindruckend, und es gibt noch viel Potenzial, das ausgeschöpft werden kann. Gleichzeitig sollten wir andere Formen des maschinellen Lernens nicht übersehen, darunter sprachbasierte Modelle, die von Natur aus inklusiver sind als Text. Meine Bedenken konzentrieren sich auf Datenschutz, Dateneigentum und die schnelle Generierung synthetischer Daten, die das Risiko bergen, Vorurteile zu verstärken und die Faktengrundlage zu untergraben.

Über Sprachmodelle hinaus liegt die eigentliche Chance darin, KI in der physischen Welt zu verankern. Durch die Kombination von gross angelegten elektrophysiologischen Daten von Pflanzen mit Wetter-, Boden- und Mikrobiomdaten können wir beispielsweise beginnen, die Gesundheit von Ökosystemen auf völlig neue Weise zu kartieren – und damit Erkenntnisse gewinnen, die weit über die menschliche Sprache hinausgehen.

Insgesamt bin ich begeistert und erstaunt über die Geschwindigkeit des Lernens, die durch KI in dieser Phase meiner Karriere beschleunigt wird und freue mich darauf, alternative Intelligenzen zu erforschen.



«Moderne Technologien werden die Behandlung schwerer Erkrankungen massiv verändern»

Stuart Head leitet die Schweizer Filiale des weltweit führenden Biopharmazeutik-Unternehmens Gilead Sciences, das an neuen, innovativen Behandlungen für HIV, Hepatitis, COVID-19 und Blut- und Brustkrebs forscht.

Worauf es jetzt und in Zukunft ankommt, um breite Behandlungserfolge zu erzielen, schildert Head im Interview.

Herr Head, auf was hat sich Gilead spezialisiert?
Gilead ist ein forschungsorientiertes Biopharmaunternehmen, das sich auf schwere und lebensbedrohliche Erkrankungen konzentriert. Historisch sind wir vor allem für unsere Beiträge in der HIV-Therapie und der Heilung von Hepatitis C bekannt. Heute arbeiten wir darüber hinaus intensiv an innovativen Krebstherapien und entzündlichen Erkrankungen. Unser Ziel ist es, komplexe Wissenschaft so in Medikamente zu übersetzen, dass Menschen länger und besser leben können – idealerweise mit Therapien, die einfach anzuwenden sind und den Alltag möglichst wenig belasten.

Was ist Ihre Rolle hier in der Schweiz?
Als General Manager von Gilead in der Schweiz verantworte ich das gesamte operative Geschäft im Land. Dazu gehört, dass wir unseren Beitrag zum Schweizer Gesundheitssystem leisten: indem wir unsere Medikamente verantwortungsvoll bereitstellen, klinische Forschung unterstützen und eng mit Ärztinnen und Ärzten, Behörden und Patientenorganisationen zusammenarbeiten. Gleichzeitig verstehe ich mich als Brücke zwischen der globalen Strategie von Gilead und den Bedürfnissen der Schweizer Patientinnen und Patienten.

Welche Bedeutung misst Gilead dem Schweizer Markt als Unternehmen bei?
Die Schweiz ist für Gilead ein sehr wichtiger Markt. Zum einen, weil das Gesundheitssystem hier einen hohen Qualitätsstandard hat und Innovationen früh Zugang finden können. Zum anderen, weil in der Schweiz viel exzellente Forschung betrieben wird und wir gemeinsam mit Kliniken und Forschungseinrichtungen neue Therapiekonzepte erproben können. Wenn wir es schaffen, Innovation hier im Land schnell und nachhaltig zu verankern, profitieren Patientinnen und Patienten – und die Schweiz bleibt ein attraktiver Standort für biopharmazeutische Forschung.

Wie sieht die HIV-Behandlung und -Prävention derzeit aus?
Dank Gileads Innovationen hat die



Steckbrief

Seit Oktober 2024 ist **Stuart Head** General Manager bei Gilead Sciences Switzerland Sàrl. Der gebürtige Brite arbeitet seit April 2020 für Gilead Sciences, zuletzt als Executive Director im globalen Team, verantwortlich für die strategische Ausrichtung im Bereich Lungenkrebs. Stuart Head hat einen Bachelor of Science mit Auszeichnung von der Brunel University in London und ist seit über 20 Jahren in der Pharmabranche tätig.

Gilead
Gilead Sciences ist ein biopharmazeutisches Unternehmen, das seit mehr als

drei Jahrzehnten medizinische Durchbrüche anstrebt und erreicht, mit dem Ziel, eine gesündere Welt für alle Menschen zu schaffen. Das Unternehmen engagiert sich für die Weiterentwicklung innovativer Medikamente zur Vorbeugung und Behandlung lebensbedrohlicher Krankheiten wie HIV, virale Hepatitis, COVID-19 und Krebs. Gilead hat seinen Hauptsitz in Foster City, Kalifornien, und ist weltweit in mehr als 35 Ländern tätig.

Mehr Informationen unter [gilead.com](https://www.gilead.com)

HIV-Behandlung enorme Fortschritte gemacht: Aus einer fast immer tödlich verlaufenden Infektion ist für viele Menschen eine gut behandelbare, chronische Erkrankung geworden. Moderne Therapien sind wirksam, sicher und oft sehr einfach einzunehmen – teilweise nur noch eine Tablette pro Tag. Parallel dazu entwickelt sich die Prävention weiter: Mit PrEP stehen Hochrisikogruppen heute sehr effektive Möglichkeiten zur Verfügung, sich gar nicht erst zu infizieren. Trotzdem sehen wir nach wie vor Neuinfektionen, weshalb Testung, Aufklärung und Zugang zu Therapie und Prävention weiterhin zentral bleiben.

Kann Stigmatisierung Forschungs- oder Behandlungserfolge behindern?
Ja, Stigmatisierung kann den Fortschritt deutlich bremsen. Sie führt dazu, dass sich Menschen nicht testen lassen, Symptome verheimlichen oder Behandlungen abbrechen – aus Angst vor Ablehnung im persönlichen Umfeld oder im Berufsleben. Das gilt für HIV genauso wie für Krebs oder Lebererkrankungen, die manchmal mit

Sucht oder Lebensstilfragen assoziiert werden. Für uns heisst das: Medizinischer Fortschritt allein reicht nicht. Wir müssen gemeinsam mit Communities, NGOs und Behörden daran arbeiten, Vorurteile abzubauen, Fakten zu vermitteln und Räume zu schaffen, in denen Betroffene ohne Angst Unterstützung erhalten.

Wie wichtig ist es Ihnen, neue Formen der Zusammenarbeit mit Patientenorganisationen auszuloten?
Die Zusammenarbeit mit Patientenorganisationen ist für uns zentral. Sie sind nah am Alltag der Betroffenen und wissen sehr genau, wo Therapieangebote gut funktionieren und wo Lücken bestehen. Wir verstehen sie deshalb als Partner auf Augenhöhe – in der Aufklärung, oder beim Gestalten von Unterstützungsprogrammen, um Lösungen zu entwickeln, die wirklich zu den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten passen.

Was bedeutet eine gute Zusammenarbeit mit den Behörden für Gilead?
Eine konstruktive, transparente

Zusammenarbeit mit den Gesundheitsbehörden ist für Gilead essenziell. Nur wenn wir früh und offen den Dialog suchen, lassen sich Evidenz, Nutzen und Kosten neuer Therapien gut einordnen. Unser Anspruch ist, Daten von hoher Qualität vorzulegen und gemeinsam mit den Behörden tragfähige Lösungen für die Versorgung zu finden. Am Ende verfolgen wir dasselbe Ziel: den Zugang zu wirksamen, sicheren und wirtschaftlich tragbaren Behandlungen zu ermöglichen.

Sollten Industrie, Politik und Gesellschaft also mehr an einem Strang ziehen?
Absolut. Industrie, Politik, Kostenträger, Ärzte und Ärztinnen, Patientenorganisationen und die breite Gesellschaft müssen stärker an einem Strang ziehen. Die Herausforderungen – von alternden Bevölkerungen über begrenzte Ressourcen bis hin zu globalen Gesundheitskrisen – kann niemand allein lösen. Wenn wir etwa bei Screening-Programmen, Präventionskampagnen oder Versorgungsmodellen gemeinsam planen, entsteht ein echter Mehrwert. Kooperation bedeutet dabei nicht, dass alle immer einer Meinung sind, sondern dass man sich an gemeinsamen Zielen orientiert und bereit ist, Verantwortung zu teilen.

Wie sehr wird die moderne Technik die Behandlung extremer oder schwerer Krankheiten in den nächsten Jahren verändern?
Moderne Technologien werden die Behandlung schwerer Erkrankungen massiv verändern. Wir sehen das bereits bei personalisierten Krebstherapien, bei zellulären und gentherapeutischen Ansätzen oder bei der Nutzung von Daten und Künstlicher Intelligenz, um Studien effizienter zu planen und Therapien individueller zu steuern. Auch digitale Tools für Adhärenz,

Telemedizin oder Fernmonitoring werden an Bedeutung gewinnen. Entscheidend ist, dass wir Innovation nicht um ihrer selbst willen einsetzen, sondern immer mit Blick auf den konkreten Nutzen für die Patientinnen und Patienten sowie die Nachhaltigkeit des Gesundheitssystems.

Wie gestaltet Gilead die Zukunft der Therapie bei HIV, Krebs und Lebererkrankungen?
Gilead investiert stark in Forschung und Entwicklung, um die nächste Generation von Therapien voranzutreiben. Bei HIV arbeiten wir daran, Behandlungen weiter zu vereinfachen, Langzeittherapien zu entwickeln und langfristig vielleicht sogar funktionelle Heilungsansätze zu ermöglichen. In der Onkologie fokussieren wir uns auf zielgerichtete und immunonkologische Therapien, die das eigene Immunsystem gegen den Tumor mobilisieren. Im Bereich Lebererkrankungen erforschen wir neue Optionen, um Entzündungen und Fibrose früh zu stoppen und so Spätfolgen wie Leberkrebs oder -Transplantation zu verhindern.

Was möchten Sie als CEO innerhalb ihres Unternehmens bewegen?
Als CEO ist es mir wichtig, eine Kultur zu fördern, in der Sinn, Verantwortung und Exzellenz im Mittelpunkt stehen. Unsere Mitarbeitenden sollen spüren, dass ihre Arbeit einen direkten Unterschied für schwerkranke Menschen macht – und dass neue Ideen ausdrücklich erwünscht sind. Ich möchte Gilead in der Schweiz als verlässlichen Partner positionieren, der zuhört, aus Feedback lernt und mutig in Innovation investiert. Wenn wir intern die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, können wir extern den grössten Beitrag leisten – für Patientinnen und Patienten, für das Gesundheitssystem und für die Gesellschaft insgesamt.

«Unser Ziel ist es, komplexe Wissenschaft so in Medikamente zu übersetzen, dass Menschen länger und besser leben können.»



«2025 – das Jahr der klugen Integration»

Wenn Mensch, KI und Verantwortung sich verbinden, kann "Übercreativity" zum Erfolgsrezept der Zukunft werden. Sagt Nathalie Diethelm, CEO Serviceplan Group Switzerland.

Wenn Sie auf 2025 zurückblicken, welche Entwicklungen haben die Kommunikations- und Marketingbranche besonders geprägt?
Ganz klar: KI und – vielleicht für viele eher überraschend – Nachhaltigkeit. Was die KI angeht, war 2025 ein Jahr der unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Während es in der Branche einige gibt, die KI noch immer mit Hype-Begriffen verbinden, ist sie für andere längst ein selbstverständlicher Teil des Alltags. Was viele Unternehmen verbindet, ist die Suche nach konkreten Antworten auf die Frage, wie sie KI wirklich gewinnbringend in den Arbeitsalltag integrieren können und wo sie weiterhin auf menschliche Expertise setzen sollten. Auch in Sachen Nachhaltigkeit vollzieht sich eine Verschiebung. Nachhaltiges Handeln ist heute Grundvoraussetzung und nicht mehr Unterscheidungsmerkmal. Konsument:innen erwarten Verantwortung als Standard. Wer diese Erwartung nicht erfüllt, verliert schnell an Akzeptanz – Markt und Öffentlichkeit sind in diesem Bereich sensibel.

Welche Entscheidung war für Sie persönlich 2025 am wichtigsten und weshalb?
Für mich persönlich war 2025 die Entscheidung am wichtigsten, künstliche Intelligenz strategisch und ganzheitlich in die Arbeitsprozesse von Serviceplan, resp. dem House of Communication Zurich (Serviceplan, Mediaplus und Plan.Net) zu integrieren. Durch diesen Schritt konnten wir neben der Förderung unserer Mitarbeitenden auch innovative Dienstleistungen für unsere Kunden entwickeln.

Welche Herausforderungen beschäftigen Agenturen derzeit am stärksten?
Die Branche befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen technologischem Fortschritt, steigenden Anforderungen an Datenethik und dem Bedarf an qualifizierten Talenten. Das sehen wir z.B. auch in unserem CMO Barometer. KI wird mancherorts überschätzt und mancherorts zu kritisch angesehen – dabei entsteht echter Mehrwert wie bei allen Tools nur durch kluge Integration. Die Fähigkeit, relevante Daten sauber und ethisch nutzbar zu machen, ist ebenso erfolgsentscheidend wie das Gewinnen und Binden von Talenten, die bereit sind, neugierig und mutig neue Wege zu gehen.



Wo sehen Sie mittelfristig Chancen für Agenturen?
Ich sehe da diverse Punkte, die für Agenturen von zentraler Wichtigkeit sind: Ganz zuvorderst die gezielte, kreative Anwendung von KI-Technologien, denn sie ermöglicht effizientere Prozesse, bessere Kundenerlebnisse und neue Formen der Markenführung. Wer Daten nicht nur sammelt, sondern sinnvoll und ethisch auswertet, verschafft sich einen klaren Wettbewerbsvorteil. Aber man sollte dabei nicht vergessen, dass trotz aller Technologie exzellente Kommunikation und kreative Ideen das Herzstück unserer Branche bleiben. Die Verbindung von menschlicher Kreativität mit technologischer Innovation schafft einzigartigen Markenerlebnisse.

Wie verändert sich die Rolle von Agenturen in einer Zeit, in der Technologie und KI immer mehr Prozesse beeinflussen?
Einerseits scheint alles noch schnelllebig und ungebundener zu werden. Gleichzeitig entwickeln sich Agenturen verstärkt zu Partnern auf Augenhöhe, die Unternehmen durch technologische, gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen begleiten. Komplexität ist kein Hindernis, sondern der Nährboden für innovative Kommunikations- und Markenlösungen.

