

«Führung ist ein Job, kein Titel.»  
Kadri Muhiddin  
AMAC Aerospace

«Die Extremeile reicht heute nicht mehr, wir müssen auch unbequeme Wege gehen, wenn wir für die Kundschaft bessere Resultate erzielen können.»

Rainer Jöhl  
RE/MAX

«Nachhaltigkeit ist kein Trend mehr, sondern ein integraler Bestandteil moderner Baukonzepte.»

Marcel Frei  
Schenker Storen

«Wir wollen Wachstum generieren und Sicherheit und Stabilität gewährleisten.»

Regula Berger  
Basler Kantonalbank

«Wer Armut bekämpft, Jugendlichen Perspektiven eröffnet und Ernährung sichert, stärkt den sozialen Frieden.»

Bettina Junker  
Unicef Schweiz & Liechtenstein

«Wir wollen unsere Führungs-position im Wirtschaftsraum Zürich weiter ausbauen und schweizweit und international in spezifischen Segmenten gezielt wachsen.»

Urs Baumann  
Zürcher Kantonalbank

«Für mich bedeutet Solidarität, dass jede und jeder gleichberechtigten Zugang zu den medizinischen Leistungen und Produkten haben sollte, die er oder sie benötigt.»

Jérôme Garcin  
Bristol Myers Squibb

«Damit Selbstbestimmung funktioniert, müssen die Ziele und Leitplanken klar definiert und im Einklang mit den Firmenzielen sein.»

Christoph Aeschlimann  
Swisscom

«Nur Organisationsstrukturen mit klar definierten Verantwortlichkeiten und flexibler Ausrichtung überwinden Verzettelungen und Innovationshemmnisse.»

Markus Naef  
bextio

«Nur wenn sich intern viel bewegt, kann man extern viel verändern.»

Joséphine Chamoulaud  
Smile Versicherung

07  
2025

# 2020 CEOs. OPINIONS.

«Die besten Ideen entstehen nicht am Schreibtisch des Chefs, sondern im Austausch.»

Nikolas von Haugwitz  
Mövenpick Wein  
Schweiz AG

«Unsere Kundinnen und Kunden erwarten heute mehr als Banking.»

René Zwicky  
LLB Schweiz

«Wir wollen die Menschen auf dem Land weiterhin zuverlässig mit Energie versorgen.»

Daniel Bischof  
Agroala

«Menschen mit Anstand, Respekt und Freundlichkeit zu begegnen, ist meine oberste Führungsmaxime.»

Andrea Rytz  
Schulthess Klinik

«Schönheit ist nichts Oberflächliches, sondern ein Ausdruck von Selbst-bestimmung.»

Alexandra Lüönd  
Lüönd Group

«Es geht darum, Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum zu geben und eine Kultur der Verbundenheit zu schaffen.»

Cristian Grossmann  
Beekeeper

«Wer heute in Bildung investiert, bekämpft den Fachkräfte-mangel von morgen.»

Christian Villiger  
libs

«Echte Unabhängigkeit entsteht erst, wenn Lösungen so individuell sind wie die Menschen, die sie brauchen.»

Gzim Hasani  
smzh ag



## Interviews

### 07.2025

**Christoph Aeschlimann**  
Swisscom (Schweiz) AG  
**SEITE 03**

**Urs Baumann**  
Zürcher Kantonalbank  
**SEITEN 04/05**

**Daniel Bischof**  
AGROLA AG  
**SEITE 06**

**René Zwicky**  
LLB (Schweiz) AG  
**SEITE 07**

**Jérôme Garcin**  
Bristol Myers Squibb SA.  
**SEITEN 08/09**

**Regula Berger**  
Basler Kantonalbank  
**SEITE 10**

**Bettina Junker**  
Komitee für UNICEF Schweiz und Liechtenstein  
**SEITE 11**

**Cristian Grossmann**  
Beekeeper AG  
**SEITE 12**

**Marcel Frei**  
Schenker Storen AG  
**SEITE 13**

**Kadri Muhiddin**  
AMAC Aerospace Switzerland AG  
**SEITEN 14/15**

**Mathias Imbach**  
Sygnum Bank AG  
**SEITE 16**

**Joséphine Chamoulaud**  
Smile Versicherung  
**SEITE 17**

**Gzim Hasani**  
smzh ag  
**SEITE 18**

**Rainer Jöhl**  
RE/MAX Switzerland  
**SEITE 19**

**Christian Villiger**  
libs Industrielle Berufslehrnen Schweiz  
**SEITEN 20/21**

**Philipp Röthlisberger**  
XANIA Real Estate AG  
**SEITE 22**

**Markus Naef**  
bexio AG  
**SEITE 23**

**Andrea Rytz**  
Wilhelm Schulthess Stiftung  
**SEITE 24**

**Alexandra Lüönd**  
Lüönd AG  
**SEITE 25**

**Nikolas von Haugwitz**  
Mövenpick Wein Schweiz AG  
**SEITEN 26/27**

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser,

Normalerweise überlassen wir das Editorial ganz bewusst externen, unabhängigen Stimmen mit thematischer Nähe zur Ausgabe. Dieses Mal jedoch habe ich mich entschieden, selbst das Wort zu ergreifen. Denn dieses neue Format liegt mir persönlich am Herzen. Es ist nicht nur eine Sammlung von 20 Meinungen, sondern auch ein Ausdruck davon, wie wichtig es heute ist, Verantwortung nicht nur zu tragen, sondern auch sichtbar zu machen.

Mit 20 CEOs. 20 OPINIONS. haben wir eine Plattform geschaffen, die führenden Persönlichkeiten Raum gibt für Haltung, für Perspektiven, für ehrliche Reflexion. Unsere Intention war es, ein breites Spektrum der Schweizer Wirtschaft abzubilden, vom produzierenden Gewerbe bis zur Hightechbranche, von sozialen Organisationen bis hin zu global agierenden Konzernen. In der Praxis zeigte sich jedoch sehr deutlich, wo der Gesprächsbedarf am grössten ist. Die Resonanz aus der Finanz- und Bankenwelt war enorm, sowohl in Bezug auf das Interesse als auch auf den Willen zur öffentlichen Positionierung. Deshalb haben wir, anders als ursprünglich geplant, in dieser Ausgabe mehr Raum für diese Stimmen geschaffen.

Wir verstehen das als Signal. Die aktuelle Unsicherheit im Finanzsektor ist real. Sie trifft nicht nur Unternehmen, sondern auch Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden sowie die gesamte Gesellschaft. Umso mehr bedauern wir, dass ausgerechnet jene Bank, die im Zentrum dieser Dynamik steht und gemäss vieler Stimmen eine zentrale Verantwortung dafür trägt, sich entschieden hat, zu schweigen.

Gerade in Zeiten des Umbruchs brauchen wir aber Stimmen, die Orientierung geben. CEOs, die nicht nur nach innen



  
Luigi Kqira  
CEO OPINOMIC AG

Gerade in Zeiten des Umbruchs brauchen wir Stimmen, die Orientierung geben.

führen, sondern auch nach aussen Haltung zeigen. Denn die Welt wird nicht einfacher. Wir erleben geopolitische Spannungen, technologische Umwälzungen, demografischen Wandel, neue Erwartungen an Nachhaltigkeit und Transparenz.

Und mittendrin steht die Wirtschaft. Sie kann sich nicht entziehen. Sie muss gestalten. Sie ist vielleicht zentraler denn je, um Frieden und Wohlstand zu sichern.

Die hier versammelten Persönlichkeiten sprechen ehrlich, manchmal sehr persönlich, oft auch überraschend direkt über ihre Unternehmen und Teams, Geschäftsmodelle und Herausforderungen.

Sie geben Einblick in ihre Sicht auf Führung, Verantwortung, Innovation, Kulturwandel und die Zukunft unserer Wirtschaft. Und sie machen damit deutlich, wie viel Mut, Weitsicht und Klarheit heute von Führungskräften verlangt wird. Nicht zuletzt machen die Stimmen der CEOs auch Mut, nach vorne zu blicken. Wir brauchen in volatilen Zeiten Unternehmen, die neue Geschäftsmodelle wagen oder bestehende Geschäfte ausbauen – und sich dabei vollkommen zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen. Ich meine, es tut gut, diejenigen zu hören und erzählen zu lassen, die täglich vor und mit ihren Mitarbeitenden an der Zukunft des Wirtschaftsstandortes Schweiz arbeiten. Wirtschaftsunternehmen sind Ideenfabriken, die Lösungen nicht nur alle paar Jahre suchen, sondern jeden Tag.

Wir veröffentlichen dieses Format ab sofort zweimal im Jahr. Die nächste Ausgabe erscheint bereits im Dezember. Und obwohl das Interesse gross ist, teilweise überwältigend, halten wir konsequent an der Zahl 20 fest. Nur so bleibt die Publikation kuratiert, übersichtlich und exklusiv. Deshalb konnten wir in dieser ersten Ausgabe nicht alle spannenden Unternehmen berücksichtigen, die gerne teilgenommen hätten.

Die Auswahl der CEOs erfolgt nicht nach Umsatzgrösse oder medialer Präsenz. Uns interessieren vielmehr Perspektiven, die etwas zu sagen haben und in ihrer Branche an Kontinuität oder neuen Zielen arbeiten. Menschen, die mitreden wollen – nicht, weil sie müssen, sondern weil sie überzeugt sind, dass wirtschaftliche Verantwortung heute mehr bedeutet als nur gute Quartalszahlen. Es geht um Kultur, um Sinn, um die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten, leben und wirtschaften wollen. Neben der Etablierung

von innovativen Geschäftsmodellen oder Servicelösungen bleibt es besonders spannend, wie neue CEOs altbekannte Marken und Traditionssunternehmen in die Zukunft führen oder anpassen. Denn Wirtschaft lebt von ihrer Geschichte. Auch das wollen wir spiegeln.

Gleichzeitig möchten wir offen ansprechen, was in dieser ersten Ausgabe sichtbar ist. Von den zwanzig CEOs in dieser Publikation sind nur fünf Frauen. Das ist zu wenig, und wir bedauern es sehr. Es spiegelt jedoch eine Realität, die sich in vielen Führungsetagen noch zeigt. Umso mehr ist es unser Anspruch, in zukünftigen Ausgaben mehr weibliche Stimmen sichtbar zu machen. Vielfalt beginnt mit Sichtbarkeit, und daran wollen wir aktiv mitarbeiten.

Natürlich ist diese Ausgabe kein vollständiger Überblick über die Schweizer Wirtschaft. Sie will es auch nicht sein. Aber sie ist ein kraftvoller Anfang. Ein kollektives Statement von Führungskräften, die bereit sind, hinzustehen, auch wenn die Zeiten schwierig sind. Jede einzelne Stimme ist ein Impuls. Und gemeinsam setzen sie ein Zeichen für Offenheit, für Dialog, für Verantwortung. Für einen besseren Geschäftsbetrieb, der auch andere Menschen inspirieren kann.

Ich bin stolz, dass wir mit OPINOMIC diese Bühne bieten können. Und ich bin dankbar für das Vertrauen, das uns entgegengebracht wurde – von allen teilnehmenden CEOs, von ihren Teams, von unseren Partnern und Leserinnen und Lesern. Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre. Und vielleicht auch den einen oder anderen Gedanken, der über die Seiten hinauswirkt.

Mit aufrichtigem Dank und besten Grüissen  
Luigi Kqira

### IMPRESSIONUM

**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](mailto:info@opinomic.ch) und [opinomic.ch](http://opinomic.ch)

### In Kooperation mit

**AMAC AEROSPACE**

**schulthess klinik**

**AGROLA**

**unicef Schweiz + internationale**

**Bristol Myers Squibb®**

**swisscom**

**Zürcher Kantonalbank**

**bexio**

**smzh**

**llb<sup>1861</sup>**

**XANIA** real estate Zurich

**BEEKEEPER**

**RE/MAX**

**MÖVENPICK WEIN**

**LÜÖND**

**SYGNUM**

**smje**

**libs**  
Industrielle Berufslehrnen Schweiz

**Basler Kantonalbank**

**Schenker Storen**



# «Die Grundlage für den Schweizer Erfolg ist die hervorragende digitale Infrastruktur»

Gegenwart und Zukunft sind ohne digitale Services undenkbar. Swisscom investiert als Marktleader im Mobilfunk, Internet und Digital TV nun auch in die Schweizer KI-Souveränität und engagiert sich zudem stark auf dem italienischen Markt.

**Christoph Aeschlimann**, seit Juni 2022 Group Chief Executive Officer der Swisscom AG und CEO der Swisscom (Schweiz) AG, über Kommunikation, die weitergeht und -bringt.

**Herr Aeschlimann, wie sehr ist die digitale Infrastruktur mittlerweile entscheidend für die Wirtschaft und unseren Alltag?**

Die Digitalisierung hat bereits heute in den meisten Bereichen unseres Lebens einen festen Platz. Damit meine ich nicht nur, dass wir unser Smartphone meistens dabei haben und mit Freunden und Familie in Kontakt treten können, wann immer wir wollen. Vielmehr verändert die Digitalisierung immer stärker, «wie» wir Dinge erledigen. Einige Beispiele: Statt mit Münzen zahlen wir heute meist in Sekunden schnelle mit Apps wie Twint. Wir machen unsere Steuererklärung selten noch auf Papier, sondern bequem am Computer. Unsere Ferienreise ist meist nur ein paar Klicks auf dem Handy entfernt und schon ist das Traumhotel gebucht.

Aber vor allem auch in der Wirtschaft hat die Digitalisierung unsere Art zu Arbeiten verändert. KMU führen ihre Buchhaltung online in der Cloud, in der Landwirtschaft ist alles von Saat bis Ernte digital unterstützt und in Grossunternehmen sind Produktionsabläufe schon seit Jahren weitgehend digitalisiert. Und die Künstliche Intelligenz wird noch einmal einen grossen Schub in Richtung Digitalisierung leisten. Die Schweiz ist laut dem Global Innovation Index eines der innovativsten Länder weltweit und dank der weit fortgeschrittenen Digitalisierung hoch wettbewerbsfähig. Die Grundlage für diesen Erfolg ist die hervorragende digitale Infrastruktur, die in der Schweiz dank hohem Investitionswettbewerb auf einem Top-Niveau ist.

**Sie adressieren alle Menschen in der Schweiz, also auch diejenigen, die nicht so technikaffin sind. Was ist dabei die besondere Herausforderung?**

Schweizerinnen und Schweizer zeigen sich im internationalen Vergleich generell sehr offen gegenüber Innovationen und Technologie. Das kommt der gesamten Wirtschaft zugute. Natürlich gibt es aber zwischen den Menschen Unterschiede und die nimmt Swisscom sehr ernst. Nicht jeder fühlt sich mit den neusten Apps und Tools gleich wohl. Wir wollen daher unsere Angebote so gestalten, dass nicht nur Technik-Nerds von der Digitalisierung

profitieren können. Wichtig ist uns, dass wir mit Angeboten wie dem Swisscom Campus unseren Kunden helfen, sich in der digitalen Welt zurecht zu finden. Damit sie selbst entdecken können, welche Möglichkeiten sich für sie eröffnen.