Was bedeutet Führung für Sie in einem Umfeld mit hoher Unsicherheit und kontinuierlicher Veränderung?
Führung bedeutet, Stabilität und Orientierung zu geben, ohne dabei den



Steckbrief

Die **Serviceplan Group** ist die grösste unabhängige, partnergeführte Agenturgruppe Europas. Im Jahr 1970 als klassische Werbeagentur gegründet, entwickelte Serviceplan rasch das Konzept vom „House of Communication“ – das komplett integriert aufgestellte Agenturmodell, das alle modernen Kommunikationsdisziplinen aus den Bereichen Strategy und Consulting, Creative und Content, Media und Data sowie Plattform und Technology unter einem Dach vereint. Mit 43 eigenen Standorten (u.a. Zürich und Lausanne) ist die Serviceplan Group in insgesamt 24 Ländern weltweit und in allen wichtigen Wirtschaftsräumen vertreten. Das präzise Zusammenspiel der Spezialagenturen aus den drei Agenturmarken Serviceplan, Mediaplus und Plan.Net macht die Serviceplan Group zur führenden Agenturgruppe für innovative Kommunikation.

Mehr Informationen unter www.s-ge.com



Raum für Experimente einzuengen. In einer Zeit, die permanente Veränderung verlangt, ist es entscheidend, Teams zu stärken, unterschiedliche Perspektiven konstruktiv zu vereinen und gemeinsam zu lernen. Hierzu braucht es Raum und Vertrauen und dies habe ich meinen Mitarbeitenden gegenüber zu 100%.

Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und Transparenz in Ihrer täglichen Arbeit mit Kundinnen und Kunden?
Transparenz und verlässliche Werte sind die Basis für glaubwürdige Beziehungen – sowohl intern als auch im Kundendialog. Wir machen Entscheidungen nachvollziehbar, sprechen Zielkonflikte offen an und suchen aktiv

nachhaltige Lösungswege. Wir wollen gemeinsam mit unseren Kund:innen wachsen.

Welche Entwicklungen werden aus Ihrer Sicht 2026 besonders prägend sein?
2026 wird ein Jahr, in dem sich der Reifegrad im Umgang mit KI weiterentwickelt und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Agenturen und neuen Tech-Partner:innen an Bedeutung gewinnt. Wer mutig ist, Experimente zulässt und auf Zusammenarbeit statt auf Silodenken setzt, wird in einem dynamischen Markt erfolgreich sein.

Welche Fähigkeiten und Denkweisen werden Führungskräfte in der Kommunikation künftig benötigen?
Aus meiner Sicht werden Reflexionsstärke, Integrationsfähigkeit und die Bereitschaft, sich und andere ständig weiterzuentwickeln, zentral sein. Führungskräfte sind und bleiben Lotsen,

die ihre Teams durch komplexe, technikgetriebene Umfelder navigieren. Sie leben Werte wie Fairness, Integrität, Neugier und Widerstandsfähigkeit vor.

Was hat Sie im Jahr 2025 am meisten überrascht und welche Erkenntnis nehmen Sie daraus mit?
Am meisten überrascht hat mich, wie stark Teamkultur und interdisziplinäre Zusammenarbeit dieses Jahr überall an Bedeutung gewonnen haben. Mit unserem Ansatz «Übercreativity», bei dem unterschiedliche Kommunikationsdisziplinen ihre Stärken kombinieren, ist die Serviceplan Gruppe in diesem Bereich übrigens ein echter Vorreiter. Inmitten technologischer und gesellschaftlicher Umbrüche erleben wir, dass echte Fortschritte dann entstehen, wenn unterschiedliche Blickwinkel und Kompetenzen zusammenkommen. Das Miteinander im Team wird zur Quelle für neue Ideen, zu einer Ressource, auf die man sich gerade in turbulenten Zeiten verlassen kann.

«Man sollte dabei nicht vergessen, dass trotz aller Technologie exzellente Kommunikation und kreative Ideen das Herzstück unserer Branche bleiben.»



«Unternehmerisch handelnde Studierende und **exzellente Forschung** machen die Schweizer Wirtschaft fit für morgen»

Welchen Beitrag können Business Schools leisten, um die Schweizer Wirtschaft zu befähigen, in den globalen Märkten kompetitiv unterwegs zu sein? Prof. Dr. Reto Steiner, Direktor und Professor der ZHAW School of Management and Law über notwendige Kompetenzen und Werte für Führungskräfte.

Herr Prof. Steiner, ist die Aufgabe für Manager heute, bedingt durch die Krisen und Regulationen, schwieriger als vor zehn oder 20 Jahren?

Menschen und Organisationen zu führen war zu jeder Zeit eine anspruchsvolle Aufgabe. Heute stehen Manager jedoch vor einer komplexen Aufgabe, wie wir sie in den letzten 30 Jahren und damit im Berufsleben der meisten Führungskräfte noch nie angetroffen haben. Die aktuellen globalen Spannungen stellen bisherige Gewissheiten und das Funktionieren der Weltmärkte in Frage und mit der Künstlichen Intelligenz werden Branchen und Berufsbilder disruptiert. Seit der Corona-Pandemie ist der Takt durchgängig hoch, was selbst für krisenerprobte Manager ungewöhnlich ist.

Was bedeutet das für den Auftrag einer Business School?

Als Business School sind wir mehr denn je verpflichtet, den jetzigen, aber auch der künftigen Generation an Führungskräften Orientierung zu geben. Wir Dozierenden fragen uns jeden Tag, welche Kompetenzen wir in der Aus- und Weiterbildung dem Führungsnachwuchs vermitteln müssen und wie wir als Hochschule selbst mit den Veränderungen Schritt halten. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir das Grundhandwerk des unternehmerischen Denkens und Handelns vorleben sollen, das kritische Denken und insbesondere einen Wertekanon. Neueste Managementtools veralten rasch, aber grundsätzliche Kompetenzen und Werte sind auch in turbulenten Zeiten beständig und geben ein stabiles Fundament für das Lösen täglicher Herausforderungen in der Führungsarbeit.

Im Gegensatz zu den Naturwissenschaften wird die Forschung an Business Schools zuweilen in Frage gestellt. Leistet sie einen Beitrag?

Exzellente Forschung ist für eine Business School essenziell. Sie ermöglicht einen reflektierten Unterricht, der nicht auf Einzelbeispiele der beruflichen Vergangenheit des Dozierenden oder Lehrbücher abstellt, und sie befähigt die Schweizer Unternehmen

wettbewerbsfähig zu bleiben. Unsere Forschung muss an der Weltspitze mithalten. Die Umsetzungszeit von Grundlagenforschung zur Praxis dauert heute nicht mehr Dutzende von Jahren, sondern passiert innert Wochen. Die Forschung im Bereich der Künstlichen Intelligenz zeigt dies sehr eindrücklich. Unsere Forschenden müssen international vernetzt und gleichzeitig im engen Austausch mit der lokalen Industrie sein. Wir bespielen deshalb das ganze Feld der Forschung, von Nationalfondsprojekten über Innosuisseprojekten bis hin zu direkten Industriepartnerschaften. Diese Diversität macht den Unterschied: Wir publizieren in den weltweit besten Journals, gleichzeitig begleiten wir die Umsetzung im Unternehmen und zeigen so unsere Nähe zur Wirtschaft.

Welche Bedeutung hat die internationale Vernetzung?

Wir bringen die Welt in die Schweiz und die Schweiz in die Welt. Mehr als 80 Nationen studieren bei uns. Da drei von vier Schweizer Franken im Metropolitanraum Zürich im Export verdient werden, wollen wir das Verständnis für globale Zusammenhänge wecken. Nur wenn man in den Schuhen Anderer geht, versteht man sie und setzt sich für eine offene und respektvolle Volkswirtschaft ein. In der Aus- und Weiterbildung sowie in der Forschung müssen wir sowieso über die Landesgrenzen hinausdenken, denn nur im Austausch mit den besten Forschenden weltweit können wir selbst besser werden. Unser internationaler Beirat unter der Leitung des Swissmem-Präsidenten Martin Hirzel gibt uns hierzu immer wieder wichtige Inputs. Viele unserer Mitglieder sind Schweizerinnen und Schweizer, die unserem Land etwas zurückgeben: So etwa die in Kalifornien lebende Karin Schwab, Vizepräsidentin bei eBay, oder der in Asien tätige Armando Kraenzlin, Senior Vice President bei Four Seasons Hotels.

Sie wollen mehr unternehmerisches Handeln in die Lehre und Forschung bringen. Was heisst das konkret?

Die Schweiz ist ein innovativer Forschungsstandort, dennoch sind



Steckbrief

Reto Steiner ist Direktor der ZHAW School of Management and Law mit ihren 645 Mitarbeitenden und einem Jahresbudget von 106 Millionen CHF. Zuvor hatte er Stationen an den Universitäten in Bern, Bozen, Rom, Singapur und Hongkong. Zu Steiners Lehr- und Forschungsschwerpunkten gehören insbesondere die Digitale Transformation und der Einsatz Künstlicher Intelligenz beim Staat sowie Public Corporate Governance. So ist ein Artikel aus dem Jahr 2024 einer der meistzitierten zur Einführung Künstlicher Intelligenz beim Staat. Reto Steiner hat verschiedene Mandate in Organisationen, so etwa beim Europarat oder der weltweiten Alumnivereinigung Beta Gamma Sigma (USA) mit mehr als 900'000 Mitgliedern. Im Januar 2026 präsentiert Reto Steiner am Weltwirtschaftsforum WEF zusammen mit Financial Times die Ergebnisse der weltweit

ersten Alumnibefragung von Absolventinnen und Absolventen von Business Schools weltweit zu ihrem beruflichen und privaten Werdegang.

ZHAW School of Management and Law
Die ZHAW School of Management and Law (ZHAW SML) ist mit rund 9000 Studierenden in Aus- und Weiterbildung die zweitgrösste Business Schools der Schweiz. Sie ist nebst dem IMD und der Universität St. Gallen als einzige «Triple Crown» akkreditiert und erfüllt damit die amerikanischen, europäischen und die britischen Akkreditierungsstandards. Mit ihren Studien- und Weiterbildungsangeboten ist die ZHAW SML in verschiedenen Rankings der Wirtschaftszeitung «Financial Times» vertreten, so für eines der weltweit besten Masterprogramme in International Business (Rang 58), den

Master in Banking und Finance (Rang 50), für ihre Weiterbildung (Rang 82) und als führender europäischer Startup-Hub (Platz 50). Die ZHAW SML ist damit auch eine der besten europäischen Business Schools (Rang 72). Unter dem gemeinsamen Dach der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW arbeitet die Business School vernetzt mit anderen Fachdisziplinen. Die international anerkannten Bachelor- und Masterstudiengänge, kooperativen PhD-Programme sowie die zahlreichen Weiterbildungsangebote sind wissenschaftlich fundiert, interdisziplinär und praxisorientiert. Die ZHAW SML unterhält zahlreiche Kooperationen mit über 190 ausgesuchten Partnerhochschulen weltweit.

Mehr Informationen unter zhaw.ch

Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen zurückhaltend, wenn es um die Gründung eines Unternehmens geht. Wir wollen sie befähigen und ermutigen, sowohl als Angestellte wie auch als Firmengründerinnen und -gründer unternehmerisch zu denken und handeln. Dies geschieht sehr vielfältig, so etwa durch die Bearbeitung von realen Fällen, Inputs von Praxisreferentinnen und -referenten und das Coaching von Jungunternehmern, die bei uns Büroräumlichkeiten erhalten. Wir sind deren Mentorin.

Sie kennen die Ansprüche an Führungskräfte und Unternehmen in vielen Teilen der Welt. Welche Themen sollten hierzulande mehr in den Vordergrund rücken?

Ich wünsche mir für unsere Führungskräfte in der Schweiz aber auch die Bevölkerung Mut zu Innovation und nicht das Beharren auf dem Status Quo. Wir

dürfen auf unser Land stolz sein, dies ist aber keine Selbstverständlichkeit. Der Wohlstand wurde durch unsere Vorfahren dank Erfindergeist, das Eingehen von kalkulierte Risiko und auch ein wenig Glück geschaffen. Nehmen wir uns das auch heute zu Herzen. Die Schweiz ist zudem geachtet, weil sie für Werte einsteht. Als Business School ist es unsere Verpflichtung, Werte zu

vermitteln und den Mut zum Innovationsgeist zu wecken. Zu den essenziellen Werten gehören etwa Wertschätzung von Mitarbeitenden und Kunden, Verantwortungsbewusstsein für die Gesellschaft und Respekt gegenüber den Mitbewerbern. Ich bin sehr zuversichtlich, dass die heutigen Studierenden die verantwortungsbewussten Führungskräfte von morgen sind.

«Die Umsetzungszeit von Grundlagenforschung zur Praxis dauert heute nicht mehr Dutzende von Jahren, sondern passiert innert Wochen.»



«Bei einer Bank geht es vor allem um **Vertrauen**»

Livia Moretti, CEO der Bank CIC (Schweiz), hat eine klare Vorstellung von der erforderlichen Entwicklung des Bankensektors: Vermeidung von Überregulierung, Kohärenz und Verhältnismässigkeit bei Konzeption und Umsetzung sowie Erhalt eines vielfältigen Finanzplatzes.

Sie wird im Frühjahr die Leitung der Banque du Luxembourg übernehmen. Heute analysiert sie die aktuellen Spannungen, von der Debatte rund um die Bankenregulierung bis hin zu den drohenden amerikanischen Zöllen.

Frau Moretti, Sie waren fast zehn Jahre lang in leitender Funktion bei der Europäischen Zentralbank (EZB) tätig und sind nun seit 2023 CEO von CIC (Schweiz). Was haben Sie seit Ihrem Amtsantritt konkret umgesetzt?
Für 2024 bis 2027 haben wir einen strategischen Plan mit drei Prioritäten lanciert: Stärkung der Kundenbindung, Modernisierung unserer Tools und Festigung unserer Teams. Dies bedingt Investitionen in unser Human Capital, aber auch eine Digitalisierung und Optimierung unserer internen Prozesse. Dadurch soll aber nicht die persönliche Beziehung ersetzt werden, ganz im Gegenteil: Die gewonnene Zeit können unsere Beraterinnen und Berater nutzen, um mehr denn je ein offenes Ohr für unsere Kundinnen und Kunden zu haben und sich auf deren Beratung zu konzentrieren. Im Übrigen haben wir intensiv an der Stärkung unserer Governance gearbeitet. Diese Arbeit erfordert viel Sorgfalt und lässt sich eher mit einem Langstreckenlauf als mit einem Sprint vergleichen. Eine grosse Herausforderung, denn von der Stabilität einer Bank – die das Geld ihrer Kundinnen und Kunden verwaltet – hängt das Vertrauen der Öffentlichkeit ab. Und dieses Vertrauen ist das wichtigste Gut einer Bank. CIC (Schweiz) verwaltet heute ein Vermögen von über 19 Milliarden Franken und Kredite in Höhe von nahezu 11 Milliarden. Das sind solide Zahlen, aber für uns zählt vor allem, was dahintersteckt: Geschichten von Unternehmen, Familien, Betriebsübergabe- oder Internationalisierungsprojekten. Unsere Aufgabe ist es, diese zu unterstützen, auch und vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen.