**Mit dem Beitritt zum Swiss National AI Institute (SNAI) wollen Sie die Schweizer Souveränität im Bereich KI stärken. Was haben Sie vor?**

Swisscom ist eine Vorreiterin, wenn es um die Entwicklung und Integration von KI geht. Mit unserem Engagement beim Schweizerischen Nationalen KI-Institut (SNAI) der ETH Zürich und der EPFL wollen wir helfen, eine verantwortungsvolle Künstliche Intelligenz (KI) in der Schweiz weiter voranzutreiben. Die Partnerschaft beschleunigt die Entwicklung innovativer, zuverlässiger und vertrauenswürdiger KI-Produkte und -Dienstleistungen für die Schweizer Wirtschaft. Gleichzeitig stärkt sie die Schweizer Souveränität im Bereich KI.

**Wie sehr verändern die grösseren gesellschaftlichen Entwicklungen Ihre Geschäftsbereiche und Angebote?**

Technologische Innovationen treiben gesellschaftlichen Wandel voran, doch ebenso formen gesellschaftliche Werte und Bedürfnisse die Entwicklung und Nutzung von Technologie. Eindrücklich ist für mich immer noch das Beispiel der SMS. Ursprünglich als Protokoll für Mobilfunktechniker gedacht, haben Kunden diese Technologie genutzt, da sie offensichtlich dem gesellschaftlichen Bedürfnis nach einfacher und schneller Kommunikation entsprach. Heute sind Messenger wie WhatsApp nicht mehr aus unserer Gesellschaft wegzudenken. Für uns bedeutet das, dass wir uns, unseren Service und unsere Produkte permanent anpassen müssen. Swisscom macht heute 80 Prozent des Umsatzes mit Produkten, die es vor 10 Jahren noch nicht gegeben hat.

**Welche Auswirkungen hat der Kauf von Vodafone Italia?**

Swisscom ist in Italien seit 2007 aktiv und wächst mit Fastweb seit Jahren erfolgreich. Vodafone Italia passt hervorragend zu Fastweb – und damit zu Swisscom. Das Unternehmen bringt ein starkes Mobilfunknetz mit, Fastweb den Zugang zu einem hochmodernen Festnetz. Vodafone ist besonders stark im B2C-Geschäft, Fastweb außerordentlich erfolgreich im Geschäftskundenmarkt. Das neue Unternehmen



## Steckbrief

**Swisscom** ist das führende ICT-Unternehmen der Schweiz und mit Fastweb + Vodafone die starke Nummer 2 in Italien. Privat- und Geschäftskunden bietet das Unternehmen Mobile, Internet, TV sowie umfassende IT- und digitale Services. Swisscom ist das nachhaltigste Telekommunikationsunternehmen der Welt und gehört zu 51 Prozent der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

**Mehr Informationen unter [swisscom.ch](http://swisscom.ch)**

kann seinen Kunden beste konvergente Services anbieten und damit – wie Swisscom in der Schweiz – von einer höheren Kundenzufriedenheit und einer niedrigeren Wechselbereitschaft profitieren. Gleichzeitig ergeben sich hohe Kostensynergien. Der Kauf von Vodafone Italia macht also wirtschaftlich Sinn und unsere italienischen Kunden profitieren stark. Gleichzeitig ist die Swisscom Gruppe damit wirtschaftlich gestärkt worden. Für Swisscom in der Schweiz hat der Kauf jedoch wenig Einfluss, da das operative Geschäft beider Länder getrennt ist. Wir sind weiterhin ein Schweizer Unternehmen, investieren massiv in den Infrastrukturausbau und wollen weiterhin unseren Kunden den besten Service bieten.

## Was bedeutet für Sie Führung?

Aus meiner Sicht hat eine Führungskraft primär drei Aufgaben, um die sie/er sich mit aller Kraft kümmern muss: Erstens eine Vision oder ein Ziel vorgeben. Zweitens die Mitarbeitenden dafür mobilisieren und begeistern. Und drittens einen Weg finden, um das Ziel zu erreichen. Diese drei Aufgaben greifen ineinander und bedingen sich gegenseitig. Und keine der Aufgaben kann und sollte die Führungskraft im Alleingang erledigen. Es ist wesentlich, dass eine Führungskraft die wichtigen Pfosten einer Vision setzt. Bei der Ausgestaltung braucht es hingegen ein Team. Denn niemand ist allwissen oder hat

immer die besten Ideen. Schlussendlich ist Führung eins: Kommunikation. Als Führungskraft müssen wir unter den Menschen sein, mit ihnen reden, sie motivieren, überzeugen und mit auf eine spannende Reise nehmen.

**Gibt es im Technologiebereich besondere Herausforderungen, wenn es um Teamarbeit oder die Führung der Mitarbeiternden geht?**

Swisscom ist ein hoch-digitales Technologie-Unternehmen. Ja, es gibt bestimmte Herausforderungen in der Führung, die sich daraus ergeben. Denn wie anfangs gesagt, verändert die Digitalisierung die Art und Weise, wie wir arbeiten. Bei Swisscom haben wir uns früh mit agilen Teams und Führung auseinandergesetzt und diese Arbeitsformen eingeführt. Die Lernkurve war steil und manchmal hart. Man könnte meinen, dass selbstbestimmte Teams weniger Führung brauchen. Meiner Erfahrung nach ist das Gegenteil der Fall. Damit die Selbstbestimmung funktioniert, müssen die Ziele und Leitplanken

klar definiert sein und im Einklang mit den Firmenzielen sein. Die permanente Verbesserung mit einer konsequenten Feedback- und Lernkultur muss sicher gestellt sein. Gerade dieser letzte Punkt ist besonders anspruchsvoll. Und benötigt eine klare Führung.

**Wie wird sich die Rolle der Swisscom in den nächsten zehn Jahren noch verändern oder erweitern?**

Prognosen sind im Technologiebereich besonders schwierig – dennoch wage ich einen Ausblick. Ich bin davon überzeugt, dass Swisscom auch in zehn Jahren für die Schweiz – und auch in Italien – eine hervorragende digitale Infrastruktur und relevante Services bereitstellen wird und damit einen wichtigen Beitrag für den Erfolg unseres Landes leistet. Die KI wird die Digitalisierung, unsere Gesellschaft und die Art, wie wir arbeiten, noch einmal rasant verändern. Swisscom wird dazu beitragen, dass alle Kunden in der Schweiz von dieser Entwicklung profitieren können: sicher, einfach und vertrauensvoll.

## «Die Schweiz ist laut dem Global Innovation Index eines der innovativsten Länder weltweit und dank der weit fortgeschrittenen Digitalisierung hoch wettbewerbsfähig.»

# «Wir nehmen unsere Verantwortung als zweitgrösste Schweizer Universalbank wahr»

Als zweitgrösste Schweizer Universalbank und führende Bank im Wirtschaftsraum Zürich setzt die Zürcher Kantonalbank (ZKB) auf Kontinuität, Stabilität, Kundennähe und Nachhaltigkeit.

**CEO Urs Baumann spricht über ihre Verantwortung als systemrelevante Bank, über ihre gestiegene Bedeutung und auch über Wachstumsambitionen im In- und Ausland.**

**Herr Baumann, warum ist die Zürcher Kantonalbank eine besondere Universalbank?**

Die Zürcher Kantonalbank ist mehr als eine Bank. Durch unseren gesetzlich verankerten Leistungsauftrag tragen wir zur Lösung der volkswirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aufgaben des Kantons Zürich bei und unterstützen damit eine nachhaltige Entwicklung. 140 Millionen Franken setzen wir in 2024 für den Leistungsauftrag ein – etwa im Kontext der über 400 Sponsoring-Engagements, zur Förderung nachhaltiger Angebote im Anlage- und Finanzierungsbereich oder für Kleinstkredite an KMU.

**Was zeichnet die ZKB noch aus?**

Das lässt sich einfach zusammenfassen: Wir sind regional verankert sowie national und international vernetzt, bieten eine hohe Beratungskompetenz, sind mit unseren 51 Geschäftsstellen physisch wie auch digital stark präsent, stehen für lokale Nähe und vor allem auch für hohe Sicherheit. Als Universalbank decken wir die Bedürfnisse aller Kundensegmente ab – sei es im Bereich Privatkunden und KMU, im Private Banking und im Asset Management sowie im Investment und Corporate Banking für Grossfirmen. Wir freuen uns, in einem kompetitiven Wettbewerbsumfeld mit starken regionalen, traditionsreichen Privatbanken, internationalen Grossbanken und Asset Managern sehr erfolgreich zu wirtschaften.

**Woran machen Sie dies fest?**

In unserem Heimmarkt beträgt die Marktdurchdringung im Privatkunden- und Firmenkundenbereich rund 50 Prozent, im Private Banking gehören wir hierzulande gemessen an den verwalteten Vermögen zu den Top 10. Gleichzeitig sind wir eine der grössten

und aktivsten Start-up-Investorinnen der Schweiz mit rund 300 Start- und Scale-ups seit 2005, sind eine führende Schweizer Partnerin bei Kapitalmarktransaktionen und der zweitgrösste Asset Manager der Schweiz. Und: Seit der erfolgreichen Lancierung von ZKB Banking im letzten Jahr sind wir auch eine führende Schweizer Digitalbank. Alle Kundinnen und Kunden in der Schweiz können sämtliche Alltagsbedürfnisse bequem online erledigen, doch werden sie natürlich auch weiterhin physisch in einer unserer Geschäftsstellen bedient. Auch unsere digitale Vorsorgelösung franky entwickelt sich erfreulich. Bereits über 135'000 Kundinnen und Kunden in der Schweiz vertrauen uns ihr Vorsorgevermögen 100 Prozent digital via franky an.

**Welche Strategie verfolgen Sie?**

Mit unserem Universalbankenmodell verfolgen wir eine auf Kontinuität, Sicherheit, Stabilität und Diversifikation ausgerichtete Geschäftspolitik. Wir wachsen verantwortungsvoll und wollen gleichzeitig unsere Führungsposition im Wirtschaftsraum Zürich in allen Segmenten weiter ausbauen. Wir wollen zudem unsere nationale Position in ausgewählten Segmenten gezielt stärken und auch internationale Chancen nutzen – etwa im Asset Management, bei ausländischen Privatkunden und bei internationalen Finanzinstituten. Das Wachstum ist jedoch kein Selbstzweck. Mit Wachstum erhöhen wir die Diversifikation, dies macht die Bank insgesamt sicherer. Davon profitieren alle Kundinnen und Kunden – und auch unser Eigentümer. Auch indem wir unser Bilanzwachstum ganz bewusst begrenzen, nehmen wir unsere Verantwortung gegenüber dem Kanton wahr. Strategisch wollen wir vor allem im bilanzleichten Geschäft wachsen – dies macht uns unabhängiger vom Zinsgeschäft.

**Wie soll dieses Wachstum durch Diversifikation gelingen?**

Aufgrund der Diversifikationsstrategie erzielen wir Erträge im Zinsgeschäft,

im Kommissions- und Dienstleistungs geschäft und im Handelsgeschäft. Noch in den 1990er Jahren stammten 80 Prozent der Erträge aus dem Zinsgeschäft, mittlerweile sind es rund 50 Prozent. Durch die Ertragsdiversifikation mindern wir die Risiken und erhöhen die Resilienz. Die breite Ertragsdiversifikation wollen wir weiter ausbauen, unter anderem, indem wir qualitatives Wachstum im Anlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft anstreben. Dies stärkt insgesamt die Stabilität und wird auch von den Ratingagenturen, die uns mit Höchstwerten auszeichnen, positiv beurteilt. So zählt die ZKB denn auch zu den sichersten Banken der Welt und wir freuen uns über das höchste Kundenvertrauen im Schweizer Banking.

**Wie lassen sich die nationalen Ambitionen der ZKB beschreiben?**

Vorweg: Unser Heimmarkt ist weiterhin der Wirtschaftsraum Zürich. Der Zürcher Bevölkerung und den Zürcher Unternehmen sind wir verpflichtet. Darüber hinaus sind wir sowohl national als auch in spezifischen Geschäftsfeldern international tätig. Für Privatkundinnen und -kunden bieten wir unser kostenloses Alltagsbanking ZKB Banking und unsere digitale Vorsorgelösung franky schweizweit an. Im Private Banking und bei Grossfirmen sind wir ebenfalls national erfolgreich tätig. Hier nehmen wir zum einen unsere gestiegene volkswirtschaftliche Verantwortung wahr. Zum anderen möchten wir damit im Anlagegeschäft wachsen und unsere Erträge im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft weiter stärken – und dies, ohne unsere Bilanz zu verlängern. Alles, was uns sicherer und stabiler macht, ist besonders auch im Interesse unseres Eigentümers. Durch den schweizweiten Vertrieb ausgewählter Produkte respektive die Betreuung spezifischer Kundensegmente lassen sich Grössenvorteile erzielen und folglich die Preise wettbewerbsfähig halten.

**Die ZKB strebt Wachstum im Private Banking, im Asset Management sowie im Privat- und Firmenkundengeschäft**

**an. Wie wird dies im Firmenkundengeschäft umgesetzt?**

Als Universalbank mit umfassendem Leistungsspektrum sind wir im Wirtschaftsraum Zürich seit jeher die Schweizer Alternative zur Grossbank. Dies gibt uns auch unser gesetzlicher Leistungsauftrag vor, dem wir stets aufs Neue vollumfänglich gerecht werden. Wir pflegen zu mehr als der Hälfte der KMU in unserem Wirtschaftsraum eine Beziehung – Tendenz weiterhin steigend. Daneben liegt unser Fokus schweizweit auf den 5'000 grössten Unternehmen des Landes und auf institutionellen Kunden wie zum Beispiel Pensionskassen. Mit unserem Gründerdesk sowie mit der Bereitstellung von Risikokapital für innovative Start-ups tragen wir aktiv zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur Innovationsförderung der Schweiz bei.

**Welche Rolle spielt das Asset Management?**

Es ist zentraler Bestandteil unserer Diversifikationsstrategie. Allein in unseren Swisscanto-Fonds- und

Anlagelösungen verwalten wir aktuell Vermögen von über 300 Milliarden Franken. Lokal und national hat sich Swisscanto laut dem Dienst Swiss Fund Data über drei Jahre betrachtet als die am schnellsten wachsende Fondsproduktmarke in der Schweiz erwiesen. Über unsere Fondsleitung in Luxemburg – dem führenden Standort für Fonds in Europa – kann unser Asset Management von Zürich aus Luxemburger Fonds verwalten, und dank der Vertriebsbüros in Frankfurt, Mailand und Madrid bieten wir ein umfassendes Fondsangebot in anderen europäischen Ländern. Mit dieser strategischen Expansion können die bestehenden Produkte einer deutlich grösseren Zielgruppe zugänglich gemacht werden.

**Auch im Private Banking ist die ZKB grenzübergreifend tätig.**

Korrekt. Auch mit unserem Private Banking sind wir auf Wachstums kurs und machen unsere Private-Banking-Dienstleistungen noch bekannter. Wir unterstützen unsere Kundinnen und Kunden in sämtlichen





### Steckbrief

Die **Zürcher Kantonalbank** ist die zweitgrösste Universalbank und die grösste Kantonalbank der Schweiz. Sie ist eine erfolgreiche Universalbank mit regionaler Verankerung sowie nationaler und internationaler Vernetzung. Im Wirtschaftsraum Zürich ist sie mit einer Marktdurchdringung von 50 Prozent die Nummer 1 für Privat- und Firmenkunden. Schweizweit nimmt die ZKB ihre gestiegene volkswirtschaftliche Verantwortung wahr und steht Grossfirmen sowie privaten und institutionellen Anlegern als starke Partnerin zur Seite. Weltweit zählt sie zu den sichersten

Banken – belegt durch die Bestnoten von führenden Ratingagenturen. Die Zürcher Kantonalbank ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Zürich und verfügt über eine Staatsgarantie. Durch ihren Leistungsauftrag ist sie seit über 150 Jahren dem Wohl der Gesellschaft verpflichtet.

«Wir leben unsere Werte verantwortungsvoll, impulsgebend, leidenschaftlich. Wir sind die nahe Bank.»

**Mehr Informationen unter**  
**[zkb.ch](http://zkb.ch)**

vermögensrelevanten Aspekten. Dieser Beratungsansatz stösst auf eine grosse Nachfrage – auch ausserhalb unseres Kantons. Das Private Banking operiert ausschliesslich von Zürich aus, sowohl schweizweit als auch in ausgewählten Kernmärkten im Ausland. Unser wichtigster Markt ist Deutschland; dort haben wir freien Marktzugang. Im Rahmen unseres Leistungsauftrags betreuen wir ausserdem Auslandschweizerinnen und -schweizer in bestimmten Ländern.

**Ausserhalb Europas ist die ZKB mit ihren Auslandrepräsentanzen präsent. Welche Bedeutung haben diese für die Bank?**  
Viele unserer Schweizer Firmenkunden sind international tätig. Wir unterstützen diese und bieten ihnen Zugang zu

Bankdienstleistungen weltweit. Der Aussenhandel ist für die Schweiz und vor allem auch für die Unternehmen im Kanton Zürich bedeutend. Eine breite Palette an Zahlungs- und Leistungsversicherungsprodukten im Bereich Handels- und Exportfinanzierung ist entscheidend, um unseren Schweizer Kunden zu ermöglichen, ihre international ausgerichteten Geschäftstransaktionen sicher und erfolgreich durchzuführen. Zu diesem Zweck pflegen wir internationale Bankbeziehungen in rund 100 Ländern und damit ein hochkarätiges Netzwerk von Korrespondenzbanken. Durch unsere Repräsentanzen in São Paulo, Peking, Mumbai und Singapur können wir auf lokales Wissen zurückgreifen, um unsere in der Schweiz ansässige Kundschaft in

ihren wichtigsten Exportmärkten in Ostasien, dem indischen Subkontinent sowie in Süd- und Mittelamerika zu unterstützen. Mitarbeitende in den vier Repräsentanzen überwachen die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in den von ihnen betreuten Regionen.

#### **Zurück zur Schweiz. Wie beurteilen Sie generell die Bedeutung der Banken hierzulande und der Kantonalbanken im Spezifischen?**

Schweizer Banken nehmen eine Schlüsselrolle für das wirtschaftliche Wachstum und die Innovationsfähigkeit der Schweiz ein. Sie stärken die Wettbewerbsfähigkeit, auch ihrer Kundschaft, und positionieren die Schweiz als leistungsstarken, offenen und innovationsgetriebenen Wirtschaftsstandort. Gemäss der aktuellen Finanzplatz-Studie des BAK Economics erwirtschaftete allein in der Stadt Zürich die Finanzbranche aufgrund der hohen Unternehmensdichte ein Viertel der regionalen Wirtschaftsleistung. Weder in Singapur oder Hongkong

**«Unser Heimmarkt ist weiterhin der Wirtschaftsraum Zürich. Der Zürcher Bevölkerung und den Zürcher Unternehmen sind wir verpflichtet. Darüber hinaus sind wir sowohl national als auch in spezifischen Geschäftsfeldern international tätig.»**

noch in New York oder London hat der Finanzsektor eine höhere Bedeutung für die dortige Volkswirtschaft. Die Zürcher Kantonalbank, wie überhaupt die Banken, spielen folglich eine wichtige Rolle für die Schweizer Wirtschaft.

#### **Was ist die konkrete Rolle der Kantonalbanken?**

Die Kantonalbanken sind die grössten Finanzierer von Schweizer KMU. Sie stemmen rund 50 Prozent des Finanzierungsbedarfs der heimischen Wirtschaft und haben ihr Engagement für die Schweizer Wirtschaft über die letzten Jahre stetig ausgebaut. Im Verbund können Kantonalbanken Konsortialkredite von gut einer Milliarde pro Transaktion stemmen. Per Ende 2024 führte die ZKB federführend rund 10 Milliarden Franken an Konsortialkrediten. Indem wir die finanzielle Stärke der Kantonalbanken bei syndizierten Krediten bündeln und eine führende Rolle bei der Emission von Unternehmensanleihen spielen, übernehmen wir Verantwortung für die Finanzierung von Schweizer Unternehmen.

#### **Zum Schluss: Was bewirkt der gesetzliche Leistungsauftrag?**

Der Leistungsauftrag ist die DNA unserer Bank. Heisst: Als ZKB versorgen wir die Bevölkerung und die Unternehmen mit Anlage- und Finanzierungsdienstleistungen, tragen zur Lösung von volkswirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aufgaben des Kantons bei und unterstützen damit eine nachhaltige Entwicklung. Durch den Leistungsauftrag sind wir dem Wohl der Gesellschaft und Umwelt verpflichtet – dies bedeutet uns viel. Er macht uns zu mehr als einer Bank und seit über 150 Jahren einzigartig. Dies zeigt sich etwa im dichtesten Filialnetz im Kanton Zürich, in über 400 Sponsoring-Engagements oder vor allem auch dadurch, dass der Kanton und die Gemeinden an unserem Erfolg finanziell teilhaben. 2024 partizipierten diese mit einem Rekordwert von 562 Millionen Franken. Von unserer Geschäftstätigkeit und dem Leistungsauftrag profitieren der Kanton, die Gemeinden, die Unternehmen und die Bevölkerung.



# «Wir wollen die **führende Energiepartnerin** für die Menschen auf dem Land sein»

Viele verbinden mit der Agrola AG Tankstellen und das fossile Brenn- und Treibstoffgeschäft. Doch das Unternehmen befindet sich im Wandel und spielt bei der Energie- und Mobilitätswende auf dem Land eine tragende Rolle.

Wie lässt sich diese Transformation meistern? CEO Daniel Bischof über die neuen Energie-Treffpunkte der Gegenwart und dezentralen Energie-Infrastrukturen der Zukunft.

**Herr Bischof, jeder kennt die Agrola-Tankstellen auf dem Land. Seit ein paar Jahren erfinden Sie sich im Grunde neu. Was ändert sich?**

Die Energie- und Mobilitätswelt verändert sich – und Agrola mit ihr. Unser Anspruch ist es, die Menschen auf dem Land weiterhin zuverlässig mit Energie zu versorgen. Deshalb entwickeln wir uns von einer einfachen Brenn- und Treibstoffhändlerin hin zur umfassenden Energiedienstleisterin. Beispielsweise mit hybriden Tankstellen, wo das klassische Tanken und Laden von E-Fahrzeugen unter einem Dach möglich sind. Oder mit integrierten Energielösungen auf Basis von Photovoltaik. Bei den fossilen Treibstoffen haben wir neu HVO im Angebot. Dies ist ein organischer Dieselkraftstoff auf Basis von Rest- und Abfallstoffen. Bei den Brennstoffen sind wir seit über einem Jahrzehnt führend im Handel von Holzpellets. Dies alles zeigt: Wir gestalten die Energiewende aktiv mit. Gemeinsam mit unseren Partnern, den regionalen Landi-Genossenschaften und den Menschen auf dem Land.

**Dabei bleiben Mobilität und Energie weiterhin die entscheidenden Punkte?** Mobilität und Energie bleiben auch in Zukunft zentrale Themen, besonders auf dem Land. Denn außerhalb der Städte ist man oft stärker auf das Auto angewiesen. Gleichzeitig wächst dort der Wunsch nach innovativen Lösungen. Hier bringen wir unser Know-how ein und schaffen neue Angebote. Etwa mit dem Ausbau der Ladeinfrastruktur oder klimaverträglichen Alternativen zu fossilen Treibstoffen. Auch bei der Energieversorgung bleibt unser Ziel klar: sichere, erschwingliche und zunehmend erneuerbare Energie für Haushalte, Landwirtschaft und Gewerbe. Dafür setzen wir auf einen Mix aus Photovoltaik, Wärmelösungen, Speichertechnologien und intelligenter Steuerung. Mobilität und Energie denken wir gesamthaft. Denn nur so schaffen wir es, die Energiezukunft auf dem Land wirklich voranzubringen.

**Ihre Elektro-Ladestationen oder HVO-Zapfsäulen sind auch physische Werbung für eine andere Mobilität. Wie sehr können Infrastrukturlösungen das Verhalten der Menschen steuern?**

Das ist ein wichtiger Punkt. Denn Infrastruktur hat eine starke Signalwirkung. Wenn wir zum Beispiel eine Ladestation auf dem Land bauen oder eine HVO-Zapfsäule aufstellen, dann

zeigen wir: Es gibt Alternativen zur rein fossilen Mobilität. Und noch wichtiger: Diese Alternativen sind in der Nähe verfügbar. Viele Menschen sind offen für Veränderungen, aber sie brauchen passende Angebote in ihrem Alltag. Wenn die nächste Lademöglichkeit 30 Kilometer entfernt ist, wird der Umstieg aufs E-Auto zur Hürde. Wenn es aber am gewohnten Ort eine entsprechende Lösung gibt, wird sie viel eher genutzt. Infrastruktur allein verändert zwar das Verhalten nicht, aber sie ist eine entscheidende Voraussetzung dafür. Wir sehen uns hier als Ermöglicherin. Wir schaffen Angebote, die den Umstieg erleichtern, und begleiten die Menschen mit konkreten Lösungen. So kann Veränderung ganz praktisch gelingen.

**Sie arbeiten zudem an einer dezentralen Stromversorgung, etwa mit PV-Anlagen auf Gewerbearealen, E-Ladestationen oder neuen Wärmelösungen. Was kann diese Dezentralität bewirken?**

Vor allem auf dem Land ist Dezentralität ein Schlüssel für die Energiezukunft. Wenn wir Strom dort produzieren, wo er auch verbraucht wird – zum Beispiel mit PV-Anlagen auf grossen Dach- oder Fassadenflächen – entlasten wir das Netz, verhindern Transportverluste und stärken die regionale Versorgungssicherheit. Dezentralität macht auch unabhängiger: Wer selbst Energie erzeugt, speichert oder nutzt, spart nicht nur Kosten, sondern wappnet sich gegen äussere Einflüsse. Ein weiterer Vorteil: Die Wertschöpfung bleibt in der Region. Das Geld, das in eine Solaranlage oder eine Wärmelösung investiert wird, fließt oft in lokale Betriebe zurück und schafft Arbeitsplätze. Dezentralität bringt also nicht nur technische Vorteile. Sie stärkt die Eigenverantwortung und das Miteinander. So wird die Energiewende greifbar und gestaltbar – auch in den ländlichen Regionen der Schweiz.

**Wird die Energiewende auf dem Land entschieden?**

Ich bin überzeugt, dass der ländliche Raum eine entscheidende Rolle für die Energiewende spielt. Denn auf



## Steckbrief

**AGROLA AG**, eine Tochter der fenaco Genossenschaft, gehört zu den führenden Energiedienstleisterin im ländlichen Raum der Schweiz. Stark mit der Landwirtschaft verbunden, hat sich AGROLA dynamisch den Herausforderungen unserer Zeit angepasst.

Heute begleitet das Unternehmen Private, Landwirtschaftsbetriebe und Unternehmen auf ihrem Weg in eine nachhaltige Energiezukunft – mit Lösungen in den

Bereichen Elektromobilität, Photovoltaik, erneuerbare Wärmelösungen oder grünem Wasserstoff. In einem Umfeld, in dem der ländliche Raum eine Schlüsselrolle für die Energiewende spielt, bietet AGROLA praxisorientierte Unterstützung: von der Analyse bis zur Umsetzung rentabler Projekte. Nähe, Effizienz und Klimaverträglichkeit stehen dabei im Zentrum.

**Mehr Informationen unter [agrola.ch](http://agrola.ch)**

dem Land gibt es ausreichend Fläche für die Produktion von grüner Energie. Gleichzeitig ist der Energiebedarf hoch. Und wir haben beispielsweise mit engagierten Industrie- oder Landwirtschaftsbetrieben oder Gemeindeverwaltungen viele Akteure, die etwas bewegen möchten und dies konsequent tun. Wenn wir hier erneuerbare Lösungen schaffen, hat das einen spürbaren Effekt auf das Ganze. Unsere Aufgabe als Energiedienstleisterin ist es, bestmöglich zu unterstützen: mit Beratung, mit Infrastruktur und mit praxisnahen Lösungen.

es, bestmöglich zu unterstützen: mit Beratung, mit Infrastruktur und mit praxisnahen Lösungen.

**Sie kennen sich auf dem Land bestens aus. Wie nutzen Sie Ihre Erfahrung, um die richtigen Lösungen zu finden?**

Unsere Wurzeln liegen auf dem Land. Die enge und vertrauliche Partnerschaft zwischen Agrola und den Landi-Genossenschaften macht uns stark. Durch den Austausch erzielen wir Synergien und gewinnen wertvolle Erkenntnisse für unser Geschäft. Wir hören zu, wir sprechen mit Landwirtinnen, Gewerbetreibenden oder Gemeinden, wir verstehen ihre Bedürfnisse. Daraus entwickeln wir Angebote, die wirklich passen und im Alltag funktionieren – sei es eine PV-Anlage mit Eigenverbrauch, eine integrierte PV-Systemlösung oder die passende Ladeinfrastruktur. Diese enge Beziehung zu den Menschen auf dem Land macht uns aus und hebt uns von anderen Marktakteuren ab.

**Was ist Ihnen als CEO von Agrola im Zuge der Transformation persönlich wichtig?**

Für mich ist entscheidend, unsere Mitarbeitenden aktiv mitzunehmen und einzubinden. Sie sind das Herzstück von Agrola. Ihr Engagement, ihr innovatives Denken und ihre Bereitschaft, neue Wege zu gehen, machen unsere Transformation erst möglich. Es ist mir daher wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem sie sich sicher, gehört und gefördert fühlen. Denn die beste Strategie nützt nichts, wenn sie nicht mit Leben gefüllt, mitgestaltet und mitgetragen wird. Mit anderen Worten: Transformation ist keine Einzeldisziplin. Transformation ist Teamarbeit.