Sie sprechen oft von Governance. Warum ist sie für eine Bank wie CIC (Schweiz) so wichtig?
Sie ist nicht nur für CIC (Schweiz), sondern für alle Banken weltweit von zentraler Bedeutung. Eine solide Bank ist ohne solide Governance undenkbar. Unklare Entscheidungswege und Strukturen verursachen schwere Schäden. Um diese Notwendigkeit einer klarer Governance zu verdeutlichen, vergleiche ich gerne den Untergang der Titanic 1912 mit dem Beinahe-Konkurs des Banco Popular Español im Jahr 2017. Nie hätte sich die fünftgrösste Bank Spaniens vorstellen können, dass



Steckbrief

154 Jahre Schweizer Bankexzellenz CIC (Schweiz) wurde 1871 von Basler Unternehmern gegründet und hat sich von einer Pionierin im Kreditwesen zu einer tragenden Säule des Schweizer Bankensektors entwickelt. Ihre Mission? Unternehmen und vermögende Privatpersonen in jeder Phase ihrer privaten und beruflichen Entwicklung zu begleiten. Neben dem Hauptsitz in Basel	verfügt CIC (Schweiz) über sieben Niederlassungen (Genf, Lausanne, Neuchâtel, Freiburg, Sion, Lugano und Zürich) und beschäftigt 480 Personen. CIC (Schweiz) ist eine Tochtergesellschaft der Crédit Mutuel Alliance Fédérale, einer der bestkapitalisierten Bankengruppen Europas.
Mehr Informationen unter cic.ch	

ihre Kundinnen und Kunden aufgrund von mangelndem Vertrauen ihre Konten leeren würden. Beide Geschichten erzählen uns dasselbe: Selbstüberschätzung kann in eine Katastrophe münden. Im ersten Fall sank das Schiff aufgrund ungenügender Antizipation. Niemand hatte damit gerechnet, dass der Rumpf einem Eisberg nicht standhalten würde und – schlimmer noch – dass die Rettungsboote nicht für alle Passagierinnen und Passagiere reichen würden. Im zweiten Fall konnte die Bank dank eines gut vorbereiteten Aufsichts- und Rettungsplans gerettet werden. Die Lehre daraus ist einfach: Antizipation ist das wichtigste Gut jeder Einrichtung. Und die Governance muss klar und kohärent sein. Bei CIC (Schweiz) haben wir den Fokus auf klare Verantwortlichkeiten, Transparenz und eine auf allen Stufen gelebte Risikokultur gelegt. Die dafür erforderlichen Massnahmen sind mit grosser Sorgfalt umzusetzen und nehmen viel Zeit in Anspruch. Aber gerade diese Disziplin nährt das Vertrauen der Kundinnen und Kunden als wichtigstes immaterielles Kapital einer Bank.

Nach dem Credit-Suisse-Debakel steht in der Schweiz derzeit eine neue Bankenregulierung zur Diskussion. Wie stehen Sie dazu?
Zwei Klippengilt es zu umschiffen: Nachsicht und Überregulierung. Es wäre ein Fehler, mit einer Flut neuer Vorschriften zu reagieren. In Bezug auf Konzeption

und Umsetzung benötigen wir eine intelligente Regulierung und Aufsicht, die auf Kohärenz und Verhältnismässigkeit basiert. Eine kleine Regionalbank, eine ausländische Bank, die wie unsere Bank die Schweizer Wirtschaft unterstützt, und eine systemrelevante Grossbank haben unterschiedliche Risikoprofile. Die Regulierungs- und die Aufsichtsbehörde müssen dieser Vielfalt Rechnung tragen. Meine Europa-Erfahrungen zeigen mir, dass sich eine strenge Aufsicht mit Wettbewerbsfähigkeit vereinbaren lässt, wenn sie sowohl in Bezug auf Konzeption als auch auf Umsetzung vorhersehbar und ausgewogen bleibt. Die Aufsichtsbehörde muss «fair & tough» sein, das heisst streng und anspruchsvoll, aber auch fair, indem sie den Banken den Weg weist, ihre Partnerin wird. Wie ein Leuchtturm am Ende einer Mole soll die Aufsichtsbehörde nicht für uns die Route wählen, sondern auf Gefahren aufmerksam machen. Es gilt, einen auf gegenseitiger Achtung basierenden, regelmässigen Dialog zwischen Aufsichtsbehörde und Beaufsichtigten zu fördern.

Welche europäischen «Best Practices» sollte die Schweiz übernehmen?
Die Stresstests mit den «precautionary measures» (vorsorgliche Massnahmen) sind beispielsweise ein wertvolles Instrument. Die thematischen Überprüfungen der Governance könnten ebenfalls in Erwägung gezogen werden. Bevor

diese Instrumente jedoch übernommen werden, müsste die Solidität der Hierarchiestruktur in aller Ruhe – und nicht bei hohem Wellengang in Krisenzeiten – überprüft werden. Auch das Prinzip der Verhältnismässigkeit und seine pragmatische Anwendung sollten in der Schweiz nach mehr als zehn Jahren Praxis und «lessons learned» in Betracht gezogen werden. In unsicheren Zeiten wie diesen ist es unsere Aufgabe, sicherzustellen, dass das Pendel unserer Schweizer Uhr den spektakulären oder unberechenbaren Bewegungen derer fernbleibt, die in Panik geraten – und am anderen Ende des Ausschlags denen, die aus übertriebenem Selbstvertrauen und Selbstgefälligkeit die Flucht nach vorne antreten.

Wie wirkt sich die Senkung der US-Zölle auf 15 Prozent nach Monaten handelspolitischer Spannungen auf die Risiken für die von Ihnen betreuten Schweizer Unternehmen aus?
Unsere Kundinnen und Kunden sind stark von den internationalen Märkten abhängig. Die Entscheidung der Vereinigten Staaten, die Zölle von 39 auf 15 Prozent zu senken, ist eine Erleichterung, auch wenn wir noch weit vom Vorkrisenniveau entfernt sind. Unsere Aufgabe ist es, diesen Unternehmen bei der Liquiditäts- und Finanzierungssteuerung zu helfen, manchmal auch durch das Eingehen kalkulierter Risiken, um ihnen Luft zu verschaffen. Dabei ist die Liquidität der entscheidende Faktor. Wenn wir das kontrollierte Risiko der Banken überregulieren, hindern wir sie daran, ihrer Pufferrolle gerecht zu werden. Unsere Branche hat die Aufgabe, die Unternehmen und die Schweizer Wirtschaft zu unterstützen. Besonders wichtig ist dies in Zeiten einer Wirtschaftskrise. Deshalb gehört das kontrollierte Risiko zu unserem Geschäft. Das ist das Nettorisiko. Ein Nullrisiko gibt es nicht. Eine zusätzliche Schicht, um das inhärente Risiko – rein utopisch – auf null zu senken, könnte unseren Unternehmen schaden, wenn ihre Rentabilität oder sogar ihr Überleben auf dem Spiel steht. In einem sich fortwährend wandelnden geopolitischen Umfeld

kommt dieser Partnerrolle noch mehr Bedeutung bei.

Aber wie genau baut CIC (Schweiz) diese enge Kundenbeziehung auf?
Mit Konstanz und lokaler Präsenz. Jede Regionalleiterin und jeder Regionalleiter kennt ihre bzw. seine Kundinnen und Kunden. Anders verhält es sich bei der Finanzierung einer Betriebsübergabe oder der Betreuung einer internationalen Expansion. Vertrauen entsteht hier durch kohärentes Handeln und durch die Antizipation von Bedürfnissen. Trotz des schwierigen makroökonomischen Umfelds haben wir das verwaltete Vermögen und Kreditvolumen gesteigert. Dies zeigt, dass ein echtes Vertrauensverhältnis besteht. Es lässt sich nicht durch Slogans verordnen, sondern muss durch zwischenmenschliche Beziehungen Tag für Tag von Neuem erarbeitet werden.

Wie wird der Finanzplatz Schweiz im Jahr 2040 Ihrer Meinung nach aussehen?
Er wird nach wie vor wettbewerbsfähig sein, wenn er drei Grundsätzen treu bleibt: Antizipation, Kohärenz und Verhältnismässigkeit. Krisen antizipieren statt erleiden. Sowohl bei der Konzeption als auch bei der Umsetzung für eine kohärente und verhältnismässige Regulierung sorgen, um den Zusammenbruch von kleinen und mittelgrossen Banken zu verhindern. Und die Vielfalt der Akteure erhalten, denn sie macht unseren Reichtum aus. Die Schweiz hat einzigartige Stärken: eine stabile Politik, eine stabile Währung und stabile Steuern, aber auch ein Image als seriöses und zuverlässiges Land. Wenn es uns gelingt, diese Stärken zu bewahren, und wenn wir weiterhin Brücken zwischen den globalen Märkten schlagen, bleiben wir für Kunden und Investoren aus aller Welt attraktiv. Ich bin der festen Überzeugung, dass eine Bank – wie ein Schiff – niemals vollständig vor einem Eisberg geschützt ist. Aber wenn die Führung solide ist, der Leuchtturm funktioniert, die Besatzung geschult ist und die Passagierinnen und Passagiere Vertrauen haben, lässt sich jedes noch so stürmische Meer erfolgreich überqueren.

«Unsere Aufgabe ist es, diese zu unterstützen, auch und vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen.»



«Wir wollen durch **Einfachheit** begeistern – und das bei jedem Kundenkontakt»

Das Bankgeschäft verlagert sich in die Onlinewelt. Was bedeutet das fürs Finanzleben und die Bankdienstleistungen der Zukunft? Ewald Burgener, CEO von Valiant, über die neue Strategie, eine umfassende Vermögensberatung und gelebte Hilfsbereitschaft, die von den Mitarbeitenden bis zu jeder einzelnen Kundin und jedem einzelnen Kunden strahlt.

Herr Burgener, wie haben sich die Kundenbedürfnisse in den letzten Jahren verändert?

Unseren Kundinnen und Kunden sind die persönliche Beratung und regionale Nähe weiterhin sehr wichtig. Sie nutzen vermehrt aber unsere digitalen Kanäle für ihre täglichen Finanzangelegenheiten. Wir stellen fest, dass neu einfachere Anlagegeschäfte zunehmend in der Valiant App erledigt werden. Entsprechend haben wir unsere App stark ausgebaut. Heute verzeichnen wir in der App fünfmal mehr Anmeldungen als im E-Banking. Sowohl Schalter- als auch Bancomat-Transaktionen nehmen jährlich um gut zehn Prozent ab.

Sie stellen mit der Strategie «Valiant 2029» die Rentabilität in den Vordergrund. Was bedeutet das?

Die Erhöhung der Rentabilität ist ein übergeordnetes Ziel unserer Strategie. Valiant ist sehr gut aufgestellt und so- lid kapitalisiert. Bereits in den vorher- gehenden Strategien haben wir eine gute Ausgangslage für die erfolgreiche Entwicklung von Valiant geschaffen. So decken wir dank unserer Expansion geografisch das Gebiet vom Genfer- bis zum Bodensee ab. Ebenfalls haben wir in die Digitalisierung sowie in die Weiterentwicklung unseres Angebots investiert. Zudem beabsichtigen wir unternehmensweit Kosteneinsparun- gen vorzunehmen. Schlanke, durch- gängige Prozesse und die Erhöhung des Automatisierungsgrads sollen uns nun dabei unterstützen, die Rentabili- tät weiter zu erhöhen. Damit wollen wir die Zukunftsfähigkeit von Valiant sichern

Sie wollen zugleich «einfacher» werden. Wie soll das funktionieren?

Ich sehe keinen Widerspruch zur Er- höhung der Rentabilität – im Gegen- teil. Wenn wir unsere Prozesse verein- fachen, dann sollen auch unsere Kun- dinnen und Kunden davon profitieren. Unser Markenversprechen «Wir sind einfach Bank» gilt weiterhin. Wir wol- len jedoch noch einen Schritt weiter gehen: Wir wollen durch Einfachheit begeistern. Dies erreichen wir, indem wir ein einfaches, attraktives Produkt- angebot bereitstellen. Dazu gehört das kostenlose Lila Set – inklusive De- bit Mastercard. Auch haben wir das Sparkonto Extra mit einem Vorzugs- zinssatz von 0,81 Prozent auf Neugeld angeboten. Junge Anlegerinnen und Anleger bis 28 Jahre profitieren von der Abschaffung der Depotgebühren. Gerade im Tiefzinsumfeld erleichtern wir dieser Zielgruppe den Einstieg ins Anlegen. Damit wollen wir auch neue Kundinnen und Kunden gewinnen.

Wie gut funktioniert denn das Zusam- menspiel von persönlicher Beratung und Selfservice, von Schalter und App – und wie wird sich dieses Zusammen- spiel noch weiterentwickeln?

2018 haben wir als erste Schweizer Bank in Ergänzung zur persönlichen Beratung die Videoberatung in unse- ren Geschäftsstellen eingeführt. Der Mix zwischen einfachen Standard- geschäften via digitale Kanäle oder Videoberatung und die persönliche Beratung bei Themen wie Finanzie- ren, Anlegen oder Vorsorge hat sich sehr gut bewährt. Nach wie vor ist für Valiant Kundennähe zentral und diese wollen wir beibehalten. Unsere Valiant App erfährt laufend Erweiterungen und Optimierungen. So haben wir 2025 einige Neuerungen beim digitalen An- legen umgesetzt und Multibanking für Privatpersonen eingeführt. Wichtig ist für uns, dass unsere Kundinnen und Kunden nicht überlegen müssen, wie sie uns kontaktieren. Egal, welchen Kanal sie wählen, jeder Kontakt soll einfach sein und ihren Bedürfnissen entsprechen.

Wie wichtig sind Ihnen die Beratungs- leistungen für den Vermögensaufbau und die Vorsorge?

In beiden Bereichen sind Beratung und Begleitung von grösster Bedeu- tung. Denn je früher die Weichen gestellt werden, desto besser. Ich denke beispielsweise an die Säule 3a, die insbesondere mit regelmässigem Wertschriftensparen attraktiver wird. Aufgrund sich verändernden Rahmen- bedingungen werden Vorsorgeent- scheidungen für unsere Kundinnen und Kunden immer anspruchsvoller. Umso entscheidender ist eine vorausschau- ende Finanzplanung. Genau hier liegt unsere Kompetenz und das macht schlussendlich den Unterschied: Wir geben Orientierung und machen Vor- sorge verständlich – sei dies für die Privatkundschaft oder für KMU. Dank unserem Valiant Brokerservice behal- ten KMU jederzeit den Überblick über ihre Vorsorgelösungen. Diese Dienst- leistung dürfen wir bereits seit zehn Jahren anbieten. Unsere Kompetenz in der Anlageberatung haben wir durch



Steckbrief

Ewald Burgener ist seit 17. Mai 2019 CEO von Valiant. Davor war er gut sechs Jahre Finanzchef von Valiant.