**Wenn ich in 20 Jahren übers Land fahre, wo werde ich das Agrola-Logo überall entdecken?**

Das Agrola Logo wird klar für klimafreundliche Mobilität und Energie auf dem Land stehen: Ganz sichtbar natürlich an den Tankstellen mit moderner Ladeinfrastruktur und einem Angebot an alternativen Treibstoffen. Agrola wird aber auch mit Bauernhöfen oder Gewerbegebäuden verbunden sein, die Solarstrom produzieren, diesen selbst nutzen oder weiterverkaufen. Bei Wärmelösungen, Ladepunkten in Dörfern oder digitalen Energieangeboten wird Agrola ebenfalls präsent sein. Kurz gesagt: Wir möchten überall dort sein, wo auf dem Land Energie benötigt wird.

© Esther Michel

## «Unsere Aufgabe als Energiedienstleisterin ist es, bestmöglich zu unterstützen: mit Beratung, mit Infrastruktur und mit praxisnahen Lösungen.»



# «Entscheidend ist die Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen»

Regionale Nähe und internationale Expertise sind bei Privat- und Firmenkunden gefragter denn je.

**René Zwicky, CEO der LLB Schweiz, über den Wertewandel, Netzwerke und aktuelle Herausforderungen sowie pragmatische Lösungsansätze für die Gegenwart und Zukunft.**

## Herr Zwicky, was bedeutet die derzeitige wirtschaftliche Lage für die LLB Schweiz?

Uns geht es sehr gut. Wir erleben zwar aktuell ein wirtschaftlich anspruchsvolles Umfeld, doch das bietet gleichzeitig viele Chancen, denn es stärkt unseren menschenzentrierten Beratungsansatz. Wir spüren, dass unsere Kundinnen und Kunden mehr denn je nach professioneller Unterstützung bei Geldanlagen oder Finanzierungslösungen suchen. Gerade hier können wir als regional verankerte Bank und als Alternative zu den Kantonal- und Grossbanken mit starkem Fachwissen und Kundennähe punkten.

## Regionale Banken gelten als besonders krisenresistent. Wie robust ist das Geschäftsmodell der LLB Schweiz, gerade mit Blick auf das Private Banking- und Firmenkundengeschäft?

Unser Geschäftsmodell ist sehr robust, weil wir auch in schwierigen Zeiten breit aufgestellt sind. Eine starke Basis ist das Privatkundengeschäft, das weiterwächst. Wir sind für ganz viele unterschiedliche Kundinnen und Kunden da, die einerseits Sicherheit und Stabilität und andererseits persönliche Ansprechpartner und kurze Entscheidungswege suchen. Wir konnten im letzten Jahr ein starkes Wachstum und Rekordwerte verzeichnen und darauf sind wir stolz. Wir verbinden die Nähe zur Region mit der internationalen

Kompetenz der LLB im Private Banking. Unsere Kundennähe, effiziente Lösungen und die hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit der Region machen uns stark. Gleichzeitig investieren wir konsequent in die Digitalisierung, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

## Wie wichtig ist die starke regionale Verankerung der LLB Schweiz in diesem Umfeld?

Unsere regionale Verankerung ist ein zentraler Pfeiler unseres Erfolgs. Wir sind rund um den Zürichsee genauso zu Hause wie in Winterthur oder der Ostschweiz, und das schätzen unsere Kundinnen und Kunden. Wir kennen unsere Kundschaft und den Wirtschaftsraum sehr genau. Wir investieren kontinuierlich in unsere Standorte und in unsere Mitarbeitenden, damit wir auch in Zukunft passende Lösungen anbieten können.

## Wie verändert sich die Kundenerwartung im Private Banking?

Die Erwartungen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Unsere Kundinnen und Kunden wünschen sich höchste Professionalität und individuelle Beratung. Sie erwarten auch benutzerfreundliche, digitale Angebote, schnelle Services und kurze Entscheidungswege. Deshalb beraten wir Kundinnen und Kunden dort, wo und wie sie es wünschen. Mit unserem neuen rein digitalen Onboarding von Kundinnen und Kunden sind wir bereits gut aufgestellt. Zudem spüren wir ein starkes Interesse nach einem strategischen Dialog bei Finanzfragen, wie z.B. Strukturierung der Vermögenswerte,

Nachfolge- und Vorsorge-Fragen. Für unsere Beraterinnen und Berater bedeutet das, dass sie sich noch stärker als strategische Partner positionieren und dabei die Gesamtsituation der Kundschaft beleuchten. Wieviel Liquidität wird benötigt, über welchen Zeitraum wird mit welchem Ziel geplant, welche Wünsche, welcher Zweck sollen mit der Geldanlage, mit dem Vermögen erreicht werden? Im Fokus steht ein nahtloses Kundenerlebnis mit einer persönlichen Beratung, die begeistert.

## Stichwort Next Generation Wealth: Wie adressieren Sie junge Nachfolger:innen oder Unternehmerfamilien, die andere Werte und Anlagephilosophien mitbringen?

Wir sehen bei der nächsten Generation von vermögenden Kundinnen und Kunden ganz klar andere Prioritäten. Sie wollen ihre Anlagen stärker mit ihren persönlichen Werten verbinden. Sie wollen wissen: Wo geht das Geld hin? Wo lege ich es konkret an? Gleichzeitig erwarten sie digitale Transparenz und

die Möglichkeit, ihre Vermögen flexibel und ortsunabhängig zu managen. Für uns bedeutet Next Generation Wealth daher, unser Beratungsverständnis laufend weiterzuentwickeln. Dafür müssen wir im Gespräch immer die Gesamtsituation der Kundin oder des Kunden im Auge behalten und ganzheitliche Lösungen anbieten, die individuell zugeschnitten sind.

## Welche Veränderungen spüren Sie aktuell im Firmenkundengeschäft?

Viele unserer Kundinnen und Kunden stehen vor Investitionen in Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Kapazitätsvergrösserungen und brauchen dafür flexible Finanzierungslösungen. Gleichzeitig beschäftigen sie Themen wie Fachkräftemangel und geopolitische Unsicherheiten stark. Wir merken auch in diesem Segment, dass die Nachfrage nach umfassender Beratung steigt. Auch hier wird der strategische Dialog wichtiger und wir müssen als Bank wissen, was die Unternehmen heute benötigen. Da wir die regionale Wirtschaft sehr

gut kennen, können wir genau diese individuellen Lösungen anbieten, die über Standardfinanzierungen hinaus gehen. Zudem profitieren auch hier die Firmenkunden von unseren kurzen Entscheidungswegen und pragmatischen Lösungsansätzen.

## Gerade KMU leiden unter geopolitischen Unsicherheiten und Fachkräftemangel. Wie unterstützt die LLB Schweiz ihre Firmenkunden in dieser Phase ganz konkret?

Wir bieten einerseits klassische Lösungen wie Betriebskredite, Investitions- und Immobilienfinanzierungen, die individuell auf ihre Situation zugeschnitten sind. Andererseits beraten wir die KMU zunehmend auch strategisch und sehen natürlich die aktuellen Abhängigkeiten, etwa beim Zollkonflikt. Gerade in unsicheren Zeiten schätzen es unsere Firmenkunden sehr, dass sie in uns einen Bankpartner finden, der ihre Situation und Herausforderungen als Unternehmer versteht und sie in allen finanziellen Lebensphasen beraten kann. Gleichzeitig stellen wir fest, dass die Widerstandsfähigkeit in der Schweiz auch in Zeiten multipler Krisen gross ist. Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, sind vorausschauend unterwegs.

## Welche strategischen Initiativen setzen Sie derzeit um, um im Wandel nicht nur zu reagieren, sondern den Markt aktiv mitzugestalten?

Dafür bauen wir unser Angebot im Private Banking- und Firmenkundengeschäft laufend weiter aus. Ab Herbst ziehen wir an die Bahnhofstrasse in Zürich, um noch näher bei unserer Private-Banking-Kundschaft zu sein. Wir investieren auch viel in unsere Firmenkultur und damit in unsere Mitarbeitenden. Ihre Freude an der täglichen Arbeit überträgt sich auf unsere Kundschaft. Unsere Werte «exzellent, leidenschaftlich, respektvoll und integer» sind bei der LLB keine Schlagworte, sondern unsere Kundschaft spürt sie und erlebt sie hier am Hauptsitz ebenso wie an allen anderen LLB-Standorten. Im Weiteren bauen wir bewusst Netzwerke, um Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen und Themen zusammenzubringen. Das hebt uns sicherlich von einigen Banken ab. Wir hören zu und wissen dadurch, was die einzelnen Unternehmerinnen oder Kunden bewegt. Netzwerke aufzubauen ist eine sehr wichtige Aufgabe für unsere Beraterinnen und Berater.

## Wie sieht die LLB Schweiz in fünf Jahren aus?

Wir werden für unsere Zielgruppen noch relevanter sein, weil wir einfach sehr viel richtig machen. Als Teil der LLB-Gruppe gehören wir zu den vertrauenswürdigsten Banken der Welt. Unser Wachstum und die Treue unserer Kundschaft zeigen, dass wir bereits heute für Sicherheit, Stabilität und Kontinuität sehr geschätzt werden. Und das bleibt auch in fünf Jahren noch relevant. Wir werden weiterhin unsere Beratung und unser Angebot an den Kundenbedürfnissen ausrichten, unsere Werte und persönliche Nähe leben.

## Was treibt Sie persönlich an, um den Wandel voranzubringen?

Mich treibt vor allem an, dass wir als Bank wirklich einen Unterschied machen können - für unsere Kundinnen und Kunden genauso wie für unsere Mitarbeitenden und für die Regionen, in denen wir tätig sind. Gerade in unsicheren Zeiten ist es wichtig, Orientierung zu geben und Perspektiven zu schaffen. Wachstum ist eines unserer strategischen Kernelemente - ebenso entscheidend ist aus meiner Sicht eine starke Reputation und die Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen, um gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln. Diese Verantwortung, Zukunft zu gestalten und etwas zu bewegen, motiviert mich jeden Tag.

# «Wir sind für ganz viele unterschiedliche Kundinnen und Kunden da, die einerseits Sicherheit und Stabilität und andererseits persönliche Ansprechpartner und kurze Entscheidungswege suchen.»



# «Patient:innen stehen im Mittelpunkt aller Entscheidungsprozesse»

Innovative Therapien und moderne Medizin bieten neue Hoffnung für Betroffene und ihre Familien.



Bristol Myers Squibb beschäftigt rund 1'100 Mitarbeitende an zwei Standorten in der Schweiz.

Jérôme Garcin, seit 2024 General Manager von Bristol Myers Squibb Schweiz (BMS), spricht über die Schweiz als Forschungs- und Entwicklungsstandort, die neuesten therapeutischen Fortschritte in der Onkologie, bei Herz-Kreislauf- und neurologischen Erkrankungen sowie über die weitere Optimierung des Zugangs zu Medikamenten für Patient:innen.

**Herr Garcin, wie sehen Sie als Führungskraft, die zuvor 18 Jahre in Frankreich, Grossbritannien und den USA gearbeitet hat, das Schweizer Gesundheitssystem?**

Ein direkter Vergleich von Gesundheitssystemen ist äusserst komplex, da jedes System tief in der jeweiligen Geschichte und Tradition eines Landes verwurzelt ist. Zum Beispiel sind die USA stark vom Liberalismus beeinflusst, der die Eigenverantwortung in den Mittelpunkt stellt, während der französische Ansatz eher auf einen starken Staat setzt, um die Gesundheit seiner Bürger:innen zu gewährleisten. Als ich in der Schweiz ankam, war ich tief beeindruckt von der Qualität des Gesundheitssystems und seinen einzigartigen Merkmalen. Der Versorgungsstandard in der Grundversicherung ist sehr hoch, was zu einer der höchsten Lebenserwartungen der Welt führt.

Viele Patient:innen haben schnellen Zugang zu Innovationen mit individueller Fallverfügung. Allerdings beobachte ich auch, dass der Zugang zu Innovationen gefährdet ist. Die Bereitschaft, Fortschritt angemessen zu honorieren, nimmt ab und die Zeitspanne zwischen der Einreichung eines Arzneimittelzulassungsantrags bei den Regulierungsbehörden bis zur endgültigen Kostenerstattung nimmt zu. Dies gefährdet medizinische Innovation, einen Eckpfeiler der Schweizer Wirtschaft und des Gesundheitssystems.

**Wie definieren Sie Solidarität im Gesundheitswesen und welche Verantwortung sehen Sie für forschende Pharmaunternehmen?**

Solidarität bedeutet für mich, dass jeder gleichberechtigten Zugang zu den medizinischen Dienstleistungen und Behandlungsoptionen haben sollte, die sie oder er benötigt. Dieses Prinzip ist tief verankert im Schweizer Konzept der «Grundversorgung». Allerdings gerät es zunehmend unter Druck, da die Gesundheitssysteme belastet sind. Zum Beispiel fordern einige ein «Alterslimit» für teure Therapien, was eine Diskriminierung älterer Menschen darstellt, oder die Einschränkung von Therapien für Raucher oder übergewichtige Personen. Interessanterweise zeigte eine kürzlich durchgeführte Studie von GFS Bern, dass solche

Vorschläge von der Schweizer Öffentlichkeit abgelehnt werden. Die Mehrheit ist der Meinung, dass Behandlungsentscheidungen ausschliesslich von Ärzt:innen und Patient:innen getroffen werden sollten. Ich bin auch fest davon überzeugt, dass der Industrie hier eine wichtige Rolle zukommt, indem sie regelmässige, offene und vertrauensvolle Interaktionen mit allen Interessengruppen pflegt. Nur durch vertrauensvolle Zusammenarbeit können wir das Kernziel eines nachhaltigen Gesundheitssystems erreichen: uneingeschränkten, gleichberechtigten Zugang zu Innovationen für alle Betroffenen.

**Wo sehen Sie aus der Perspektive eines Pharmaunternehmens den grössten Verbesserungsbedarf im Schweizer Gesundheitssystem?**

Ich sehe drei konkrete Bereiche, in denen das Schweizer Gesundheitssystem verbessert werden könnte. Erstens gibt es für Patient:innen oft Verzögerungen beim Zugang zu innovativen Behandlungen. Während wir eine starke Akzeptanz neuer Therapien durch Ärzt:innen, insbesondere in der Onkologie, beobachten, sollten die regulatorischen und Preisgenehmigungsprozesse keine unnötigen Engpässe und Barrieren schaffen. Die Straffung dieser Mechanismen würde nicht nur den Schweizer Betroffenen einen zügigen Zugang zu innovativen Therapien ermöglichen, sondern auch dem Schweizer Life-Science-Ökosystem zugutekommen.