Valiant Bank

Valiant ist eine unabhängige Schweizer Finanzdienstleisterin und ausschliess- lich in der Schweiz tätig. Sie bietet Privatkundinnen und Privatkunden sowie KMU ein umfassendes, einfach verständliches Angebot in allen Fi- nanzfragen. Valiant ist in 15 Kantonen lokal verankert. Zudem ist sie dank innovativen, digitalen Dienstleistungen in der ganzen Schweiz präsent. Valiant beschäftigt über 1100 Mitarbeitende – davon über 70 Auszubildende.

Mehr Informationen unter
valiant.ch

diverse Auszeichnungen bewiesen. Im Rahmen unserer Strategie bauen wir die Beratungsleistungen in den Berei- chen Anlegen und Vorsorge kontinu- ierlich weiter aus.

Ein weiterer Fokus soll auf KMU liegen. Wie wollen Sie deren Tätigkeiten und Wirtschaften unterstützen?

KMU wollen wir stark fördern. So ist deren Entwicklung als

wichtiger Pfeiler in unserer Strategie «Valiant 2029» verankert. Diese Tradi- tion haben wir von der Gewerbekas- se in Bern, einer Vorgängerbank von Valiant, übernommen. Wir erkennen bei Valiant viele Parallelen zum KMU- Umfeld. Entsprechend begegnen wir unseren Kundinnen und Kunden auf Augenhöhe und verstehen deren Be- dürfnisse. Wir bauen unser Angebot für alle Kundensegmente gezielt aus, mit einem klaren Wachstumsfokus im kommerziellen KMU-Geschäft. Dazu gehören neben einer persönlichen, be- darfsorientierten Begleitung auch spe- zialisierte Leistungen wie beispiels- weise in der Unternehmensnachfol- ge und im Devisengeschäft. Ebenso bauen wir digitale Dienstleistungen weiter aus. Damit wollen wir im KMU- Geschäft nachhaltig wachsen.

Sie betonen, wie sehr die Mitarbeiten- den der Schlüssel zum Erfolg sind. Wie fördern Sie die Mitarbeitenden?

Valiant bietet spannende und viel- fältige berufliche Perspektiven sowie Entwicklungspfade, beispielsweise in Form von Vertriebslaufbahnen. Wir fördern unsere Mitarbeitenden aktiv, sodass diese die bestmögliche Leis- tung erbringen und die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden erfül- len können. Nebst der Unterstützung bei Aus- und Weiterbildungen bieten wir Möglichkeiten zu Fach- oder Füh- rungskarrieren sowie unterschiedliche Mentoringprogramme. Andererseits

wollen wir die Attraktivität als Arbeit- geberin weiter steigern. Deshalb ha- ben wir ein breites Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen. Nebst gängigen Formen wie Homeoffice und Teilzeit ist beispielsweise der Kauf von bis zu 20 zusätzlichen Ferientagen pro Jahr zu vorteilhaften Konditionen möglich.

Mittlerweile sprichwörtlich ist Ihre «lila Unternehmenskultur». Was bedeutet sie?

Auf unsere lila Unternehmenskultur sind wir stolz und tragen ihr Sorge. Dies beginnt schon beim Rekrutie- rungsprozess. Es ist uns wichtig, dass jemand zu uns und unserer bodenstän- digen Kultur passt. Besonders prägend ist der Umgang untereinander. Wir be- gegnen uns auf Augenhöhe, egal über welche Stufen hinweg. Auch leben wir Nähe – die wir im Kundenkontakt gegen aussen tragen. Neue Mitarbei- tende besuchen im Rahmen ihres um- fassenden Onboardings auch einen Begrüssungstag, an welchem sie erste Netzwerke knüpfen können. Rund drei Monate nach ihrem Start treffe ich diese an einem CEO-Frühstück. Es ist spannend, welche Fragen mir anläss- lich dieser Veranstaltung gestellt wer- den. Flache Hierarchien, rasche Ent- scheidungen – das zeichnet uns aus. Immer wieder höre ich, dass besonders die Hilfsbereitschaft hervorgehoben wird. Egal was ansteht, wir unterstüt- zen einander. Wir sprechen manchmal auch von der lila Familie.

«Wir wollen durch **Einfachheit** begeistern. Dies erreichen wir, indem wir ein einfaches, attraktives Produktangebot bereitstellen.»

«Kunden wünschen heute eine integrierte, vernetzte und somit auch autonome Produktionszelle»

Als weltweit führender Schweizer Hersteller von Spritzgiessmaschinen und Systemlösungen für die Kunststoffverarbeitung setzt sich die Netstal Maschinen AG auch intensiv mit Digitalisierung und Nachhaltigkeit auseinander.

Was das für die Weiterentwicklung der Technologie bedeutet und welche Rolle Leadership in volatilen Zeiten für die Zukunft des Unternehmens und des Werkplatzes Schweiz spielt, erläutert Renzo Davatz.

Herr Davatz, wie hat sich Ihr Kerngeschäft, die Fabrikation von Spritzgiessmaschinen für Kunststoffe, in den letzten Jahren verändert?

Die wesentlichste Veränderung ist wahrscheinlich der Druck von chinesischen Herstellern, die technologisch aufgeholt haben und mit einer hohen Preisaggressivität aus ihren heimischen Märkten in den Westen drängen. Diese Kombination aus zunehmender technischer Wettbewerbsfähigkeit und enormer Preisaggressivität verändert auch das Geschäft für die westlichen Hersteller von Spritzmaschinen.

Welche Zielmärkte sind besonders wichtig für Sie?

Europa ist historisch ein wichtiger Markt für uns. Mittlerweile sind wir dort gut verankert. Die grössten Zuwächse erwarten wir uns in den USA, die ein sehr spannender Markt sind. Gleichzeitig sind wir auch in Asien aktiv. Seit zwei bis drei Jahren sind wir auch sehr erfolgreich in Indien, das sich für uns ebenfalls zu einem spannenden Markt entwickelt.

Die Verpackung von Lebensmitteln und die Herstellung von medizinischen Verbrauchsartikeln betreffen elementare Aspekte unseres Alltags. Bedeutet das eine besondere Verantwortung?

Die grösste Verantwortung, die ich oder wir spüren, ist die, dem Markenversprechen vom Netstal gerecht werden zu können. Netstal ist bekannt für höchste Performance und beste Produktionseffizienz. Diesem Versprechen wollen wir nicht nur mit Leistung und Qualität bei der Auslieferung oder im ersten Betriebsjahr gerecht werden, sondern im gesamten Lebenszyklus einer Maschine. Mit einem umfangreichen Service bei Ersatzteilen, Nachrüstungen und Optimierungen wollen wir die Produktionseffizienz und die Verfügbarkeit der Anlagen über deren gesamte Lebensdauer hochhalten. Selbstverständlich gibt es dazu im Food- und Medizinbereich spezifische Anforderungen bezüglich Reinheit, Nachverfolgbarkeit und Dokumentationen, denen wir uns seit jeher verpflichtet fühlen.

Gibt es bei der Verarbeitung von Kunststoffen neue Trends, die die nächsten Jahre prägen werden?

In den Anwendungsbereichen, in denen wir tätig sind, gibt es nicht so viele neue Kunststoffe wie beispielsweise in der Automobilindustrie. Ein Trend ist aber, dass das Material PET, mit dem PET-Flaschen hergestellt werden, nun auch für andere Anwendungen eingesetzt werden soll. So sollen die Verschlüsse, die bislang aus HDPE bestehen, ebenfalls aus PET gefertigt werden, obwohl dies eine grosse technische Herausforderung ist. Das würde das Recycling der PET-Flaschen, bei denen sich in der Schweiz oder Deutschland schon ein geschlossener Kreislauf etabliert hat, nochmal erleichtern. Es gibt auch Versuche, Dünnwand- und Food-Verpackungen aus PET herzustellen. Ausserdem gibt es noch die biobasierten Kunststoffe, die sich noch nicht durchgesetzt haben, weil sie in grossen Mengen zu teuer sind. Technisch funktioniert das zwar schon, aber betriebswirtschaftlich macht es noch keinen Sinn.

Wie sehr werden neue Entwicklungen von der Digitalisierung und Nachhaltigkeit bestimmt?

Wo es früher nur um das physische Produkt, also die Maschine ging, geht es heute immer mehr darum, dem Kunden eine integrierte, vernetzte und somit auch autonome Produktionszelle anbieten zu können. Diese soll möglichst einfach in der Bedienung sein, einen hohen Output leisten und entsprechend grosse Prozessfenster bieten. Beim Thema Nachhaltigkeit sind mittlerweile zwei Aspekte entscheidend. Die Maschine selbst soll immer weniger Energie brauchen. Das heisst, hydraulische Achsen werden zunehmend von elektrischen Achsen abgelöst



Steckbrief

Renzo Davatz begann 1989 als Lernender Elektromechaniker bei Netstal und übernahm frühzeitig Führungsverantwortung, unter anderem als Leiter technischer Service und nachfolgend als Leiter After Sales. Seit 2016 leitet er als CEO die Geschicke des Unternehmens. Er besitzt eine umfassende Expertise in den Bereichen	Unternehmensstrategie, Management und Optimierung von After-Sales-Prozessen.	Glarus zurück. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen am Hauptsitz in Näfels und in seinen Tochtergesellschaften über 500 Mitarbeitende. 2024 wurde Netstal Teil der Krones Group.
Netstal Netstal steht seit über 70 Jahren für global führende Spritzgiesstechnologie «made in Switzerland». Die Marke Netstal geht auf die gleichnamige Gründungsstätte im Kanton		Mehr Informationen unter netstal.com

– und diese Umstellung wird immer weiter optimiert. Zweitens geht es darum, dass die Maschinen Materialien wie rPET, also rezykliertes PET, problemlos verarbeiten können.

Das heisst: Sie müssen auch immer im Sinne der Kunden denken, die ihre Produkte noch besser oder effizienter herstellen oder verpacken wollen?

Dieses Denken aus Kundensicht ist für uns sehr wichtig. Wir haben vier Anwendungseinheiten: PET-Preforms, dies sind Vorformlinge für die späteren PET-Flaschen, Verschlüsse,

Anwendungen in der Medizintechnik und Dünnwandverpackungen, beispielsweise für Eiscreme, Butter oder Margarine. Für jeden Bereich gibt es Produktmanager, Verkäufer und Anwendungstechniker. Und die denken genau nur in ihrem Applikationsfeld und arbeiten an Optimierungen für diese Anwendungen.

Was unterscheidet Netstal von internationalen Wettbewerbern?

Wir sind sehr fokussiert auf unsere vier genannten Anwendungsbereiche und machen nichts anderes. Wenn Sie mich nach einem USP fragen, würde ich sagen: Netstal steht für eine aussergewöhnliche Produktionseffizienz. Unsere Maschinen sind in der Anschaffung vielleicht nicht die günstigsten, aber Sie können mit ihnen am günstigsten ihr Produkt herstellen.

Was bedeutet Leadership angesichts globaler Krisen, regional verhängter Sanktionsmassnahmen oder Regulierungen?

Meiner Meinung nach machen die ganze Volatilität und Unsicherheit den Job so spannend wie nie. Ich glaube, die Herausforderung ist, dass es einer guten Führungskraft gelingen muss, eine

Richtung vorzugeben, auch wenn nicht alle Antworten vorliegen. Es kommt darauf an, dass man ehrlich kommuniziert, was bekannt ist und was nicht. Und dass man klare Prioritäten setzt, die trotz Unsicherheiten dem Team helfen, handlungsfähig zu bleiben. Guter Leadership in volatilen Zeiten bedeutet, dass man selbst Stabilität im Inneren hat, während sich aussen alles bewegt.

Was macht Netstal als Arbeitgeber aus?

Ich würde zwei Punkte hervorheben. Erstens: Trotz oder wohl sogar wegen einem sehr anspruchsvollen Umfeld in der Industrie haben wir ein Team, das eine besondere Unternehmenskultur entwickelt hat und sich für Kunden und ihr Produkt begeistert. Ein echter Netstal-Spirit, wenn ich das so sagen darf. Der zweite Punkt ist unser internationales Umfeld. Mit einem technologisch anspruchsvollen Produkt und einer Exportquote von 95 Prozent kann die Firma natürlich spannende und sehr unterschiedliche Berufe und auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten. Es ist von Anfang an spannend. Ich durfte dies selbst erfahren, denn ich habe als Lehrling in diesem Unternehmen angefangen.

«Für jeden Bereich gibt es Produktmanager, Verkäufer und Anwendungstechniker. Und die denken genau nur in ihrem Applikationsfeld und arbeiten an Optimierungen für diese Anwendungen»



«Datenunabhängigkeit entwickelt sich zur zentralen strategischen Fähigkeit»

Künstliche Intelligenz pflügt die Märkte um – und lenkt den Blick auf das eigentliche Gut der Digitalisierung: Daten. Was bedeutet das für Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit? Thomas Failer, Gründer & CEO von Data Migration International, beschreibt, wie Datenunabhängigkeit darüber entscheidet, wer im KI-Zeitalter gewinnt.

Herr Failer, was bedeutet die KI-Entwicklung für Unternehmen?

KI bewegt sich mit beispielloser Geschwindigkeit von der Experimentierphase in die operative Umsetzung. In Verwaltungsräten, Führungsforen und wirtschaftspolitischen Diskussionen dominiert dabei eine zentrale Frage: Wie können Unternehmen KI nutzen, um Produktivität, Resilienz und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu steigern – ohne dabei neue Abhängigkeiten und Risiken zu schaffen?

Von was hängt der Erfolg der KI-Nutzung ab?

Der Erfolg von KI ist heute nicht mehr primär eine technologische Frage. Er ist eine Datenfrage. Diese Erkenntnis hat sich im vergangenen Jahr in zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften, politischen Entscheidungsträgern und Innovatoren bestätigt – unter anderem auch im Austausch rund um das World Economic Forum in Davos. Während sich die öffentliche Debatte häufig auf Algorithmen, Modelle und Rechenleistung konzentriert, liegt der entscheidende Faktor beständig unter der Oberfläche: in der Qualität, Zugänglichkeit und Unabhängigkeit von Unternehmensdaten.

Ohne gute Daten keine gute KI?