Zweitens muss die Schweiz mehr Spielraum für echte Innovationen schaffen. Im Vergleich zu vielen anderen Märkten legt sie einen relativ hohen Wert auf patentfreie Generika, die zwar oft essenziell sind, aber keine Innovation darstellen. Therapien für schwere Erkrankungen, die entweder erstklassig oder best-in-class sind, sollten oberste Priorität erhalten. Drittens fehlt in einigen therapeutischen Bereichen, wie zum Beispiel bei Herz-Kreislauf-Erkrankungen, der Fokus auf die frühzeitige Diagnose potenziell lebensbedrohlicher Zustände. Diese kann Leben retten und Behandlungskosten sowie die Belastung für die Gesellschaft reduzieren, da frühzeitige Interventionen tendenziell bessere und kosteneffizientere Ergebnisse liefern.

**Grosse Hoffnungen werden derzeit auf die Krebsforschung und hochinnovative Therapien, insbesondere die CAR-T-Zelltherapie, gesetzt.**

In den letzten Jahren hat der Bereich der Immunonkologie die Behandlung vieler Krebsarten grundlegend verändert. CAR-T-Zelltherapien standen im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses, da sie bei einigen Blutkrebs-Erkrankungen eine hochwirksame Einmalbehandlung mit Potenzial zur

Heilung darstellen. Diese Therapien nutzen die eigenen T-Zellen der Patient:innen, eine Unterart der weissen Blutkörperchen. Die Zellen werden genetisch modifiziert, sodass sie Krebszellen spezifisch erkennen und zerstören können. Dieser Ansatz nutzt die immense Kraft des körpereigenen Immunsystems zur Bekämpfung von Krebs und ist seit mehreren Jahren für Betroffene in der Schweiz zugänglich. Nach mehreren Jahren in der Klinik hat die medizinische Gemeinschaft viel Erfahrung im Umgang mit dieser Therapie gesammelt, und heute stellen die CAR-T-Therapien eine bedeu-

revolutionären Ergebnissen – heute liegen die 5-Jahres-Überlebensraten bei 50 Prozent, und die Industrie investiert weiterhin in Forschung und Entwicklung, um Behandlungsoptionen für die verbleibenden 50 Prozent anzubieten. Eine faire, ausgewogene Bewertung des Wertes solcher Innovationen sollte nicht nur die geretteten Lebensjahre und die gewonnene Lebensqualität berücksichtigen, sondern auch einen breiteren Blickwinkel einnehmen – so wird Patient:innen die Rückkehr in den Alltag und ein normales Familienleben ermöglicht. Dies muss gegen die Kosten der Medikamente abgewogen werden. Letztendlich profitieren Patient:innen und Gesellschaft von einer starken Gesundheitsindustrie, die Innovation entdeckt, entwickelt und liefert.

**Sie kämpfen weiterhin dafür, den Zugang zu Medikamenten und Therapien für alle zu verbessern. Wie kann dies erreicht werden?**

Bei BMS streben wir danach, einen gerechten Zugang zu Medikamenten für alle Patient:innen zu ermöglichen. Sie stehen im Mittelpunkt all unserer Entscheidungsprozesse. Unsere Mission besteht darin, völlig neuartige oder therapeutisch überlegene Medikamente zu entdecken, zu entwickeln und bereitzustellen, die Patient:innen helfen, schwere Krankheiten zu überwinden. Ein wichtiger Bereich ist unser starkes Engagement in der klinischen Forschung. Durch die Teil-

## «Wissenschaft und unsere Branche sind eine Teamarbeit, und wir brauchen die besten und engagiertesten Menschen, um mit Demut zu versuchen, den Lauf der Geschichte der Medizin zu verändern.»

tende Therapieoption für Patient:innen mit bestimmten hämatologischen Erkrankungen dar. Es bewegt mich zu tiefst, zu sehen, wie CAR-T-Therapien diesen Patient:innen, die vor einigen Jahren kaum Überlebenschancen hatten, ein fast normales Leben ermöglichen können und wie alle Beteiligten zusammenarbeiten, um diesen therapeutischen Fortschritt breit zugänglich zu machen.

**Die hohen Kosten von Krebstherapien werden oft diskutiert – wie sehen Sie diese Debatte?**

Die Frage der Erschwinglichkeit medizinischer Innovationen ist hochrelevant. Mir ist es wichtig, sie aus allen Blickwinkeln zu betrachten und die Frage der «Kosten» mit dem «Wert» neuer Therapien für Patient:innen, Gesundheitssysteme und die Gesellschaft abzuwägen. Fast jeder hat, wie ich selbst, einen geliebten Menschen – einen Verwandten oder Freund – an Krebs verloren. Hand in Hand arbeitet die Industrie mit akademischen Forschenden daran, die Behandlungs-ergebnisse in diesem Bereich zu verbessern. Ein greifbares Beispiel ist das Melanom. Vor einigen Jahren war die Diagnose eines metastasierten Melanoms für alle Patient:innen fast ein Todesurteil. Eine Klasse von Medikamenten, die als «Checkpoint-Inhibitoren» bezeichnet werden, führte zu fast

nahme an einer klinischen Studie könnten Betroffene frühzeitig von solchen Innovationen profitieren und gleichzeitig zur Weiterentwicklung der Wissenschaft in ihrem Krankheitsbereich beitragen. In der Schweiz arbeiten wir eng mit Universitäts- und Kantonsspitalen zusammen. Sobald ein neues Medikament zugelassen ist, streben wir an, unsere Innovation verantwortungsvoll zu bepreisen – entsprechend dem Wert, den sie für Patient:innen, Gesundheitssysteme und die Gesellschaft bietet. Aber lassen Sie mich betonen: Es bedarf einer gemeinsamen Anstrengung aller Beteiligten, um sicherzustellen, dass die Schweizer Bevölkerung heute und morgen Zugang zu bahnbrechenden medizinischen Innovationen hat.

**BMS ist eines der grössten Pharmaunternehmen in der Schweiz. Wie gut können Sie hier Forschung oder klinische Studien durchführen?**

In der Tat sind wir sehr stolz auf unsere bedeutende Präsenz in der Schweiz mit mehr als 1'100 Mitarbeitenden. Ein Hauptgrund für unsere starken Investitionen in dieses Land ist das hervorragende Ökosystem, das die Schweiz für Forschung und Entwicklung bietet, einschliesslich der Durchführung klinischer Studien, einem Eckpfeiler des Entwicklungsprozesses innovativer Medikamente. Die Schweiz beherbergt

weltweit führende Universitäten wie die ETH Zürich oder die EPFL Lausanne und hochqualifizierte medizinische Expert:innen im ganzen Land. Zusammen mit einem starken Netzwerk fortschrittlicher Biotech-Startups und grosser Pharmaunternehmen, eingebettet in eine Gesellschaft, die Forschung und Innovation unterstützt, betrachten wir die Schweiz als einen ausgezeichneten Standort für die Durchführung klinischer Studien.

**Welchen Einfluss hat KI auf Ihre Arbeit und die tägliche Versorgung mit Medikamenten?**

Ich erinnere mich noch gut daran, als ich zum ersten Mal von ChatGPT hörte, das war Anfang 2023. Wir alle wussten schon vorher, dass KI kommen und unser Leben verändern würde, aber die Geschwindigkeit, mit der die Transformation in den letzten Jahren stattgefunden hat, ist atemberaubend. In unserer täglichen Arbeit ermöglicht sie uns eine beispiellose Personalisierung – von der Art und Weise, wie wir mit Interessengruppen interagieren, bis hin zur Gestaltung von Lösungen. KI hilft uns auch, nahtlose Arbeitsabläufe zu schaffen, indem sie Teams ermöglicht, sich auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen sie den grössten Mehrwert bieten. Der grösste aktuelle Nutzen ist der einf�here Zugang und die Verwaltung mehrerer, komplexer Informationen. Nicht zuletzt kann die intelligente Integration von KI unkonventionelles Denken anregen und Türen zu Ideen und Strategien öffnen. Aber insgesamt steht KI noch am Anfang dessen, was sie für die Zukunft der Medizin leisten kann. Ich bin zuversichtlich, dass wir bald enorme Fortschritte bei der frühzeitigen, zuverlässigeren Diagnose und dem Krankheitsmanagement sehen werden. Bei BMS integrieren wir KI konsequent in unsere Forschungs- und Entwicklungsprozesse, um Geschwindigkeit und Effektivität zu erhöhen, was letztlich den Betroffenen zugutekommt.

**Wie sehen Sie Ihre Rolle als General Manager? Was motiviert Sie?**

Mein Managementparadigma besteht darin, ein empfindliches Gleichgewicht zwischen «Grit und Grace», Entschlossenheit und Anmut zu finden. Entschlossenheit steht für die Belastbarkeit und das unerschütterliche Engagement, das erforderlich ist, um die Komplexitäten der Pharmaindustrie zu navigieren. Es geht darum, ehrgeizige Ziele zu setzen, Innovationen voranzutreiben und Herausforderungen mit Beharrlichkeit zu überwinden. Für unsere patientenzentrierte Mission ist Entschlossenheit unerlässlich. Sie treibt unser unermüdliches Streben nach Exzellenz und unser Engagement an, einen bedeutenden Einfluss auf das Leben der Patient:innen zu haben. Auf der anderen Seite verkörpert Anmut das Empathievermögen, die Zusammenarbeit und die ethische Führung, die in unserer Arbeit ebenso wichtig sind. Es geht darum, eine Kultur des Respekts, der Inklusivität und der Unterstützung innerhalb unseres Teams und mit unseren Partnern zu fördern. Anmut ermöglicht es uns, auf unterschiedliche Perspektiven zu hören, starke Beziehungen aufzubauen und mit Integrität zu führen. Sie stellt sicher, dass wir, während wir nach hoher Leistung streben, auch das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter:innen, Patient:innen und der breiteren Gemeinschaft priorisieren. Indem wir Entschlossenheit und Anmut in Einklang bringen, können wir weiterhin innovativ sein und lebensverändernde Therapien für die Patient:innen liefern, denen wir dienen.



# «Die Menschen suchen nach einer Bank, auf die sie sich verlassen können»

Die Basler Kantonalbank ist ein Garant für Kundennähe und Stabilität.

Regula Berger, CEO der BKB und Vorsitzende der Konzernleitung sowie Präsidentin des Verwaltungsrates der Bank Cler, spricht über den gesellschaftlichen Wandel und die Zukunftsstrategien des Konzerns.

**Frau Berger, was treibt Sie in Ihrer täglichen Arbeit als CEO der BKB an – gerade in einem sich wandelnden Umfeld?**  
Mein Antrieb sind die Menschen – also unsere Kundinnen und Kunden sowie meine rund 1'400 Kolleginnen und Kollegen im Konzern. Wir haben als Kantonalbank mit unserem Leistungsauftrag eine Verantwortung für die Wirtschaft in der Region und den treuhänderischen Umgang mit den Vermögenswerten der Bevölkerung. Es geht darum, auch in unsicheren Zeiten für unsere Kundinnen und Kunden eine verlässliche Partnerin zu sein, Wachstum zu ermöglichen und sie bei der Erreichung ihrer Ziele zu begleiten. Aktuell beschäftigen uns vor allem drei Themen: Erstens ist da die Tatsache, dass in den nächsten fünf Jahren die letzten Vertreter der Babyboomer-Generation in Pension gehen. Zweitens beschäftigen uns die zunehmenden Regulierungen, die wir für uns und unsere Kundschaft mit vernünftigem Aufwand adäquat umsetzen müssen. Und drittens gibt es ein instabiles geopolitisches Umfeld, welches das Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit erhöht.

## Haben Sie eine bestimmte Führungsphilosophie?

Mir ist es wichtig, situativ richtig zu agieren und rasche, aber dennoch fundierte Entscheide zu treffen. Zudem sind klare Zielvorgaben essenziell, damit jede und jeder versteht, welchen konkreten Beitrag sie oder er leisten kann. Wir arbeiten in einem Umfeld, in dem Vertrauen und Integrität essenziell sind. Ich bin überzeugt, dass es die Mitarbeitenden sind, die für unsere Kundinnen und Kunden den Unterschied ausmachen. Deshalb ist es auch wichtig, dass wir sie möglichst langfristig im Konzern BKB halten können. Was mich deshalb sehr freut: Unsere Fluktuation ist tief und gemäss der jüngsten Umfrage sind unsere Mitarbeitenden sehr motiviert.

## Wie setzen Sie Ihre Führungsphilosophie konkret im Arbeitsalltag um?

Unser Entwicklungsmodell fördert den Dialog zwischen Vorgesetzten, Team und Mitarbeitenden und zeigt die möglichen Karriereschritte transparent auf. Es geht darum, dass jede und jeder Einzelne seine Potenziale bestmöglich entfalten und eine maximale Wirkung erzielen kann. Durch den weitgehenden Verzicht auf variable Vergütungen stärken wir zudem den Teamgedanken und unsere langfristige Ausrichtung.

## Was sind für Sie die grössten Erfolge der laufenden Strategieperiode – und woran messen Sie diese?

Wir sind konstant und stetig gewachsen und konnten unseren Gewinn seit 2020



## Steckbrief

**Regula Berger** ist CEO der Basler Kantonalbank und Präsidentin des Verwaltungsrats der Tochtergesellschaft Bank Cler. Die Juristin mit einem Master in Banking & Finance und einem LL.M. verfügt über 18 Jahre Erfahrung in der Finanzbranche. Nach verschiedenen leitenden Funktionen bei der Zürcher Kantonalbank kam sie 2018 als Leiterin des Geschäftsbereichs Legal & Compliance zur BKB, wo sie ab 2021 das kommerzielle Geschäft verantwortete. Seit März

2025 steht sie an der Spitze der Bank und treibt deren strategische Weiterentwicklung mit Fokus auf Kundennähe, Stabilität und operative Exzellenz voran.

### Basler Kantonalbank

Seit über 125 Jahren ist die BKB in Basel verwurzelt. Rund 1'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten

Beratungskompetenz, passgenaue Lösung und Kundennähe. «Wir sind aber mehr als nur eine Bank – wir sind Teil der Gesellschaft. Diese Rolle nehmen wir aktiv wahr: als verlässliche Partnerin, als Impulsgeber für Wandel und als Mitgestalterin einer hohen Lebensqualität in der Region Basel.»

**Mehr Informationen unter**  
[www.bkb.ch](http://www.bkb.ch)

jährlich um rund 10 Prozent steigern. Wir haben Wachstum im Kerngeschäft mit Innovation verbunden und gleichzeitig die Steigerung der Produktivität und Wahrung der Stabilität im Fokus behalten. Für unsere Kundschaft haben wir verschiedene Verbesserungen erreicht und z.B. in Bezug auf die Digitalisierung unserer Kanäle verschiedene Vereinfachungen erzielt, wie die Online-Kontoröffnung. In den Bereichen «Energie» und «Immobilien» oder auch als Anbieter von nachhaltigen Finanzierungslösungen sind wir in den letzten vier Jahren zu einem wichtigen Player geworden. Zudem sind wir Innovations-Leader im Kapitalmarkt. So waren wir die erste Schweizer Bank, die einen Social Bond herausgegeben hat, und haben unseren Kanton bei der ersten Emission einer digitalen Anleihe begleitet.