Die meisten Unternehmen verfügen über jahrzehntelang gewachsene Datenbestände aus SAP- und Non-SAP-Systemen. Diese Daten sind häufig fragmentiert, redundant, unzureichend governiert oder in veralteten Applikationen eingeschlossen. Solange dies der Fall ist, bleiben KI-Initiativen durch unzuverlässige Datengrundlagen, regulatorische Risiken und steigende

operative Komplexität eingeschränkt. Die unbequeme Wahrheit ist einfach: KI verstärkt stets das Fundament, auf dem sie aufbaut.

Was geschieht, wenn das Datenfundament nicht stimmt?

Sind Daten inkonsistent oder schwer zugänglich, erzeugt KI keine Intelligenz – sie skaliert Unsicherheit. Besonders deutlich wurde diese Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung in praxisnahen Innovationsformaten rund um Davos. In dialogorientierten Formaten wie der Digital Lounge@Davos, in denen Führungskräfte und Technologen reale Restriktionen diskutieren, und noch deutlicher im begleitenden Hackathon, bei dem Teams innerhalb weniger Tage KI-Konzepte in funktionierende Lösungen überführen sollten, zeigte sich ein klares Muster. Der limitierende Faktor war nur selten der Algorithmus selbst. Entscheidend war vielmehr, ob Daten verfügbar, verständlich und von Legacy-Applikationen entkoppelt waren. Wo Daten fragmentiert oder eingeschlossen blieben, scheiterten selbst starke Ideen. Wo Daten sauber, governierbar und unabhängig waren, beschleunigte sich Innovation unmittelbar. Diese Beobachtungen führen zu einer übergeordneten Schlussfolgerung: Datenunabhängigkeit entwickelt sich zu einer zentralen strategischen Fähigkeit.

Wie kann diese Datenunabhängigkeit hergestellt werden?

Echte Datenunabhängigkeit bedeutet,

Unternehmensdaten unabhängig von den Anwendungen zu verwalten, die sie ursprünglich erzeugt haben. Sie erfordert die Trennung operativer Systeme von historischen Informationen, ein konsequentes Lifecycle-Management sowie einen sicheren, revisionssicheren Zugriff – ohne Legacy-Systeme dauerhaft betreiben zu müssen. Unternehmen, die diesen Schritt vollziehen, erzielen weit mehr als reine Kosteneinsparungen. Sie gewinnen strategische Handlungsfreiheit: die Freiheit, ERP-Landschaften schneller zu modernisieren, die Freiheit, regulatorische Anforderungen über Ländergrenzen hinweg zu erfüllen, und die Freiheit, vertrauenswürdige Daten für Analytik, Automatisierung und KI nutzbar zu machen – ohne die Kontrolle zu verlieren.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für die Unternehmensleitung?

In Führungsdialogen rund um globale Wirtschaftsforen ist ein klarer Wandel erkennbar. Daten-Governance wird nicht länger als rein technisches Thema behandelt. Sie ist zu einer Verantwortung auf Verwaltungsrats- und

Geschäftsleitungsebene geworden. KI bringt neue Abhängigkeiten, neue Risiken und neue regulatorische Erwartungen mit sich. In diesem Umfeld entscheidet Datenunabhängigkeit darüber, ob Unternehmen KI ohne Vendor Lock-in einsetzen können, ob sie in geopolitisch und regulatorisch volatilen Zeiten

resilient bleiben und ob sie ihre langfristige Agilität sichern.

Müssen Unternehmen jetzt also schnell sein, um sich zu behaupten?

Das KI-Zeitalter wird nicht von jenen gewonnen, die über die meisten Daten verfügen, sondern von jenen, die über die richtigen Daten unter eigener Kontrolle verfügen. Die entscheidende Frage für Führungskräfte lautet daher nicht: «Wie schnell können wir KI einführen?» Sondern: «Können wir unseren Daten heute – und in zehn Jahren – vertrauen, sie steuern und jederzeit nutzen?» Wer diese Frage überzeugend beantworten kann, wird die nächste Phase digitaler Führung massgeblich prägen.



Steckbrief

Thomas Failer

Der gelernte Informatiker ist Gründer und CEO von Data Migration International und Entwickler der JiVS Information Management Plattform, die Unternehmen weltweit bei der Verwaltung, Systemablösung und Archivierung historischer Daten unterstützt.

Data Migration International

Data Migration International ist ein führender Experte im Bereich Datenmanagement, Anwendungsausmusterung und Migration. Das Unternehmen mit Sitz in Kreuzlingen unterstützt Innovatoren weltweit dabei, geschäftliche und technologische Herausforderungen zu meistern. Mit fast drei Jahrzehnten Erfahrung entwickelt das Team von DMI bahnbrechende

Lösungen, um die digitale Transformation zu optimieren. Das Flaggschiffprodukt, JiVS Information Management Plattform (IMP), verwaltet den gesamten Informationslebenszyklus unabhängig und senkt die Betriebskosten deutlich. Weitere Dienstleistungen umfassen Themen wie Application Retirement, M&A, Rightsizing, Datenmigration zu SAP S/4HANA, Retention Management und Verbesserung der Datenqualität. DMI ist international tätig, insbesondere in Europa, den USA und Asien, und arbeitet mit globalen Partnern wie SAP, Accenture, Capgemini, Deloitte, DXC, EY, Infosys und viele mehr.

Mehr Informationen unter [jivs.com](https://www.jivs.com)

«Können wir unseren Daten heute – und in zehn Jahren – vertrauen, sie steuern und jederzeit nutzen?»



«Souveränität ist keine Luxusangelegenheit, sondern eine Überlebensstrategie»

Datensouveränität kann ohne lokale Datacenter nicht funktionieren.

Patrik Hofer, Managing Director der NorthC Schweiz AG, über regionale Antworten auf internationale Technologieentwicklungen, die nächste KI-Welle und Nachhaltigkeit als bestes Geschäftsmodell der Zukunft.

Herr Hofer, Datensouveränität ist in aller Munde. Was bedeutet das für Sie als Datacenter-Provider?

Datensouveränität ist 2025, nicht zuletzt wegen gravierender geopolitischer Verwerfungen, zu einem Schlagwort geworden. Wie bei etlichen Hypes besteht dabei die Gefahr, dass der eigentliche Kern verloren geht. Denn es geht um nichts weniger als die digitale Selbstbestimmung. Wer die Kontrolle über seine Daten und seine Infrastruktur verliert, verliert auch seine Handlungsfreiheit. Die Abhängigkeit von globalen Hyperscalern kann teuer werden. Stören politische Spannungen, neue Datenschutzverordnungen oder Lieferkettenprobleme plötzlich den Datenfluss, wird klar: Souveränität ist keine Luxusangelegenheit, sondern eine Überlebensstrategie. Gerade im Zeitalter der KI, in dem Daten die neue Währung sind, entscheidet die Kontrolle darüber, wer langfristig wettbewerbsfähig bleibt. Für uns bedeutet das: Wir bieten unseren Kunden eine Infrastruktur auf Schweizer Boden, unabhängig von ausländischen Einflussnahmen, konform mit Schweizer Datenschutzrecht – und dennoch skalierbar, performant und energieeffizient.

Wie wichtig ist die regionale Ausrichtung für Schweizer KMU?

Unser Fokus liegt auf regionaler Präsenz, skalierbarer und nachhaltiger Infrastruktur sowie technischer Expertise mit persönlicher Note. Regionalität ist uns enorm wichtig – wir bieten regionale Datacenter mit internationaler Reichweite. Nach Münchenstein und Biel konnten wir im Frühling 2025 in Winterthur ein weiteres Datacenter einweihen. In einer Welt, in der sich geopolitische Spannungen fast wöchentlich verschärfen, ist unser Mantra aktueller denn je: Regional arbeiten, global vernetzt sein. Die Daten bleiben lokal, die Wirkung ist international. Ein weiterer Meilenstein wurde im Herbst 2025 erreicht: Wir konnten den Vertrag zum Bau eines regionalen Rechenzentrums im Innovations-Campus uptownBasel in Arlesheim unterzeichnen. Damit erweitern wir die bereits bestehende Partnerschaft mit uptownBasel um ein Rechenzentrum für Spitzentechnologien wie AI, Quantencomputing, Diagnostik oder personalisierte Medizin. Die Inbetriebnahme ist auf Mitte 2027 vorgesehen,

mit einer Bauzeit von rund 18 Monaten nach der Erteilung der Baubewilligung.

Werden die Möglichkeiten der Digitalisierung von Unternehmen und auch Institutionen wie Spitälern oder Verwaltungen denn richtig eingeschätzt?

Die Nachfrage nach Outsourcing, Connectivity-Services und hybriden Cloud-Lösungen steigt bei Unternehmen aus verschiedenen Branchen, auch denen von Ihnen genannten, stetig. Mit unserem regionalen Ansatz können wir massgeschneiderte Lösungen anbieten, die den hohen Ansprüchen an Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit gerecht werden. Für Unternehmen mit hochsensiblen Daten lautet das Schlagwort: Sovereign Cloud. Eine Infrastruktur auf Schweizer Boden, unabhängig von ausländischen Einflussnahmen, konform mit Schweizer Datenschutzrecht – und dennoch skalierbar, performant und energieeffizient. Gerade für regulierte Branchen wie Banken, Behörden oder das Gesundheitswesen ist das längst Pflicht, nicht etwa nur Kür.

Die Datensouveränität erreichen Sie auch dadurch, dass Sie Carrier- und Cloud-neutral agieren. Welche Vorteile bringt das für Ihre Kundinnen und Kunden?

Unser Fokus liegt auf Colocation, das heisst, Kunden haben bei uns im Rechenzentrum ihre Server, Speichersysteme und Netzwerkgeräte untergebracht. Wichtig auch hier die Regionalität und Souveränität: Unsere Kunden wollen wissen, wo ihre Daten liegen, wer sie betreibt. Sie wollen sicher sein, dass sie in einem möglichen Krisenfall nicht irgendwo zwischen Brüssel, Seattle und Singapur gefangen sind. Das können wir ihnen bieten.

Wenn wir von Zukunftsperspektiven sprechen, geht es auch darum, dass KMU ihre Kapazitäten schnell erweitern können sollten. Wie helfen Sie dabei?

Unser Claim lautet «Digital business.



Personal connections.». KMU sind unser Zielpublikum. Denen bieten wir regional ausgerichtet unsere Colocation-Services. Wenn ein KMU wächst, wachsen wir mit, sind aber immer noch ganz nahe in der Region. Wenn ein KMU, aber zunehmend auch Grossunternehmen, die IT sicher untergebracht haben will, beispielsweise aus Compliance- oder regulatorischen Gründen, kommt man um Colocation in einem Datacenter fast nicht mehr herum. Denn die IT weiterhin auf eigenen Servern im Unternehmen selbst zu betreiben und die höchsten Anforderungen an z.B. Sicherheit, Stromversorgung, Kühlung oder und Redundanz zu erfüllen, lohnt sich in den allerwenigsten Fällen.

Ihre Datacenter arbeiten mit 100 Prozent Ökostrom und Abwärmenutzung. Sie haben Digitalisierung und Nachhaltigkeit also bereits zusammengeführt?

Wir haben uns das Ziel gesetzt, bis 2030 vollständig klimaneutral zu

werden. Dieses Vorhaben basiert auf den vier Säulen der Nachhaltigkeit: 100 Prozent grüne Energie, grüner Wasserstoff, optimale Nutzung der Abwärme von Rechenzentren und modulare Bauweise. Der bereits erwähnte Neubau in Arlesheim wird an ein regionales Energienetz angeschlossen, so dass die Abwärme an Wohneinheiten weitergeleitet und somit optimal genutzt wird.

Welche Anforderungen werden sich aus der weiteren Entwicklung von KI ergeben?

KI ist auch bei uns ein Treiber, keine Frage. An unserem Standort Münchenstein (Basel) 1 sahen wir uns – notabene von einem KMU – mit der steigenden Nachfrage nach KI- und High-Performance-Computing-Kapazitäten konfrontiert. Um diese Anforderungen, den Strom- und Wärmebedarf moderner KI-Workloads, innerhalb eines engen Zeitrahmens von nur sechs Monaten zu bewältigen, haben wir zusammen mit einem innovativen Partner unsere bestehende low-density Infrastruktur und die herkömmlichen Luftkühlungssysteme optimiert. Wir haben Rear-Door Heat Exchangers für die Kühlung auf Rack-Ebene eingeführt und sind so HPC-fähig.

Sie sind auch ein Vorreiter bei der Verlässlichkeit. Wie hoch ist die Verfügbarkeit bei Ihnen?

NorthC steht für höchste Standards in IT-Sicherheit und Verfügbarkeit. Unsere Tier-III-zertifizierten Rechenzentren in der DACH-Region bieten eine garantierte Verfügbarkeit von 99.999 Prozent und umfassende Sicherheitsmassnahmen. Wartungen erfolgen ohne Unterbrechungen. Selbstredend

Steckbrief

Patrik Hofer ist seit 2023 Managing Director der NorthC Schweiz AG. Vorher war er u.a. bei Green; Nine, Nexphone oder Novell. Er teilt seit über 30 Jahren sein Leben mit Ehefrau Anita, mit der er erwachsene Zwillingstöchter hat. Diese Stabilität sieht er als wichtigen Teil seines Erfolges. Als leidenschaftlicher Tennisspieler schätzt er Strategie, Ausdauer und Anpassungsfähigkeit – Werte, die seinen Führungsstil prägen. Für ihn bedeutet Führung, Menschen aufrichtig zu mögen.

NorthC

NorthC ist ein unabhängiger Anbieter von regionalen Rechenzentren in den Niederlanden, Deutschland und der Schweiz. Die Marke kam 2020 auf den Markt. NorthC vereint lokale Nähe und globale Vernetzung. Vier hochmoderne Rechenzentren in der Schweiz, in Münchenstein, Biel und Winterthur, sind perfekt ausgestattet, um IT-Anforderungen zu erfüllen – von sicherer Colocation über dedizierte Glasfaserlösungen bis hin zu Managed Connectivity. Mit höchsten Standards für Sicherheit und Verfügbarkeit schafft NorthC eine verlässliche, erstklassige Infrastruktur für digitales Wachstum und Innovation.

Mehr Informationen unter northcdatacenters.ch

verfügen wir dafür über die gängigen Zertifizierungen wie etwa ISO 27001 und sind aktuell im ISAE-3402 Zertifizierungs-Prozess.

Gibt es ein Thema, das sie als Managing Director besonders im Auge haben, wenn es um die Planung für die nächsten Jahre geht?

Der Datacenter-Markt entwickelt sich rasant. Neben dem schon erwähnten Rechenzentrum im Innovations-Campus uptownBasel planen wir auch den Bau eines weiteren, regionalen Rechenzentrums auf Schweizer Boden. Und natürlich verfolgen wir die Entwicklungen, auch rund um KI und Datensouveränität, ganz genau.