**Sie haben vorher die Babyboomer angesprochen. Wie sehr beeinflusst der demografische und gesellschaftliche Wandel die Wünsche der Kundinnen und Kunden? Wie begleiten Sie die Menschen dabei?**

Wir verstehen die Tatsache, dass in den nächsten fünf Jahren die Babyboomer-Generation in Pension geht, als Chance. Denn damit verändern sich die Bedürfnisse fundamental: Statt Vermögen aufzubauen, wird es verzehrt. Wir haben ein umfassendes Angebot geschaffen, mit dem wir unsere Kunden im dritten Lebensabschnitt optimal begleiten können, damit sie ihn so sorglos wie möglich geniessen können. Wussten Sie, dass in der Nordwestschweiz bis 2030 15 Prozent der Firmen eine Nachfolgelösung finden müssen? Wir wollen diese Firmen bei diesem Prozess begleiten bzw. eine sinnvolle Finanzierung dieser

Nachfolgelösung anbieten. Der demografische Wandel betrifft uns auch als Arbeitgeberin, weil mit den Babyboomer erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pensioniert werden. Weil sich die Arbeitsanforderungen in den letzten Jahren verändert haben, brauchen wir motivierte Talente mit Future Skills, wie KI und Innovation. Daneben stellt die globale Unsicherheit eine weitere Herausforderung dar. Mehr denn je suchen die Menschen nach einer Bank, auf die sie sich verlassen können. Hier helfen uns die Kundennähe, unsere komfortable Eigenmitteilausstattung und die Staatsgarantie.

**Wie gelingt es der BKB, in einer digitalen Welt Kundennähe neu zu definieren?**

Für uns ist die Kundennähe ganz wesentlich. Wir verfügen im Kanton über ein sehr dichtes Bankomaten- und Filialnetz. Aber nicht nur das: Als Universalbank bieten wir auch ein umfassendes Angebot an Finanzierungen, Anlagen und Handelsgeschäften. Natürlich

haben wir in den letzten Jahren auch in den Ausbau unseres digitalen Angebots – also das E- und Mobile Banking – investiert. Heute können unsere Kundinnen und Kunden ihre Anliegen über alle Kanäle effizient abwickeln. Für mich bedeutet all das gelebte Kundennähe in einer digitalen Welt.

**Die Erwartungen an die Arbeit und Führung verändern sich. Wie fördern Sie bei der BKB eine Kultur, in der Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und sich weiterentwickeln können?**

Die Eigenverantwortung ist aus meiner Sicht zentral. Deshalb bieten wir eben vielfältige Möglichkeiten, damit sich unsere Mitarbeitenden weiterentwickeln können. Gleichzeitig legen wir Wert auf transparente Zielsetzungen. Es ist wichtig, dass unsere Erwartungen nachvollziehbar sind, indem wir das «Warum» hinter unserem Handeln erklären. Das gelingt nur im Dialog. Wir wollen langfristig wachsen – und dazu das Kommissionsgeschäft ausbauen. Damit uns das gelingt, müssen wir nicht nur über

unsere geplante Entwicklung sprechen, sondern auch deutlich machen, dass jede und jeder Einzelne für die Erreichung dieses Ziels einen wichtigen Beitrag leisten und eine Wirkung erzielen kann.

**Gibt es Punkte, die sich im Hinblick auf die Strategie 2026+ ändern oder erweitern werden?**

Die neue Strategie werden wir im Spätsommer kommunizieren. Das aktuelle Tiefzinsumfeld stellt dabei natürlich eine Herausforderung dar. Für uns heisst das: noch mehr Fokus auf Stabilität, Produktivität und effiziente Prozesse sowie eine noch engere Begleitung unserer Kundinnen und Kunden. Dank unserer regionalen Verwurzelung sind wir nah bei den Menschen und wollen das mit exzellenten Produkten und kompetenter Beratung auch in Zukunft bleiben.

**Definiert sich der Erfolg einer Bank heute anders als vor 20 oder 30 Jahren?**

Heute gibt es rund 40 Prozent weniger Banken als vor 20 Jahren. Dennoch hat der Wettbewerb zugenommen, weil die Banken insgesamt transparenter geworden sind und Bankbeziehungen heute innerhalb Minuten online eröffnet werden können. Dies führt dazu, dass die Kundinnen und Kunden die Konditionen der einzelnen Anbieter vergleichen und wechselbereit sind. Da wir keine Preisführerschaft anstreben, müssen wir mit besserer Beratung, einfacheren Lösungen bzw. mehr Convenience und Sicherheit überzeugen. Unsere DNA ist die Langfristigkeit. Damit schaffen wir Vertrauen. Man könnte sagen: Was heute als Nachhaltigkeit gilt – nämlich das langfristige Denken – ist seit mehr als 125 Jahren unser Erfolgsrezept.

## Wir haben ein umfassendes Angebot geschaffen, mit dem wir unsere Kunden im dritten Lebensabschnitt optimal begleiten können, damit sie ihn so sorglos wie möglich geniessen können.



# «Nachhaltiger Wandel für Kinder und Jugendliche braucht verlässliche Partner»

Klimakrise, bewaffnete Konflikte, wachsende Armut und Ernährungsunsicherheit verschärfen sich parallel und in bislang nicht gekanntem Tempo.

Gleichzeitig kürzen Regierungen die Entwicklungshilfe. Dabei ist die Not so gross wie noch nie. Bettina Junker, Geschäftsführerin von UNICEF Schweiz und Liechtenstein, über die Lage der globalen Entwicklungshilfe und die Wichtigkeit von Partnerschaften mit dem Privatsektor.

**Frau Junker, was bedeuten weniger Regierungsgelder für die Entwicklungshilfe für die Betroffenen?**

In einer Phase zunehmender globaler Herausforderungen kürzen mehrere bedeutende staatliche Geber ihre Beiträge für humanitäre Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit zum Teil deutlich. UNICEF sieht darin ein Risiko für die kurz- und langfristige Versorgung von Kindern. Bleibt die finanzielle Unterstützung aus, erreichen weniger mangelernährte Kinder lebenswichtige Hilfe. Mehr Kinder werden dem Unterricht fernbleiben, sauberes Trinkwasser und medizinische Versorgung werden für viele Menschen unzugänglich. In der Entwicklungszusammenarbeit wurden in den letzten Dekaden enorme Fortschritte erzielt, etwa bei der Kindersterblichkeit von Kleinkindern, mitunter durch Immunisierungsprogramme. Diese hart erarbeiteten Erfolge drohen nun verloren zu gehen. Nothilfe wie auch langfristige Entwicklungszusammenarbeit ist kein Akt der Wohltätigkeit. Es sind gezielte Investitionen in Frieden und Sicherheit. Wer Armut bekämpft, Jugendlichen Perspektiven eröffnet und Ernährung sichert, stärkt den sozialen Frieden – und mindert langfristig auch die Ursachen von Flucht und Migration.

**Wie wirken sich die derzeitigen Krisen in der Welt auf die Spendebereitschaft in der Schweiz aus?**

Die gute Nachricht ist, dass UNICEF Schweiz und Liechtenstein auch im Jahr 2024 mit Spendeneinnahmen von knapp 70 Millionen Schweizer Franken ein sehr erfreuliches Jahresergebnis erzielt hat. Viele Menschen fühlen sich angesichts multipler, globaler Krisen überfordert – Kriege, Klimawandel, Inflation, soziale Spannungen. Diese Entwicklungen können zu zögerlicherem Spendenverhalten führen. Nun gilt es, unbedingt zu verhindern, dass sich die globale Unsicherheit hierzulande auf die Spendebereitschaft auswirkt. Unser Ziel ist klar: Auch in einem schwierigen Umfeld wollen wir für Kinder weltweit verlässlich arbeiten – und unseren Unterstützenden eine starke, vertrauenswürdige Plattform dafür bieten.

**Warum gewinnt die Zusammenarbeit mit dem Privatsektor für UNICEF zunehmend an Bedeutung?**

Wir leben in einer Zeit der globalen Permakrisen. UNICEF steht vor der gewaltigen Aufgabe, unter diesen



## Steckbrief

Seit Januar 2019 leitet **Bettina Junker** das Komitee für UNICEF Schweiz und Liechtenstein. Zuvor war die 59-jährige Managerin während fünf Jahren bei der Krebsliga Schweiz als Geschäftsleiterin Mitglied zuständig für den Bereich Marketing, Kommunikation und Fundraising. Vor ihrem Einsatz für karitative Zwecke arbeitete die zweifache Mutter während 17 Jahren in verschiedenen leitenden Funktionen bei der Credit Suisse, zuletzt im Rang eines Directors. Bettina Junker hat ein Übersetzerdiplom der Dolmetscherschule Zürich sowie ein Lizenziat in Kommunikationswissenschaften, Germanistik und Französischer Literatur der Universität Zürich.

### UNICEF Schweiz und Liechtenstein

UNICEF Schweiz und Liechtenstein setzt sich dafür ein, dass die Situation der Kinder weltweit und in der Schweiz und Liechtenstein verbessert wird, dass allen Kindern unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Staatsangehörigkeit, Religion oder Sprache die Kinderrechte zugestanden werden und die internationale Solidarität der Schweizer und liechtensteinischen Bevölkerung gefördert wird.

**Mehr Informationen unter** [unicef.ch](http://unicef.ch)



**Sie müssen als Geschäftsführerin betriebswirtschaftliches Denken und die humanitäre Hilfe vor Ort zusammenbringen. Wie geht das?**

Diese Schnittstelle ist entscheidend für unsere Arbeit. Als Geschäftsführerin bin ich dafür verantwortlich, dass die Gebermittel effizient und effektiv eingesetzt werden. Das erfordert unternehmerisches Denken, klare Strategien und ein strenges Controlling. Doch im Kern geht es bei UNICEF immer um Menschen, vor allem um Kinder in Not. Unsere Herausforderung besteht darin, mit begrenzten Mitteln eine möglichst grosse Wirkung zu erzielen – sei es, indem wir etwa mit lokalen Partnern lebensrettende Programme in Krisengebieten durchführen oder den Zugang zu Bildung in abgelegenen Gebieten ermöglichen. Ökonomische Prinzipien helfen uns, Prioritäten zu setzen, Risiken zu managen und nachhaltig zu planen – immer im Dienst unserer humanitären Mission.

**Was wünschen Sie sich für die nächsten fünf Jahre, um Ihre Arbeit voranbringen zu können?**

Ich wünsche mir, dass wir als Gesellschaft das Bewusstsein dafür weiter stärken, dass die Rechte und das Wohlergehen von Kindern keine Selbstverständlichkeit sind – weder global noch hier in der Schweiz. Für meine Arbeit wünsche ich mir vor allem stabile Partnerschaften mit Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft, um gemeinsam nachhaltige Lösungen zu schaffen. Und genügend Ressourcen, um unsere Programme für Kinder konsequent und langfristig umzusetzen. Gerade angesichts globaler Permakrisen braucht es nicht weniger Engagement, sondern mehr. Und es braucht eine klare Vision: nämlich, dass jedes Kind gesund, sicher und mit Zugang zu Bildung aufwachsen kann. Daran wollen wir in den kommenden fünf Jahren mit aller Kraft arbeiten.

## «Eine Partnerschaft mit UNICEF ist mehr als eine klassische Unternehmensspende – sie ist eine strategische Allianz mit Wirkung.»

Bedingungen wirksame Hilfe zu leisten – schnell, nachhaltig und weltweit. Dafür braucht es starke Partnerschaften. Der Privatsektor spielt eine zentrale Rolle: durch Mobilisierung von Ressourcen, Innovationskraft und Reichweite. UNICEF hat sich strategisch weiterentwickelt und ist heute eine moderne, effiziente Organisation, die gemeinsam mit Unternehmen Lösungen erarbeitet. Im Schulterschluss mit dem Privatsektor können wir neue Wege gehen, um Kindern selbst in schwierigsten Kontexten zu helfen.

### Was macht eine Partnerschaft mit UNICEF attraktiv?

Eine Partnerschaft mit UNICEF ist mehr als eine klassische Unternehmensspende – sie ist eine strategische Allianz mit Wirkung. Unsere Partner investieren nicht nur in Projekte, sondern in langfristigen Impact.

Besonders spannend ist die Verbindung von Innovationskraft und Programmarbeit – etwa im Bereich digitaler Bildung. Die Zusammenarbeit mit einer weltweit anerkannten Organisation wie UNICEF unterstreicht darüber hinaus

das gesellschaftliche Engagement und schafft Vertrauen bei Kunden, Investoren und der breiten Öffentlichkeit. Partnerschaften wirken aber auch nach innen: Viele Unternehmen binden ihre Teams aktiv ein, etwa über Spendenaktionen. Das stiftet Sinn, fördert Identifikation und stärkt eine Unternehmenskultur. Unsere Partnerschaften basieren auf dem Prinzip des Shared Value: Wir verbinden unternehmerische Stärken mit unserer globalen Expertise und Erfahrung, um gemeinsam nachhaltige Lösungen für Kinder zu schaffen – sei es durch finanzielle Mittel, technologische Innovationen oder verantwortungsvolles Wirtschaften.

### Können Sie ein Beispiel für eine Shared-Value-Partnerschaft nennen?

Ein starkes Beispiel ist unsere globale Zusammenarbeit mit der Z Zurich Foundation im Programm «Thriving Together». Gemeinsam setzen wir uns dafür ein, das psychische Wohlbefinden von Jugendlichen weltweit zu stärken – ein lange vernachlässigtes Thema, das in Krisenzeiten immer relevanter wird.

Die Stiftung bringt nicht nur finanzielle Mittel ein, sondern auch strategisches Know-how, ein starkes Netzwerk und echtes gesellschaftliches Engagement. UNICEF wiederum bringt Erfahrung und Expertise, lokale Verankerung und Vertrauen. Gemeinsam enttabuisieren wir das Thema psychische Gesundheit, verbessern den Zugang zu Angeboten und fördern Resilienz bei jungen Menschen.

### Wie stellt UNICEF sicher, dass Partnerschaften glaubwürdig bleiben – und kein «Bluewashing» betreiben?

Glaubwürdigkeit ist unser höchstes Gut. Deshalb prüfen wir potenzielle Partner sehr sorgfältig: Werte, Geschäftspraktiken und das Engagement für Kinderrechte werden umfassend analysiert. Wir wissen, dass unsere visuelle Identität – insbesondere die Farbe Blau – kritisch hinterfragt werden kann. Der Begriff «Bluewashing» mahnt zur Wachsamkeit. Umso wichtiger ist es, dass unsere Partnerschaften transparent, glaubwürdig und wirksam sind – und dazu beitragen, das Leben von Kindern nachhaltig zu verbessern.



# «Wir sind der One-Stop-Shop, der operative Teams intelligent vernetzt, um die **Employee Experience** nachhaltig zu verbessern»

Reibungslose Kommunikation? War noch nie so wertvoll wie heute. Gemeinsam mit LumApps hält Beekeeper alle Mitarbeitenden in Teams und Unternehmen jederzeit auf dem Laufenden.