«Mit unserem regionalen Ansatz können wir massgeschneiderte Lösungen anbieten, die den hohen Ansprüchen an Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit gerecht werden.»



«Nur eine **konsequente Automatisierung** kann den Produktionsstandort Schweiz sichern»

Das Sammeln von Daten ist spielentscheidend – und kann Produktionslagen entscheidend verbessern. Roger Schelbert, Geschäftsleiter der Aurovis und Spezialist für Automation, Robotik und Visionssysteme, erklärt, wie Unternehmen zu klugen Datensammlern und damit perfekteren Produzenten werden.

Herr Schelbert, Sie haben jahrzehntelange Erfahrung im Bereich Robotik und Bildverarbeitung. Wozu werden diese beiden Bereiche heute in der Industrie eingesetzt?

Bildverarbeitung wird vor allem eingesetzt, um die visuelle Beurteilung von Bauteilen und Oberflächen zu automatisieren, damit die menschlichen Beurteilungs-Schwankungen und die Ermüdungserscheinungs-Einflüsse eliminiert werden können. Zudem nutzen wir die Künstliche Intelligenz seit über 10 Jahren – um heute auch das Expertenwissen und die Erfahrung in diesem Bereich in die automatisierten Systeme zu implementieren. Wir setzen Bildverarbeitung ein, um Qualität zu sichern, Prozesse zu automatisieren und datenbasierte Entscheidungen in Echtzeit zu ermöglichen.

Unsere Bildverarbeitungslösungen kommen hauptsächlich zum Einsatz für die Qualitätsprüfung und Fehlererkennung, also die automatische Erkennung von Defekten, Abweichungen und Toleranzverletzungen, für die Prozessüberwachung und Automatisierung, etwa als Echtzeit-Analyse zur Steuerung und Optimierung von Produktionsabläufen, und für die Objekt-, Lage- und Vollständigkeitserkennung, die eine zuverlässige Erfassung von Bauteilen, Positionen und Montagezuständen garantiert. Ausserdem übernimmt die Bildverarbeitung Mess- und Prüfaufgaben, um präzise visuelle Messungen ohne Berührung vorzunehmen.

Roboter und Automatisierungssysteme kommen bei Aurovis überall dort zum Einsatz, wo Präzision, Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit entscheidend sind. Beispielsweise bei der Automatisierung manueller Prozesse, um Fehler zu reduzieren, Mitarbeiternde zu entlasten und eine konstante Qualität zu bieten. Ausserdem lassen sich Produktivität und Durchsatz steigern für eine gleichbleibende Leistung rund um die Uhr. In der Kombination mit Bildverarbeitung können intelligente Roboter auch sehen, entscheiden und handeln. Gleichzeitig bieten Roboter und Automatisierungssysteme flexible und skalierbare Produktionslösungen und erhöhen die Sicherheit und Prozessstabilität. Dies beinhaltet auch eine Übernahme ergonomisch belastender oder gefährlicher Tätigkeiten.

Robotik und Bildverarbeitungssysteme werden in der ganzen produzierenden Industrie eingesetzt. Sei es bei der Uhrenproduktion, der

Lebensmittelindustrie, der Spritzgussteile-Herstellung, Pharma- und Life Science-Industrie, Chemie und der schweizerischen Zulieferindustrie für Automobile. Wir setzen Roboter und Automatisierungssysteme zur präzisen, wiederholgenauen Ausführung von Handling-, Montage-, Prüf- und Bearbeitungsprozessen ein – intelligent vernetzt und nahtlos in bestehende Systeme integriert.

Wundern Sie sich manchmal, wenn Unternehmen die Möglichkeiten der Automation nicht erkennen und bei ihren alten Produktionsmodalitäten bleiben wollen?

Das wundert mich eigentlich nicht mehr, denn ich verstehe durchaus die damit verbundenen Ängste, sowie Bedenken und Verunsicherungen, welche durch Automatisierungsprojekte bei Mitarbeitern ausgelöst werden. Zudem ist man auch überfordert von den aktuellen Möglichkeiten der Technik. Das ist ganz normal.

Deshalb begleiten wir die Kunden sehr einfach, indem wir Ihnen kostenlose Erstbegehungen in deren Produktion anbieten, um mögliche Potentiale zur Automatisierung zu identifizieren – und die damit verbundenen Fragen und Vorbehalte zu diskutieren und mit einfachen Lösungsansätzen zu diskutieren.

Wo sind denn die besten Ansatzpunkte, um die Produktion mittels Daten zu verbessern oder zu transformieren?

Die sind erstmals bei den bestehenden Produktionsanlagen zu identifizieren. Welche Daten gibt es schon und welche Daten könnte man einfach ohne grossen Aufwand aufnehmen? Zudem sind auch die Erfahrungen und Ideen der Mitarbeiter einzubeziehen, um die bestmöglichen Daten und Prozesse zu erheben.

Wie wichtig ist das Datensammeln durch Sensoren und Roboter? Was ist dadurch möglich, was früher nicht möglich war?

Heute kann man mit Bildverarbeitung und auch mit Akustiksensoren, kombiniert mit Künstlicher Intelligenz, zum Beispiel auffallende Geräusche einer Produktionsanlage identifizieren, und somit herausfinden: «Wie gut geht es denn meiner Produktionsanlage heute?» Man kann dadurch frühzeitig reagieren, wenn Lecke entstehen, Filter verstopft sind, Lager geschmiert werden müssten, sich etwas löst oder irgendwelche Anomalien auftauchen. Damit entdeckt man Probleme



Steckbrief

Aurovis Der Firmenname steht für Automation, Robotics und Vision Systems. Mit innovativen Produkten und Lösungen und einem hohen Mass an Qualitätsbewusstsein vernetzt Aurovis mittels Sensoren, Robotern und industrieller Bildverarbeitung Anlagen, Produkte und Prozesse, um Produktionsanlagen nachhaltig zu verbessern und effizienter zu machen.

Roger Schelbert ist seit November 2017 Geschäftsführer und Inhaber der Aurovis AG in Alpnach. Zuvor war er fast 14 Jahre lang Mitglied der Geschäftsleitung und Mitinhaber der 1949 gegründeten Credimex.

Mehr Informationen unter
aurovis.ch

rechtzeitig, bevor grosse Schäden oder Reparaturen entstehen.

Einige Unternehmen wollen bestimmte Produktionsschritte wieder zurück in ihre Region verlagern. Hat das Konsequenzen für die Daten- und entsprechend auch für die Maschinenvernetzung?

Von diesem Trend hören wir – aber so richtig scheint sich das noch nicht umzusetzen. Aber es ist klar: Wenn man Produktionen zurück in unsere teuren Industrieländer verlagern will, dann muss man das konsequent mittels Dark-Factory-Gedanken machen. Das bedeutet, man kann nicht einfach dieselbe Produktion zurücknehmen. Man sollte sich überlegen, ob die Produktionen und Prozesse möglichst ohne Einflüsse der Menschen in der Produktionsumgebung realisiert werden können, damit es auch nachhaltig und langfristig konkurrenzfähig bleibt. Andernfalls wird es nur eine Frage der Zeit sein, bis die Produktionen wieder verlagert werden.

Was ist der Dark-Factory-Kerngedanke?

Dark Factory meint: Alle Produktionsschritte laufen autonom ab. Roboter fertigen, montieren und handeln, die Bildverarbeitung prüft Qualität und Positionen, Automatisierungssysteme steuern Materialfluss und Prozesse. Die Software überwacht, optimiert und reagiert auf Abweichungen. Menschen greifen nur noch überwachend, wartend oder planend ein. Um auf die vorletzte Frage zu kommen: Ja, das führt dazu, dass Datensammeln und Maschinenvernetzung eine zentrale und entscheidende Bedeutung erhalten.

In welchen Bereichen sahen Sie im zu Ende gehenden Jahr die grössten Herausforderungen, denen sich produzierende Unternehmen stellen mussten?

Viele Arbeitnehmer scheiden aus dem Arbeitsprozess in den nächsten Jahren aus. Sie werden durch neue Zuwanderung nicht mehr ersetzt werden können. Dabei geht auch viel Erfahrung verloren – diese Erfahrung sollte man mit KI konservieren in Kombination mit der Weitergabe an Nachfolger.

Und für gleichbleibende Tätigkeiten finden die Firmen die Arbeiter nicht mehr. Man muss also automatisieren können.

Welche Themen werden in den nächsten Jahren wichtiger, um den Produktionsstandort Schweiz zu sichern?

Da gibt es nur die konsequente Automatisierung, die den Produktionsstandort sichern kann.

Gibt es ein einfaches Rezept, mit dem Sie oder Ihre Mitarbeitenden den Sinn digitalisierter Prozesse und Datensammlungen einer noch zögerlichen Geschäftsführung aufzeigen?

Jeder Mitarbeiter soll sich konsequent Gedanken machen, wie er seine Produktivität mittels KI steigern kann und dies klar anwenden und auch kommunizieren. Zudem sind die Führungskräfte gefordert, dass die neuen Werkzeuge genutzt, aber auch die damit verbundenen Risiken und Fehler erkannt werden. Entscheiden müssen wir als Menschen. Und wir dürfen die Entscheidungen nicht der KI überlassen.



«Es braucht mehr Wertschätzung und Perspektiven – auf dem Bau wie im Büro»

Der Baubranche verändert sich. Sie wird digitaler und nachhaltiger. Was bedeutet das für Bauunternehmen und Baufachkräfte? Antworten von Armend Bytyqi, Verwaltungsratspräsident, Inhaber und Geschäftsführer der Fachkräftevermittlung ICM Bau.

Herr Bytyqi, wie sehr hat sich die Arbeit auf Baustellen bereits verändert – und wie sehr wird sie sich noch verändern?

Es ist eine unglaubliche Dynamik vorhanden. Die Baumeister müssen heute auf morgen beginnen und brauchen schnellstmöglich Personal. Man hat kaum Zeit, um zu planen.

Was bedeuten diese Veränderungen für die Unternehmen und die Fachkräfte?

Wir haben es derzeit mit einem Arbeitnehmermarkt zu tun. Das bedeutet: Man muss das Personal gut pflegen und entsprechend halten. Das Personal ist heute matchentscheidend.

Müssen Fachkräfte demnächst anders ausgebildet werden oder andere Dinge können?

Die Führungspositionen müssen besser weitergebildet werden – auch bei den sogenannten «soft skills». Sie müssen mehr Empathie haben oder entwickeln, um die Mitarbeitenden für sich zu gewinnen. Das Personal muss gerne mit einer Firma arbeiten und das erreicht man nur, wenn sich die Führungspositionen menschlich weiterbilden und dann entsprechend menschlich und gut mit dem Personal umgehen.

Sie müssen als «Matchmaker» gleichzeitig aus Sicht der Bauunternehmen denken – und dazu die Belange der Fachkräfte berücksichtigen. Wie funktioniert dieser Spagat?

Ich muss die Fachkräfte für mich gewinnen, indem ich sie am richtigen Ort einsetze. Konkret heisst das, der Arbeitsweg und die Gruppe müssen passen. Um das zu erreichen, muss ich

wiederum die Firmenkultur meiner Kunden kennen. Ich muss wissen, wie sie arbeiten und was sie für Ansprüche haben. Wenn ich das weiss, kann ich optimal planen – und den richtigen Mann an den richtigen Ort vermitteln.

Hat die Digitalisierung Ihre Arbeit verändert und können Sie Fachkräfte heute schneller an die richtigen

Stellen bringen?

Wir haben dazu eine eigene Applikation für unseres temporäres Personal und unsere Kunden entwickelt, sodass wir einen Schritt weiter sind als die Mitbewerber.

Das ist ein klarer Benefit, weshalb die temporären Mitarbeiter auch loyal zu uns stehen. Weil wir uns stetig digitalisieren und damit auch die

«Das Personal muss gerne mit einer Firma arbeiten und das erreicht man nur, wenn sich die Führungspositionen menschlich weiterbilden.»



Steckbrief

Seit 2017 ist Armend Bytyqi als Geschäftsführer in der von ihm gegründeten ICM Bau AG tätig, einem führenden Unternehmen für Personalvermittlung im Bauhauptgewerbe. Bytyqi ist zudem Mitbegründer und Geschäftsführer der Immobasis AG, einer Plattform für Immobilieninvestitionen, und der BBZ Services GmbH, einem Anbieter für Bau- und Zimmereidienstleistungen.

ICM Bau

ICM Bau bringt qualifizierte Baufachkräfte und Bauunternehmen zusammen. Das Unternehmen vermittelt Personal und hilft bei der Stellensuche – fix, temporär, projektbezogen oder im Contracting. ICM Bau ist mittlerweile an fünf Standorten in der Schweiz tätig: in Baar, Basel, Pfäffikon SZ, Schlieren und Winterthur.

Mehr Informationen unter icmbau.ch

Kommunikation verbessern, werden wir von vielen Mitarbeitenden auch weiterempfohlen.

Sie setzen bei der Personalvermittlung auf «Full Service». Was heisst das?

Unser Motto ist: «Wir bringen zusammen, was zusammengehört: Menschen und Arbeit.» Wir setzen dafür auf ein gezieltes Recruiting von Arbeitskräften aus dem Bauhaupt- und Bauneben-gewerbe gemäss dem jeweiligen Anforderungsprofil. Dazu bieten wir eine lokale, schweizweite und auch internationale Personalsuche nach besonderen Spezialisten der Bauindustrie. Wir vermitteln sowohl unbefristete und auch temporäre Stellen. Ein Erfolgsrezept ist sicher unsere interne Vorselektion, die optimale Kandidatenprofile garantiert. Dazu übernehmen wir administrative Aufgaben wie Finanz- und Lohnbuchhaltung, also das klassische Payrolling, die Lohnkostenabrechnung oder Versicherungsabwicklung - vor allem auch die Unfall- und Krankenversicherung. Auch die Beratung und das Coaching der Jobsuchenden rund um den Stellenwechsel ist uns wichtig: Wir helfen bei Bewerbung, Unterkunft und bei administrativen und versicherungstechnischen Fragen. Ebenso selbstverständlich ist für uns die Ausstattung der von uns vermittelten Arbeitskräfte mit geeigneter Arbeits- und Schutz-ausrüstung. Letztendlich bieten wir mit unserem Personalservice eine Rund-um-die-Uhr-Bereitschaft mit kurzen Reaktionszeiten.

Spüren Sie denn einen Fachkräftemangel?

Es werden die nächsten fünf Jahre sehr viele Menschen in Pension gehen. Früher waren die Fachkräfte, welche wir ausserhalb der Schweiz rekrutiert haben, mehrheitlich aus Portugal, Spanien und Italien. Nun wandelt es sich in Richtung Osten. Wir leben nach dem Motto: Wer sucht, der findet!

Wie findet die Baubranche in Zukunft Nachwuchs?

Die Baubranche muss sich aktiv weiterentwickeln, um Nachwuchs zu gewinnen – dazu gehören moderne Ausbildungsmodelle, attraktive Arbeitsbedingungen sowie ein authentischer Image-wandel. Junge Menschen suchen heute Sinn, Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten. Das bedeutet: Es braucht gezielte Nachwuchskampagnen, eine enge Zusammenarbeit mit Schulen, eine Digitalisierung von Prozessen und vor allem: Wertschätzung und Perspektiven – auf dem Bau wie im Büro.



«Gemeinnützigkeit muss nicht im Widerspruch zur Wirtschaftlichkeit stehen»

Der Schweizer Immobilienmarkt erlebt einen historischen Kapitalüberfluss. Anlagevehikel sind überzeichnet, Objekte rar, die Risiken nehmen zu. Utilita-Geschäftsführer Jürg Capol warnt im Interview vor Fehlanreizen, steigenden Mieten und regulatorischen Gegenreaktionen. Er erläutert, weshalb gemeinnütziger Wohnungsbau auch unter strengen Vorgaben wirtschaftlich sein kann – und wie eine klare Positionierung abseits des freien Marktes Stabilität, Rendite und gesellschaftlichen Mehrwert verbindet.

Herr Capol, was hat den Schweizer Immobilienmarkt im Jahr 2025 am stärksten geprägt?

2025 war ein absolutes Rekordjahr in Bezug auf den Kapitalzufluss in Immobilien. Noch nie haben Immobilienanlagevehikel in so kurzer Zeit derart viel Kapital aufgenommen. Der Kapitalbedarf vieler Gefässe war mehrfach überzeichnet – sie haben also mehr Mittel erhalten, als sie sinnvoll in Immobilien investieren können.

Das hat spürbare Auswirkungen auf Preise und Performance und kann den Markt nachhaltig verzerren. Einige Anlagevehikel stehen vor einem Dilemma: Entweder akzeptieren sie einen Performance-Drag durch unproduktives Kapital, oder sie investieren unter hohem Wettbewerbsdruck in wenige Objekte und riskieren, diese übersteuert ins Portfolio zu übernehmen.

Dieser Kapitalüberfluss führt dazu, dass weniger in den eigentlichen Basiswert – die Immobilie – investiert wird, sondern stärker in kurzfristige Markteffekte. Was im Einkauf überbezahlt wird, muss später über höhere Erträge kompensiert werden. Das erhöht entweder den Druck auf die Mieten oder führt zu tieferen Renditen. Da es sich meist um Wohnimmobilien handelt, ist das gesellschaftspolitisch heikel. Wohnen ist ein Grundbedürfnis, und ein Grossteil der Bevölkerung ist betroffen. Regulatorische Eingriffe und eine weitere Polarisierung der Debatte um bezahlbaren Wohnraum sind absehbar – mit langfristigen Risiken auch für Investoren.

Wie navigiert die Utilita Anlagestiftung in diesem Marktumfeld?

Mit Vorsicht und klarer Positionierung. Die Utilita wurde mit der Idee gegründet, in ein Segment des Schweizer Wohnimmobilienmarktes zu investieren, das für klassische Investoren kaum zugänglich ist und anderen Gesetzmässigkeiten folgt. Es ist weniger von Konkurrenz geprägt und basiert auf der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand.

Das verschafft uns Zugang zu Grundstücken und Liegenschaften, die nicht auf dem freien Markt gehandelt werden. Gleichzeitig investieren wir in Wohnimmobilien, die sich hinsichtlich Risiko und Cashflow anders verhalten

als klassische Objekte. Das bietet Diversifikation und erzeugt zugleich einen messbaren gesellschaftlichen Mehrwert. Durch diese bewusste Positionierung sind wir gewissen Marktverwerfungen deutlich weniger ausgesetzt.

Lässt sich in einem stark regulierten Umfeld mit gemeinnützigem Wohnraum wirtschaftlich arbeiten?

Ja. Wir sind ein Anlagevehikel, das nach klaren wirtschaftlichen Prinzipien operiert und ohne politische Dogmen. Wirtschaftlichkeit ist für uns kein Selbstzweck, sondern ein Instrument, um gesellschaftlichen Nutzen zu schaffen – konkret bezahlbaren und lebenswerten Wohnraum.

Gemeinnützige Bauträger arbeiten häufig mit sehr hohen Fremdfinanzierungsquoten. Dadurch fließen erhebliche Mittel an die Finanzierer, während die Wertschöpfung im System selbst kaum sichtbar wird. Bei der Utilita ist das anders: Wir arbeiten überwiegend mit Eigenkapital. Die daraus entstehenden Finanzflüsse investieren wir gezielt in neuen gemeinnützigen und preiswerten Wohnraum. Die Wertschöpfung ist transparent, messbar und muss den Vergleich mit marktorientierten Immobilieninvestitionen nicht scheuen.

Wie sehen Ihre Ergebnisse im laufenden Jahr aus?

Das vergangene Geschäftsjahr reiht sich in eine Serie sehr erfreulicher Resultate ein. Wir konnten das bereits starke Vorjahresergebnis nochmals übertreffen. Für unsere Anlegerinnen und Anleger erzielten wir eine Performance von 6,64 Prozent. Bemerkenswert ist dabei die Qualität der Wertschöpfung: Rund drei Viertel stammen aus aktivem Management, lediglich etwa ein Viertel aus allgemeinen Markteffekten. Der Fokus auf nachhaltige Netto-Cashflow-Renditen, klar strukturierte Projekte und sorgfältig ausgewählte Liegenschaften zahlt sich aus.

«Dieser Kapitalüberfluss führt dazu, dass weniger in den eigentlichen Basiswert – die Immobilie – investiert wird, sondern stärker in kurzfristige Markteffekte.»



Steckbrief

Jürg Capol ist Geschäftsführer der Utilita Anlagestiftung für gemeinnützige Immobilien. Der ausgebildete Architekt ETH verfügt über langjährige Erfahrung als Immobilienfondsmanager und Projektentwickler im In- und Ausland. Vor der Gründung von Utilita war er in leitenden Funktionen im institutionellen Immobilienbereich tätig und realisierte Grossprojekte in Europa und Asien. 2017 baute

er die Utilita Anlagestiftung mit dem Ziel auf, berufliche Vorsorge, bezahlbaren Wohnraum und gesellschaftlichen Mehrwert zu verbinden. Sein Fokus liegt auf nachhaltigen Immobilienstrategien, die wirtschaftliche Stabilität mit ökologischer und sozialer Verantwortung vereinen.

Mehr Informationen unter utilita.ch

Auch ökologisch konnten wir Fortschritte erzielen. Unser CO₂-Fussabdruck liegt neu unter 14 Kilogramm CO₂ pro Quadratmeter. Auf gesellschaftlicher Ebene messen wir gezielt, ob Bauweise und Bewirtschaftung das Zusammenleben fördern – etwa durch Begegnungsräume und Bewohnervereinigungen. Die Ergebnisse bestätigen unsere Strategie und unsere vorsichtige Wachstumsphilosophie.

Was erwarten Sie für das kommende Jahr?

Die Perspektiven für 2026 sind ebenfalls positiv. Bereits im Januar übernehmen wir ein Entwicklungsprojekt

mit 55 Wohnungen und einem Investitionsvolumen von rund 27 Millionen Franken in unser Portfolio. Neben erschwinglichen Mieten bieten wir dort Gemeinschaftsräume, Gärten und eine aktive Förderung des nachbarschaftlichen Austauschs – davon werden Sie hören. Zudem konnten wir kürzlich ein gemeinnütziges Baurecht im Zentrum von Basel sichern. Dort werden rund 120 Wohnungen zu attraktiven Mietpreisen und mit höchsten Umweltstandards entstehen. Details dürfen wir Anfang nächsten Jahres kommunizieren. Insgesamt sind die Voraussetzungen für ein erneut starkes Jahr sehr gut.

Was verstehen Sie persönlich unter guter Führung?

Gute Führung beginnt für mich mit Transparenz und klaren Entscheidungsgrundlagen. Es geht darum, Strukturen zu schaffen, die eine gemeinsame Problemlösung ermöglichen – auch und gerade dann, wenn es schwierig wird. Der Stiftungsrat ist dabei eng eingebunden und arbeitet aktiv mit. Wir identifizieren regelmässig unsere Hauptrisiken und die damit verbundenen Zielkonflikte. Das erlaubt uns, Entscheide ohne Zeitdruck und ohne unnötige Spannungen zu treffen. In einem Umfeld, das von Unsicherheit und raschem Wandel geprägt ist, sind klare Werte, Weitsicht und Ruhe zentral. Wer nur reagiert, verliert schnell die Orientierung. Nachhaltige Wertschöpfung braucht Werttreue – und Gelassenheit.

Zum Schluss: Ihr Weihnachtswunsch?

Dass möglichst viele Familien in einem lebenswerten Zuhause wohnen können – mit Mieten, die Spielraum lassen, um Weihnachtsgeschenke zu kaufen, und mit der Sicherheit einer soliden beruflichen Vorsorge. Vielleicht ist das ein ambitionierter Wunsch. Aber Weihnachten ist eine gute Zeit, um daran zu glauben. Lasst uns daran arbeiten!



«Krebs ist viel mehr als ein medizinisches Thema – er hat tiefe soziale und gesellschaftliche Dimensionen»

Die Krebsliga Schweiz macht sich für Krebsbetroffene stark – in jeder Lebenslage.

CEO Mirjam Lämmle spricht über Fortschritte und Lücken in der Krebsversorgung. Und wie sie ein Umfeld schafft, in dem die Mitarbeitenden wissen, wie sie Wirkung erzielen können.

Frau Lämmle, Krebs ist ein Thema, vor dem viele Angst haben. Gleichzeitig gewinnt man den Eindruck, dass einzelne Krebsarten bald besiegt werden könnten.

Als die Krebsliga vor über 115 Jahren gegründet wurde, galt Krebs als ein Todesurteil. Heute haben wir in der Schweiz eine durchschnittliche Überlebensrate von 68 Prozent fünf Jahre nach Diagnose. Viele Krebsarten sind gut behandelbar und einige lassen sich sehr früh erkennen. Doch vom Krebs geheilt zu sein, heisst nicht immer, gesund zu sein: Viele Krebsüberlebende leiden auch Jahre nach der Krankheit unter körperlichen wie auch seelischen Folgen. Krebs ist nicht mehr in jedem Fall eine lebensbeendende Krankheit, jedoch immer eine lebensverändernde.

Wie sieht die konkrete Arbeit der Krebsliga derzeit aus?

Heute seht vor allem die konkrete Begleitung von Krebsbetroffenen und Angehörigen im Fokus. Wir informieren in einfacher Sprache zu den verschiedenen Krebsarten und Therapieformen sowie zum Umgang mit der Krankheit. Wir beraten vor Ort in der ganzen Schweiz, aber auch telefonisch, per E-Mail, Chat und Whatsapp. Dabei gehen wir auf die ganz individuellen Fragen der Betroffenen ein. Und wir geben Krebsbetroffenen durch unsere Medien- und politische Arbeit eine Stimme in der Gesellschaft. Viele kennen die Krebsliga auch für ihr Engagement in der Krebsprävention und -früherkennung. Was uns zudem seit der Gründung unserer Organisation wichtig ist, sind die Forschungsförderung und die palliative Versorgung.

Welche Fortschritte und Herausforderungen gibt es derzeit in der Krebsversorgung?

Die medizinischen Fortschritte der letzten dreissig Jahre sind eindrucklich. Die Kehrseite der Medaille ist die Tatsache, dass sich eine tiefe Krise in der menschlichen Erfahrung der Krebsbehandlung bemerkbar macht. Zu diesem Schluss kam kürzlich die Kommission der Fachzeitschrift Lancet Oncology. Während die Überlebensraten steigen, versagen Versorgungssysteme

zunehmend darin, die emotionalen, sozialen und existenziellen Dimensionen von Krebs zu berücksichtigen. Wir von der Krebsliga wissen, dass Krebs nicht nur ein medizinisches Thema ist. Es verändert das Leben einer betroffenen Person in vielen Facetten. In der Behandlung von Krebs geht es nicht allein darum, den Tumor zu besiegen. Es gilt, die Menschen in ihrem neuen Alltag mit der Krankheit zu unterstützen. Diese Lücken im System füllen wir mit unseren Angeboten.

Sollten wir mit Krebserkrankungen allgemein anders umgehen?

Wichtig ist, dass das Thema Krebs nicht tabuisiert wird. In der Schweiz erhält jede dritte Person in ihrem Leben eine Krebsdiagnose. Das macht uns alle zu Betroffenen – entweder selbst oder als Angehörige. Menschen, die erkranken, sollen mitten im Leben bleiben und die für sie passende Unterstützung erhalten. In der Gesellschaft sollen auch Themen wie Trauer, Sorgen und Abschied Platz haben – nebst Geschichten, die Mut machen. Von vielen Patientinnen und Patienten hören wir, dass die Krankheit ihnen geholfen hat, sich auf das Wesentliche zu besinnen. Aber auch, dass Krebs einsam machen kann. Viele Menschen sind unsicher, wie sie mit jemandem umgehen sollen, der erkrankt. Doch ohne stärkendes Netz ist die Krankheit und Behandlung schwer durchzustehen. Den Weg mit Krebs soll man nicht allein gehen müssen.

Wo wünschen Sie sich gesellschaftlich als auch ökonomisch eine andere Herangehensweise oder andere Strategien?

Nebst der genannten Enttabuisierung ist wichtig, dass Menschen mit Krebserfahrung keine weiteren Steine in den Weg gelegt werden. Arbeitgeber sollen früh mit erkrankten Mitarbeitenden über den Weg zurück in die Berufswelt sprechen. Und aus Befragungen wissen wir, dass sich viele Krebsbetroffene zu wenig gut informiert fühlen, wenn es um Sozialversicherungen geht. Sie können z.B. beim Abschluss einer Taggeldversicherung diskriminiert werden. Hier benötigt es gesetzliche Anpassungen.

Sie wünschen sich auch von der Privatwirtschaft deutlich mehr Engagement. In welchen Bereichen? Unternehmen sollen Themen wie Krebsprävention und Früherkennung ansprechen – beispielsweise im



Steckbrief

Mirjam Kilunda Lämmle ist seit August 2024 CEO und seit 2020 Mitglied der Geschäftsleitung der Krebsliga Schweiz. Seit jeher setzt sie sich für jene ein, deren Weg gerade etwas holpriger ist. Nebst Berufserfahrung in verschiedenen Feldern der Sozialen Arbeit bekleidete sie Kaderpositionen in der Kantonsverwaltung Bern und im Bundesamt für Gesundheit (BAG). Sie verfügt über Masterabschlüsse in Sozialer Arbeit und Leadership & Management und schloss einen Executive MBA an den Universitäten Bern und Rochester (USA) ab. Mit ihrem Mann und fünf Kindern lebt sie in Bern.