**CEO Cristian Grossmann über die Kunst, Teams besser zu vernetzen und gleichzeitig zu motivieren.**

**Herr Grossmann, welche Ziele verfolgen Sie für Beekeeper im Schweizer Markt?**

Für Beekeeper – und jetzt gemeinsam mit LumApps – verfolgen wir im Schweizer Markt weiterhin eine klare Mission: Wir wollen die Arbeit für operative Mitarbeitende vereinfachen. Diese Vision wird in Zukunft noch weiter gefasst: Zusammen werden wir eine Plattform für alle Mitarbeitenden schaffen – ob im operativen Bereich oder am Schreibtisch, unabhängig von Standort und Branche. Mit der Fusion transformiert sich Beekeeper gemeinsam mit LumApps zu einem europäischen Unicorn. Das neue Unternehmen vereint Schweizer Ingenieurskunst mit globaler Reichweite und setzt neue Massstäbe für skalierbare, moderne Arbeitsplatztechnologien «Made in Europe». Das gemeinsame Ziel ist es, unseren Kunden dabei zu helfen, die Arbeitsweise zu transformieren und alle Mitarbeitenden engagiert und gestärkt zu halten. Bereits heute unterstützen wir über 2'000 Kunden, bedienen über 7 Millionen Nutzer weltweit und vereinen mehr als 600 engagierte Teammitglieder von LumApps und Beekeeper. Das positioniert uns als klaren Marktführer in unserem Bereich.

**Welche Schweizer Branchen stehen für Sie besonders im Fokus?**

Speziell in der Schweiz konzentrieren wir uns – nach wie vor – auf Bereiche wie das Gastgewerbe, den Detailhandel, die Produktion und Fertigung, das Bauwesen sowie das Gesundheitswesen. Also jene Sektoren, die das Rückgrat unserer Wirtschaft bilden und in denen viele Mitarbeitende ohne festen Büroplatz arbeiten. Diese Branchen haben spezifische Herausforderungen in der internen Kommunikation und im Zugang zu digitalen Tools, die wir mit unserer auf Mobile-First ausgelegten Lösung adressieren. Wenn ein spontaner Wetterumschwung auf der Baustelle eine Planänderung nötig macht, erhalten alle Bauarbeiter die neuen Informationen direkt aufs Handy. Wir unterstützen in der Schweiz erfolgreich Kunden wie Coop im Einzelhandel, Spitek und das Kantonsspital Baden im Gesundheitswesen, sowie Pilatus Aircraft in der Produktion, Eberhard im Bauwesen, Technologieunternehmen wie ABB und viele weitere. Durch den Zusammenschluss mit LumApps

erweitern wir unsere Fähigkeiten, um die gesamte Belegschaft über alle Branchen hinweg zu erreichen. Dies stärkt unsere Position, sowohl kleine und mittelständische Unternehmen als auch große Organisationen zu bedienen.

**Wie positionieren Sie Beekeeper im Umgang mit dem Fachkräftemangel?**

Der Fachkräftemangel bleibt eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen in den operativen Branchen. Dies wurde auch in unserer jährlichen Studie zur operativen Arbeit deutlich; 25 Prozent der Befragten bezeichnen fehlendes Personal als die grösste Herausforderung in ihrem Arbeitsalltag. Mit Beekeeper haben wir uns zum Ziel gesetzt, diesen Mangel zu adressieren, indem wir die Arbeit operativer Teams mit digitalen Tools erleichtern und die Bindung an ihr Unternehmen stärken und so ihre Zufriedenheit steigern. Unsere Lösung ist ein echter One-Stop-Shop für den operativen Mitarbeitenden. Neben verschiedenen Kommunikationstools bieten wir Funktionen wie digitale Dienstpläne, Zugang zu wichtigen Dokumenten und Aufgabenmanagement.

Eine Pflegekraft kann ihren Dienstplan nicht nur digital einsehen, sondern bei Engpässen auch direkt per App Schichttausch-Anfragen senden und Ersatz finden. Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender im Einzelhandel wird vereinfacht, weil alle Schulungsunterlagen und Produktinformationen digital abrufbar sind – ohne lange Suche nach Handbüchern. Und das mühsame Ausfüllen von Checklisten auf dem Bau entfällt, wenn alle Aufgaben digital erfasst und dokumentiert werden können. Unsere Tools sind so gestaltet, dass sie auch von weniger technikaffinen Nutzern ohne Training schnell verstanden werden. Somit treiben die Mitarbeitenden die digitale Transformation von unten und helfen so Unternehmen, die Produktivität und das Engagement zu steigern. Indem wir Teams mehr Handlungsspielraum geben und eine Kultur der Verbundenheit, des Vertrauens und der Transparenz schaffen, fördern wir nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, sondern auch die Bindung an das Unternehmen.

**Wie wird die Künstliche Intelligenz die Arbeit für operative Teams in Zukunft verändern?**

Viel zu oft konzentriert sich die Diskussion um Künstliche Intelligenz auf die Technologie an sich. Wir sehen



**Steckbrief**

**Cristian Grossmann** stammt aus einer Familie von «Frontline Workern» und hat Erfahrung mit operativer Arbeit. Als Chemieingenieur und promovierter Elektroingenieur verfügt er über mehr als 15 Jahre Erfahrung in den Bereichen Strategie, Fortune-500-Unternehmensberatung und Start-ups.

**Beekeeper**

Beekeeper ist die führende Mitarbeiter-App für Kommunikation und Produktivität. Die Plattform wurde speziell für Unternehmen mit operativen Arbeitskräften in Service, Pflege, Verkauf, Produktion und Bau entwickelt und ist weltweit bei mehr als 1'500 Kunden im Einsatz. Der mobile, digitale Arbeitsplatz vernetzt die gesamte Belegschaft, unabhängig von Berufsgruppe, Standort oder Sprache.

**Mehr Informationen unter [beekeeper.io/de](http://beekeeper.io/de)**

## «Das Unternehmen vereint Schweizer Ingenieurskunst mit globaler Reichweite und setzt neue Massstäbe für skalierbare, moderne Arbeitsplatztechnologien Made in Europe.»

KI vielmehr als «Value Accelerator», als Möglichkeit, Probleme für unsere Nutzer auf eine smartere und effizientere Art und Weise zu lösen und so Mehrwert zu stiften. Das Ziel ist, die Mitarbeitenden zu befähigen, sich auf Aufgaben zu konzentrieren, die nicht von Technologie übernommen werden können. Bislang wurde KI hauptsächlich für Teams in Büro-Settings entwickelt, was die Realität der operativen Belegschaft oft ausser Acht liess. Mit unserem Ansatz gestalten wir KI-Lösungen so, dass sie sich nahtlos in den schnellen, physischen und oft unvorhersehbaren Alltag dieser Mitarbeitenden einfügt und sie unterstützen. Ein gutes Beispiel dafür ist unsere neue KI-Assistentin Maia. Maia unterstützt operative Mitarbeitende und Führungskräfte bei typischen Aufgaben. Ein Schichtleiter kann nach einer langen Nachschicht schnell die wichtigsten Punkte aus dem Team-Chat mit Maia zusammenfassen – in Sekunden, bevor der nächste Dienst beginnt. Oder ein Verkäufer im Detailhandel kann eine Kundenfrage zu einem seltenen Produkt mit Maia passend in Echtzeit beantworten. Für Führungskräfte analysiert Maia die Stimmung in den Team-Chats – ganz ohne lange Umfragen. Die Ziele der Sentiment-Analyse werden dabei offen kommuniziert und die absolute Anonymität der Antworten ist garantiert. Damit können frühzeitig Anzeichen von Überlastung oder Unzufriedenheit erkannt und proaktiv Massnahmen ergriffen werden. Das Interface der Beekeeper-KI ist dazu leicht verständlich und für die spezifischen Anforderungen operativer Mitarbeiter optimiert. Natürlich erfüllt die Lösung auch höchste Sicherheits- und Datenschutzstandards. Als Schweizer Unternehmen halten wir uns auch an strenge Vorschriften wie das EU-KI-Gesetz. In Zusammenarbeit mit der ETH Zürich bringen wir außerdem vertrauenswürdige Forschung in die Praxis. KI wird dann wirksam, wenn Menschen ihren Nutzen erkennen – es geht nicht um Schlagworte, sondern um echte Unterstützung.



# «Wir liefern nicht nur ein Produkt, sondern eine Lösung»

Sonnen- und Wetterschutz sind zentrale Herausforderungen für jedes Gebäude.

Marcel Frei, seit Februar 2020 CEO der Schenker Stores AG, über Servicequalität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit – und Produkte, die ganz im Sinne ihrer Aufgabe natürliche Ressourcen und Einflüsse schützen.

## Herr Frei, wie differenzieren Sie sich im Markt der Sonnen- und Wetterschutzlösungen?

In einem zunehmend gesättigten Markt differenzieren wir uns über drei Dinge: Über eine ganzheitliche Beratung für den gesamten Gebäudelebenszyklus, eine hohe Fertigungstiefe mit Qualitätsfokus „Swiss Made“ und ein starkes, geschultes Servicennetzwerk mit klar definierten Reaktionszeiten. Wir liefern nicht nur ein Produkt, sondern eine Lösung – inklusive Planung, Montage, Wartung und Modernisierung.

## Was sind Ihre strategischen Prioritäten für die nächsten fünf Jahre im Schweizer Markt?

Unsere Strategie basiert auf drei zentralen Säulen: Kundennähe & Servicequalität, Nachhaltigkeit und Innovation. Wir setzen auf ein starkes regionales Netz und schnelle Reaktionsfähigkeit, um unseren Kunden bestmöglichen Service zu bieten. Nachhaltigkeit liegt dabei im Fokus, indem wir energieeffiziente, langlebige Produkte und ressourcenschonende Prozesse fördern. Im Bereich Innovation konzentrieren wir uns vor allem auf Outdoor-Living, Automatisierung, Systemintegration und neue Materialien. Zudem sehen wir grosses Potenzial im Bereich Modernisierung und Servicegeschäft.

## Welche Rolle spielt Innovation in Ihrem Unternehmen und wie fördern Sie diese?

Innovation ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Wir investieren kontinuierlich in Forschung und Entwicklung, um neue Technologien und Lösungen zu entwickeln. Zudem fördern wir eine Kultur der Innovation innerhalb unseres Unternehmens, indem wir unsere Mitarbeiter ermutigen, kreative Ideen einzubringen und neue Ansätze auszuprobieren.

## Welche Rolle spielt Schenker Stores in der Wertschöpfungskette rund ums smarte Bauen?

Wir verstehen uns als aktiver Partner in der Wertschöpfungskette des smarten Bauens. Unsere Lösungen werden zunehmend in intelligente Gebäudesteuerungen integriert, sei es über KNX-Systeme, IoT-Schnittstellen oder individuelle Smart-Home-Anbindungen. Darüber hinaus bringen wir unser Know-how frühzeitig in die Planungs- und Projektierungsphasen ein und arbeiten mit führenden Anbietern im Bereich Gebäudeautomation zusammen, um die Schnittstellen zwischen Technik, Design und Energieeffizienz optimal zu gestalten.



## Welche Rolle spielt die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?

Digitalisierung ist für uns ein zentrales Zukunftsthema. Wir investieren sowohl in automatisierte Produktionslinien als auch in digitale Tools für Service, Beratung und Planung. Beispiele sind digitale Aufmass-Tools, BIM-basierte Zusammenarbeit inklusive 3D-Planungsdaten und intelligente CRM-Systeme. Zudem haben wir letztes Jahr einen Online Konfigurator für Sonnenstoren eingeführt, in welchem vor allem Privatkunden ihre Traum-Sonnenstore zusammenstellen können und automatisch generiert eine Richtpreisofferte per E-Mail erhalten – selbstverständlich verknüpft mit dem CRM. Damit schaffen wir Transparenz, Geschwindigkeit und einen nahtlosen Informationsfluss über alle Touchpoints hinweg – von der Beratung bis zur Nachbetreuung. Um der Bedeutung der IT, der Digitalisierung und Automatisierung gepaart mit den Möglichkeiten aus der KI Rechnung zu tragen, habe wir entschieden, diesen Bereich mit dem verantwortlichen Mitarbeiter in die Gruppenleitung aufzunehmen.

## Wie verändert der Trend zu nachhaltigem Bauen Ihre Produktentwicklung und Marktstrategie?

Nachhaltigkeit ist längst kein Trend mehr, sondern ein integraler Bestandteil moderner Baukonzepte – und entsprechend fest in unserer Produktentwicklung und Marktstrategie verankert. Unsere Lösungen leisten einen direkten Beitrag zur Nachhaltigkeit von Gebäuden, sei es durch automatisierten Sonnenschutz, adaptive Steuerungssysteme oder klimarelevante Materialien. Wir entwickeln unsere Produkte systematisch entlang der Anforderungen an klimaneutrales Bauen, der Minergie-Standards sowie der zunehmenden ESG-Vorgaben der Bauherren. Die enge Zusammenarbeit mit Architekten und Planern sichert dabei eine praxisnahe Umsetzung.

**Welche konkreten Massnahmen ergreifen Sie, um die Nachhaltigkeit Ihrer Produkte zu gewährleisten?**

Wir setzen auf eine ganzheitliche Betrachtung des gesamten Lebenszyklus unserer Produkte. Das bedeutet, dass wir von der Materialwahl über die Produktion bis hin zur Entsorgung hohe Nachhaltigkeitsstandards einhalten. Unsere Produkte sind recyclingfähig und wir arbeiten daran, den CO<sub>2</sub>-Fussabdruck kontinuierlich zu reduzieren. Zudem investieren wir in ressourcenschonende Produktionsprozesse und

Service bietet Schenker Stores ein umfassendes Sortiment an Sonnen- und Wetterschutzprodukten für Innen- und Außenräume. Als Schweizer Unternehmen mit über 140-jähriger Tradition stellt Schenker Stores höchste Ansprüche an die Produkte und Dienstleistungen – von der ersten Produktidee bis zur Wartung beim Kunden. Schweizweit mit über 30 Niederlassungen lokal verankert, garantiert Schenker Stores persönliche Beratung und massgeschneiderten Service direkt beim Kunden. Zusammen mit der Tochterfirma EHRET deckt die Gruppe das gesamte Produktspektrum ab und ist erfolgreich in der Schweiz, Deutschland und Frankreich tätig.

## Schenker Stores

Mit eigener Forschung, Entwicklung, Produktion und eigenem Vertrieb und

fördern die Kreislaufwirtschaft. Unsere Systeme sind darauf ausgelegt, den Energieverbrauch zu senken und somit einen positiven Beitrag zum Klimaziel «Netto-Null» im Gebäudebereich zu leisten.