Krebsliga Schweiz

Seit über 115 Jahren setzt sich die Krebsliga Schweiz für Krebsbetroffene und deren Umfeld ein. Als Dachorganisation bietet sie mit den 18 kantonalen und regionalen Krebsligen umfassende Beratung, Unterstützung und Information an und fördert die Krebsprävention- und Forschung. Die Krebsliga ist überwiegend spendenfinanziert und durch die ZEWO zertifiziert.

Mehr Informationen unter krebisliga.ch

Rahmen ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wenn Mitarbeitende erkranken, können sie nach wie vor einen Beitrag leisten, doch sie benötigen dabei Unterstützung des Arbeitgebers. Zudem wünsche ich mir, dass Firmen ihre soziale Verantwortung ernstnehmen. Ich bin dankbar um die Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten dürfen – doch es könnten mehr sein. Als spendenfinanzierte NGO sind wir auf Kooperationen mit der Privatwirtschaft angewiesen.

Die Gesellschaft wird immer älter – womit die Zahl der Krebserkrankungen laut der Internationalen Agentur für Krebsforschung (IARC) bis 2050 um 77 Prozent steigen könnte. Was bedeutet das für die Krebsliga?

Wenn es mehr Betroffene gibt, müssen wir unsere Angebote anpassen und ausbauen können. Dazu benötigt es finanzielle Mittel. Die gute Zusammenarbeit mit den Akteuren im Gesundheit- und Sozialwesen sowie der Wirtschaft ist zentral. Und die Krebsliga braucht Sichtbarkeit. Es sollte allen bereits vor einer Krebsdiagnose klar sein, wo sie Unterstützung erhalten. Denn wir kümmern uns um die Menschen hinter den Zahlen.

Sie sind als CEO der Krebsliga auch Kreislead in den Bereichen Strategie, Change & Governance und People & Culture. Was bedeutet das für Sie?

Da wir in einem komplexen Umfeld tätig sind, müssen wir flexibel auf neue Anforderungen reagieren können. Ich will Strukturen etablieren, in denen alle Mitarbeitende in ihren Rollen Verantwortung übernehmen treffen können. Dazu müssen alle Mitarbeitenden wissen, wie ihre Arbeit auf unsere strategischen Ziele einzahlt. Augenhöhe, Transparenz und Vertrauen sind in

meinen Augen erfolgversprechender als starre Hierarchien. Die Arbeit mit und für Menschen begeistert mich seit meinem Erstberuf. Deshalb liegen mir Themen der guten Zusammenarbeit mit viel Wirkung am Herzen.

Wie beeinflusst Leadership das Vertrauen und die Leistungen der Mitarbeitenden – gerade bei so einem schweren Thema wie Krebs, das mit vielen Sorgen, aber auch Hoffnungen verbunden ist?

Den Purpose unseres Wirkens zu finden, ist nicht schwer. Bei der Krebsliga arbeiten Menschen aus Überzeugung – sie wissen, für wen sie das tun. Sie sind engagiert und der Organisation wie unseren Zielen verpflichtet. Ganz wichtig ist für mich als CEO, dass sich das, was wir Betroffenen geben möchten, auch in der Kultur bei uns niederschlägt. Werte wie Solidarität, Respekt und Menschlichkeit lebe ich vor und spüre es auch täglich im Zusammenwirken mit meinem grossartigen Team.

«Wir beraten vor Ort in der ganzen Schweiz, aber auch telefonisch, per E-Mail, Chat und Whatsapp.»



«Es gibt eine neue Solidarität unter Wirtschaftsführern»

Christian Jungen ist in diesem Jahr Besitzer und CEO des Zurich Film Festival geworden – und hat viel Unterstützung aus der Privatwirtschaft erhalten. Nun will er das ZFF zu einem der führenden Schweizer Kulturevents machen.

Wenn Sie auf das Jahr 2025 zurückblicken, welche Entwicklungen haben die Kultur- und Kreativbranche in der Schweiz am stärksten geprägt?

Die künstliche Intelligenz ist ein Game-Changer, der die tiefgreifenderen Veränderungen mit sich bringt als der Durchbruch des Internets vor 30 Jahren. Vor allem ist das Tempo des Wandels rasant. Was man vor zwei Wochen über KI gelernt hat, ist in zwei Wochen schon wieder überholt. Das weckt vielerorts Ängste und Abwehrhaltungen.

Wie hat sich das in Ihrem Beruf gezeigt?

An unserer Branchenkonferenz Zurich Summit, die als Davos der Filmindustrie gilt, hat die holländische Unternehmerin Eline van der Velden die KI-Schauspielerin Tilly Norwood vorgestellt und gesagt, sie stehe kurz vor einem Deal mit einer Agentur, die Tilly unter Vertrag nehmen werde. Es ging keine 24 Stunden, da erhielt sie Morddrohungen, die Schauspielergewerkschaft in Hollywood rief Agenturen dazu auf, keine KI-Schauspielerinnen unter Vertrag zu nehmen und Stars wie Emily Blunt äusserten sich kritisch über Tilly Norwood.

Kam auch das ZFF unter Druck?

Nein, uns brachte die Diskussion weltweite Publizität in Leitmedien wie dem «Wall Street Journal», der BBC oder dem «Spiegel». Es hat unsere Position als jenes Festival in Europa, das Trends setzt, gestärkt. Wir sind mit 21 Jahren relativ jung und gehen mit Veränderungen offener um als alteingesessene Institutionen.

Was ist Ihre Haltung zu KI?

Wir müssen sie dort nutzen, wo sie uns weiterbringt, etwa im Kundenservice oder beim Monitoren von Diskursen im Internet. KI wird auch nicht Menschen im Arbeitsalltag verdrängen, sondern Menschen, die nicht wissen, wie mit KI umzugehen.

Das Zurich Film Festival bewegt sich an der Schnittstelle von Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft. Wo war dieses Spannungsfeld 2025 besonders spürbar?

Bei uns sieht man das an der Opening Night, die dieses Jahr mit Dakota Johnson als Stargast im Kongresshaus stattfand. Unter den geladenen Gästen befanden sich viele CEOs, Politikerinnen, Sportler und Kulturschaffende. Unsere Eröffnung ist ein hot ticket und bietet den Gästen eine einmalige Gelegenheit zum Netzwerken in festlichem Rahmen.

Welche unternehmerische oder strategische Entscheidung war für Sie im vergangenen Jahr mit dem grössten Risiko verbunden und was haben Sie daraus gelernt?

Ich habe zusammen mit vier Investoren im Rahmen eines Management-Buy-outs das ZFF von der NZZ übernommen und somit den Schritt vom Angestellten zum Unternehmer gemacht. Wir alle haben nun «skin in the game»

und sind ein grosses Risiko eingegangen. Aber es hat sich gelohnt.

Inwiefern?

Wir haben eine erfolgreiche Ausgabe gehabt mit über 135 000 Besucherinnen und Besuchern und viel positivem Echo in den Medien. Wir haben Weltstars wie Russell Crowe, Dakota Johnson oder Colin Farrell nach Zürich gebracht, denen es in unserer schönen Stadt so gut gefallen hat, dass sie alle ihren Aufenthalt spontan um mehrere Tage verlängert haben.

Was ist die Mission des ZFF?

Wir wollen neue Talente entdecken. Bei uns im Wettbewerb laufen nur erste, zweite und dritte Arbeiten von einem Regisseur oder einer Regisseurin. Das ZFF hat in den letzten Jahren viele Karrieren von jungen Schweizerinnen beflügelt. Die beiden Zürcherinnen Luna Wedler und Ella Rumpf zum Beispiel waren mit ihren ersten Filmen bei uns im Wettbewerb. Heute ist Luna in Deutschland ein Star und Ella in Frankreich.

Geht das junge Publikum überhaupt noch ins Kino?

Der Kinobesuch ist nicht mehr gottgegeben, aber Jugendliche lieben das Erlebnis. Wir hatten dieses Jahr über 5 000 Kinder, die bei uns einen Film gesehen haben. Viele Lehrpersonen kommen mit ihren Klassen und besprechen dann die Filme im Unterricht. Bei uns lernen die Kids, dass Kino mehr sein kann als nur Unterhaltung mit Popcorn: nämlich ein Spiegel des Lebens und eine Kunstform.

Kultur steht zunehmend unter Rechtfertigungsdruck. Welche Rolle übernehmen Festivals wie das ZFF heute für gesellschaftlichen Dialog und Orientierung?

Das Kino stimuliert Debatten zu wichtigen Fragen wie etwa zum Zusammenleben in einer multikulturellen Gesellschaft. Es ist das Medium der Empathie, weil es uns durch die Augen von Protagonisten, die völlig anders sind als wir, Geschichten erleben lässt. Im besten Fall kann Kino Verständnis für andere wecken, was wichtig ist in unserer polarisierten Welt. Kino ist auch eine niederschwellige Kunstform, die für alle zugänglich ist. Deshalb machen viele Firmen gerne Hospitality-Anlässe mit einem Essen und einem Kinobesuch bei uns.

Wie verändert die Digitalisierung, insbesondere Streaming, die Art, wie Geschichten erzählt, produziert und kuratiert werden?

Die Klischeeantwort wäre: Streamer heischen nach Aufmerksamkeit und erzählen daher sensationslüstern und oberflächlich. Wahr ist aber auch das Gegenteil: Apple hat Martin Scorseses dreieinhalbstündiges Epos «Killers of the Flower Moon» produziert und Netflix den sozialkritischen Film «Frankenstein» von Guillermo del Toro. Ein Meisterwerk. Ich bin gegen das Streamer-Bashing.



Steckbrief

Christian Jungen wurde 1973 in Winterthur geboren. Er studierte Italienische Sprach- und Literaturwissenschaft, Geschichte und Filmwissenschaft in Zürich und promovierte über das Verhältnis von Hollywood und Cannes. Zum Filmfan wurde er, als er mit 18 Jahren einen Nebenjob als Kassier in einem Arthousekino hatte und alle Filme gratis schauen konnte. Er war 25 Jahre lang Journalist, davon zehn Jahre bei der NZZ am Sonntag, wo er Kulturchef war. 2020 wurde er Direktor des Zurich Film Festival; seit diesem Jahr ist er CEO und zusammen mit Vize-Direktorin Reta Guetg, Unternehmer Max Loong, Publizist Felix E. Müller und Finanzspezialist Marek Skreta Besitzer des Festivals. Jungen ist im Membership Board of Directors der Golden Globes und oft in Los Angeles. Er ist verheiratet, Vater einer Tochter und lebt mit seiner Familie in Zürich.

Mehr Informationen unter zff.com

Warum?

Streamer sind nicht die Totengräber des Kinos. Sie sorgen vielmehr dafür, dass Filme bei vielen Menschen einen noch höheren Stellenwert haben als früher. Aber die Leute wollen, dass der Kinobesuch wieder zu einem Erlebnis wird. Das wird er am ZFF, weil hier die Filmemacher anwesend sind, weil es Einleitungen und Diskussionen gibt. Die Säle sind voll und man diskutiert nachher noch gemeinsam über das Gesehene.

Was bedeutet Führung für Sie in einem Umfeld, das von knappen Ressourcen, hohen Erwartungen und öffentlicher Sichtbarkeit geprägt ist?

Die grösste Herausforderung in der modernen Führung ist eine klare Kommunikation. Alle müssen die Vision kennen und die Marschroute, wie die Ziele erreicht werden sollen. Unterwegs gibt es viele abwegige Routen, Kostenfallen und vielleicht auch Zerreisproben.

Daher ist es wichtig, alle immer wieder auf das gemeinsame Ziel einzuschwören und unpopuläre Entscheide, die auch Kostendruck geschuldet sind, klar und nachvollziehbar zu erklären.

Wo steht das ZFF in fünf Jahren?

Wir möchten zu einem der wichtigsten Kultur- und Gesellschaftsevents der Schweiz werden – ein Volksfest des Kinos.

Welches ist die grösste Herausforderung für die Kulturbranche im Jahr 2026?

Die Finanzierung zu sichern. Viele Firmen stellen ihre Sponsorings auf den Prüfstand und schauen, ob sie ihnen auch wirklich etwas bringen. Es gibt momentan im Sponsoring tektonische Verschiebungen. Ich hoffe, dass wir als in der Bevölkerung breit abgestützter Event davon profitieren können. Laut einer Studie von Media Focus haben wir 30 Prozent mehr mediale Reichweite gehabt als der Eurovision Song Contest und 8 Prozent mehr Sponsoringkontakte erzielt. Aus diesem Grund können wir auch nächstes Jahr wieder auf langjährige Partner wie UBS, Mercedes, NZZ oder Mobimo zählen.

Was haben Sie sich für 2026 persönlich vorgenommen?

Mehr Hintergrundgespräche mit Politikerinnen und Politiker zu führen. Wir wünschen uns künftig mehr Unterstützung, etwa einen Gebührenerlass von der Stadt für die Benutzung des Sechsläutenplatzes wie ihn auch das Sechsläuten erhält. Mein Vorbild diesbezüglich ist Peter Zahner, der CEO des ZSC. Ich bin ja als GC-Fan konsterniert, dass wir kein geeignetes Fussballstadion haben in Zürich und habe Zahner einmal gefragt, wie er das hinbekommen habe, dass der ZSC in der gleichen Stadt einen tollen Eishockey-Tempel realisieren konnte. Er sagte: über 100 Mittagessen mit Gemeinderäten. Demütig zuhören, die eigene Situation erklären.

Was hat Sie 2025 persönlich am meisten überrascht und welche Erkenntnis nehmen Sie daraus mit in die Zukunft?

Ich bin Unternehmer geworden – und habe viel Sympathie und Solidarität von anderen Unternehmern erfahren. So ist zum Beispiel Robert Martullo mit Künzli Partner des ZFF geworden. Es gibt eine neue Solidarität unter Wirtschaftsführern und das ist positiv. Unternehmer gehen Risiken ein, schaffen Arbeitsplätze und zahlen mit ihren Firmen Steuern, die den Wohlstand der Schweiz garantieren. Aber oben ist die Luft oft dünn, daher tut der Austausch mit anderen Führungskräften gut.

«Das Kino stimuliert Debatten zu wichtigen Fragen wie etwa zum Zusammenleben in einer multikulturellen Gesellschaft.»



THE DOLDER GRAND



THE DOLDER GRAND · A BRAND OF DOLDER HOTEL AG
KURHAUSSTRASSE 65 · 8032 ZÜRICH, SWITZERLAND · [INFO@THEDOLDERGRAND.COM](mailto:info@thedoldergrand.com) · [THEDOLDERGRAND.COM](http://thedoldergrand.com) · T +41 44 456 60 00