## Wie wichtig ist Ihnen der Dialog mit Architekten, Planern und Bauherren?

Der Dialog mit Architekten, Planern und Bauherren ist für uns entscheidend, insbesondere im Kontext von Service und Nachhaltigkeit. Unser Ziel

ist es, komplexe Anforderungen früh zu verstehen und gemeinsam mit allen Beteiligten wirtschaftlich und technisch überzeugende Lösungen zu realisieren, welche auch dem ästhetischen Anspruch gerecht werden. Durch den aktiven Austausch und die enge Zusammenarbeit stellen wir sicher, dass unsere Produkte und Dienstleistungen auch in Zukunft den höchsten Ansprüchen an Nachhaltigkeit und Servicequalität gerecht werden.

## Wie entwickelt sich der Servicebereich im Vergleich zum Neugeschäft und welche Potenziale sehen Sie hier?

Der Servicebereich gewinnt zunehmend an Bedeutung, insbesondere im Bereich der Modernisierung und Wartung bestehender Gebäude. Viele Objekte müssen modernisiert werden, was grosses Potenzial für unser Servicegeschäft bietet. Wir sehen hier

einen wichtigen Zukunftsmarkt, da die Anforderungen an energieeffiziente und nachhaltige Lösungen weiter steigen. Unsere Kunden profitieren von unseren umfassenden Dienstleistungen, die Planung, Montage, Wartung und Modernisierung umfassen. Durch gezielte Weiterbildung unserer Teams und den Einsatz digitaler Werkzeuge stellen wir sicher, dass wir auch in diesem Bereich höchste Qualität bieten können.

## Wie gehen Sie mit Kundenfeedback um?

Kundenfeedback ist für uns von grösster Bedeutung. Wir nutzen verschiedene Kanäle, um Rückmeldungen zu sammeln, darunter Kundenumfragen, direkte Gespräche und digitale Plattformen. Dieses Feedback fliesst direkt in unsere Entwicklungsprozesse ein.

## Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens und welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Wir sehen eine vielversprechende Zukunft für unser Unternehmen, insbesondere im Bereich der nachhaltigen und innovativen Lösungen. Unser Ziel ist es, unsere Marktposition weiter auszubauen und gleichzeitig unseren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Dazu setzen wir auf kontinuierliches Wachstum, die Stärkung unserer Kundenbeziehungen und die Investition in neue Technologien.

## «Wir entwickeln unsere Produkte systematisch entlang der Anforderungen an klimaneutrales Bauen, der Minergie-Standards sowie der zunehmenden ESG-Vorgaben der Bauherren.»

# «Personalführung ist schwieriger als die Reparatur oder Umrüstung eines Flugzeugs»

2007 gründete der gelernte Flugzeugingenieur Kadri Muhiddin in Basel AMAC Aerospace.

## Kunden, wenn diese ihre besonderen Wünsche vortragen?

Selbstverständlich wird jedes Flugzeug massgeschneidert, um dem Design des Kunden und seines Einsatzgebietes zu entsprechen. Allerdings verringert eine schwere Innenausstattung je nach Flugzeugtyp und -grösse natürlich die Reichweite des Flugzeugs und kann den Einsatzbereich einschränken. Eine leichtere Innenausstattung macht das Flugzeug hingegen flexibler im Einsatz. Die meisten unserer Kunden sind sich heutzutage durchaus bewusst, dass ihnen die Reichweite wichtiger ist als eine schwere Innenausstattung. Unsere Rolle gegenüber unseren Kunden besteht hierbei in einer beratenden Funktion. Für manche, die keine grossen Reichweiten benötigen und eine besonders komfortable Innenausstattung bevorzugen, sind wir in der Lage, Flugzeuge nach ihren Wünschen wie fliegende Paläste voller Luxus zu bauen, sofern sie sich den Preis leisten können, ohne natürlich die Sicherheit des Flugzeugs und der Passagiere zu beeinträchtigen.

## Geht es um Luxus – oder um die Garantie, dass alles einfach und massgeschneidert im Sinne der Kunden funktioniert?

Wie gesagt verwirklichen wir die Träume unserer Kunden auf jede gewünschte Art und Weise im Rahmen der zulässigen gesetzlichen und flugsicherheitsrelevanten Massnahmen, die von den jeweiligen Luftfahrtbehörden vorgeschrieben werden.

## Wo liegen die besonderen Herausforderungen bei der Wartung von Flugzeugen?

Flugzeugwartung ist nicht anders als eine Untersuchung beim Arzt. Es gibt die jährlichen Routinearbeiten, die wir gemäss den Vorgaben des Flugzeugherstellers durchführen müssen. Je älter das Flugzeug, desto wahrscheinlicher sind Probleme. In der Luftfahrt heisst es: «Use it or lose it.» In einer perfekten Wartungswelt glauben wir nicht an alte und neue Flugzeuge, abgesehen vielleicht von neuer Technologie. Wir glauben, dass ein gut gewartetes altes Flugzeug sicherer und besser ist als ein vernachlässigtes neues Flugzeug. Korrosion und Risse sind das, was wir sehen. Der Schweregrad hängt vom tatsächlichen Befund ab. Unsere Aufgabe ist es, diese Mängel zu finden und zu beheben. Eine Herausforderung, die uns dabei begegnet, ist der Mangel an Ersatzteilen aufgrund des Alters des Flugzeugs.

## Der individuelle Umbau von Flugzeugen erfordert ein Gespür für das, was möglich ist. Was antworten Sie

## Sie haben mit vielen unterschiedlichen Menschen zu tun. Gibt es ein Geheimnis, mit dem Sie auf Menschen zugehen?

Die Gruppe beschäftigt rund 2'000 Mitarbeiter an verschiedenen Standorten. Trotz ihrer unterschiedlichen Länder und Kulturen sind sie alle in der Luftfahrt tätig. Nach 50 Jahren in dieser Branche glaube ich nicht, dass ich geheime Wege brauche, um mit meinen Teams zu kommunizieren. Ich bin da, um sie zu unterstützen, wenn sie Hilfe bei ihrer Arbeit und bei der Verbesserung der Problemlösung benötigen. Genauso wenig brauchen sie geheime Wege, um mit mir zu kommunizieren. Was die Kommunikation mit unseren Kunden betrifft, so ist auch sie kein Geheimnis. Unsere Qualität bei der Erfüllung der Kundenwünsche öffnet uns alle Türen für Gespräche. Wenn der Kunde bereit ist, den von uns geforderten Preis zu zahlen, ist es nur folgerichtig, ihm das zu liefern, was er möchte.

## Qualität hat für Sie oberste Priorität. Wie wichtig ist stetiges Dazulernen im Bereich der Planung, Wartung und Umbauten?

Ja, Qualität ist das oberste Ziel in jedem MRO-Bereich, insbesondere bei AMAC. Kontinuierliches Lernen ist für alle extrem wichtig, selbst in meinem Alter und mit meiner Erfahrung. Ich sehe auch für mich noch Raum zum Dazulernen. Lernen ist ein endloser



Prozess, und damit geht auch das Erlernen neuer Technologien einher, die sich in dieser Branche ständig weiterentwickeln. Jede unserer Aufgaben, ob Wartung oder Umbau, erfordert intensive Planung und Vorbereitung. Unsere Ingenieure sind sich dessen bewusst. Sie führen die erforderlichen Diskussionen und stellen sicher, dass alle an der Durchführung des Projekts beteiligten Personen über die geplanten Arbeiten bestens informiert sind.

## Die Luftfahrt verändert sich. Nachhaltigkeit wird, je nach Land und politischer Vorgaben, wichtiger. Was bedeutet das für Sie und den MRO-Bereich?

Natürlich ist Nachhaltigkeit wichtig und sie spiegelt die in den einzelnen

Regionen verfügbaren Ressourcen wider. Viele Faktoren wirken sich auf die Nachhaltigkeit aus, darunter unser Verhalten gegenüber der Umwelt, geopolitische Beschränkungen in bestimmten Bereichen und einiges mehr. In bestimmten Fällen sind wir mit Einschränkungen konfrontiert, wenn es darum geht, diese Nachhaltigkeit zu erreichen, insbesondere bei derart schnelllebigen Technologien in der Branche, dass es mitunter schwierig wird. Aber letztendlich gelingt es uns, jedes Problem anzugehen und zu lösen, ohne die Sicherheit und die Skaleneffekte zu beeinträchtigen.

## AMAC Aerospace ist ein Familienunternehmen. Hat das Einfluss auf Ihren Führungsstil?



Steckbrief

**AMAC Aerospace**

Als Anbieter für die Wartung (Maintenance) und den Innenausbau (Completion) von Flugzeugen wurde AMAC Aerospace 2007 in Basel gegründet. Mit 1'200 Mitarbeitern ist das Unternehmen mittlerweile der grösste private MRO & Completion Center der Welt. Geleitet wird AMAC Aerospace von Kadri Muhiddin, Group Executive Chairman/CEO, Tarek Muhiddin (COO) und Mauro Grossi (GCFO). Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz am EuroAirport Basel-Mülhausen und verfügt über fünf moderne Hangars für die Aufnahme aller Arten von Flugzeugen, eine Charter- und Managementabteilung in Kloten, Zürich, und eine hundertprozentige Tochtergesellschaft mit einem Hangar für die Wartung am internationalen Flughafen Ataturk in Istanbul, Türkei.

Mehr Informationen unter  
[amacaerospace.com](http://amacaerospace.com)

AMAC ist ein Familienunternehmen. Die Kinder einiger unserer Mitarbeiter arbeiten im Unternehmen. Wenn ein Verwandter die richtige Qualifikation mitbringt oder Leistung zeigt, geben wir ihr oder ihm stets den Vorzug. Führung ist ein Job, kein Titel. Wenn Sie behaupten, eine Führungskraft zu sein, Ihre Arbeit aber nicht produktiv erledigen, wird das System Sie entlarven und das Unternehmen wird nicht funktionieren. Um erfolgreich zu sein, müssen Sie mit gutem Beispiel vorangehen und jegliche Bürokratie zwischen Ihnen und Ihrem Team abbauen. Das Wichtigste ist, den Menschen zuzuhören. Denn wenn jemand Sie als Führungskraft wahrnimmt, benötigt er oder sie möglicherweise Ihre Anleitung oder Unterstützung. Sie sollten ihn nicht

einfach abweisen. Deshalb glauben wir seit der Gründung dieser Gruppe an flache Hierarchien ohne Barrieren.

**Sie reisen selbst viel zu Kunden.  
Arbeiten Sie, wenn Sie über den Wolken sind?**

Jeder arbeitet am Boden und, wenn nötig, über den Wolken. Glücklicherweise erledige ich den Grossteil meiner Arbeit mit meinem Team am Boden, bevor ich reise. Im Vergleich dazu arbeite ich über den Wolken nicht so viel.

**Was ist das Geheimnis einer guten Mitarbeiterführung?**

Ich bin schon lange genug in dieser Branche tätig, um Ihnen sagen zu können, dass die Personalführung

schwieriger ist als die Reparatur oder Umrüstung eines Flugzeugs. Wir haben über 45 Nationalitäten in der Gruppe, die Kultur ist von Person zu Person unterschiedlich, die Art und Weise, wie sie sich kleiden, essen, arbeiten, sprechen. Aber wir sind sehr glücklich, sagen zu können, dass unsere Probleme vergleichsweise gering sind, weil das AMAC-Team mittlerweile so gemischt ist, dass seine Hauptbedeutung darin besteht, seine Arbeit richtig zu erledigen. Unser Team ist unersetztlich. Es hat Jahre gedauert, bis diese Mischung harmonisch funktioniert hat. Jeder hat seinen oder ihren Bereich, aber alle tragen zum Hauptziel bei, und das ist das Interesse unserer Kunden - und dafür zu sorgen, dass der Name AMAC jedes Jahr höher «fliegt».

**«Wenn wir beispielsweise irgendwo auf der Welt das Flugzeug eines unserer Kunden retten müssten, reagieren wir schnell und unmittelbar. In solchen Fällen halten wir nichts von bürokratischen Debatten.»**



# «Die Schweiz hat Potenzial, die einstige Führungsrolle im Bereich Blockchain zurückzugewinnen»

Die Adoption digitaler Vermögenswerte schreitet global rasant voran.

Mathias Imbach, Mitgründer und Group CEO der Syignum Bank, erläutert die Wettbewerbsposition der Schweiz als globaler Krypto-Hub.

**Herr Imbach, Donald Trump möchte die USA zur Krypto-Hauptstadt der Welt machen. Welche Wachstumstreiber der Krypto-Industrie hat seine Regierung angestossen und beschleunigt?** Die Trump-Regierung hat bezüglich Kryptowährungen eine 180-Grad-Wende vollzogen. Die unter der Biden-Regierung praktizierte «Regulation by Enforcement»-Policy der SEC wurde durch die Einstellung fast sämtlicher Verfahren öffentlichkeitswirksam beendet, und der Präsident will Amerika zur «Krypto-Hauptstadt der Welt» machen. Der auf Stablecoins fokussierte Genius Act wurde im Juli in Kraft gesetzt, der Digital Asset Market Clarity Act sowie der Anti-CBDC Surveillance State Act werden im politischen Prozess schnell vorangetrieben. Präsident Trump arbeitet aktiv daran, den USD 9 Trillionen grossen Pensionsmarkt, die 401k-Altersvorsorgepläne, für alternative Vermögenswerte wie Private Equity und Krypto zu öffnen. Zudem arbeiten die USA an einer strategischen Bitcoin-Reserve, wobei Bitcoin als Reserve-Asset gehalten und budgetneutrale Strategien für weiteren Bitcoin-Erwerb entwickelt werden sollen. Die zügig angestrebte rechtliche und regulatorische Klarheit in den USA führt dazu, dass die meisten führenden amerikanischen Finanzinstitute aktiv in den Sektor investieren und ihr Angebot ausbauen. Bekannte amerikanische Unternehmen aus dem Blockchain-Bereich nutzen das positive Umfeld für Börsengänge (z.B. Circle), oder bemühen sich um Bankenlizenzen (z.B. Ripple, Circle, Bitgo). Die USA senden mit dieser Kehrtwende ein starkes Signal an die Welt. Ich hoffe sehr, dass dieser deutliche Strategiewechsel auch in der Schweiz wahrgenommen und verstanden wird.

## Welche Treiber sind am wichtigsten, um ein globaler Krypto-Hub zu werden?

Aus meiner Sicht sind es insbesondere die folgenden: Erstens die rechtliche und regulatorische Sicherheit, die die Integrität des Finanzplatzes sicherstellt, Innovationen im Bereich digitaler Vermögenswerte ermöglicht und in der praktischen Anwendung der Regulierung wirklich technologieneutral ist. Zweitens das Umfeld, in dem ein Ökosystem von Talenten, Kapital und der nötigen Infrastruktur entstehen kann. Die Schweiz hat die besten Voraussetzungen dafür. Drittens bin

## Steckbrief

**Mathias Imbach** ist Mitgründer und Group CEO der Syignum Bank. Er war General Manager bei Ratan N. Tata associates, welche er als erster Mitarbeiter mitaufbaute und global Private-Equity-Investitionen leitete. Zuvor war er Strategieberater bei Bain & Company. Mathias Imbach hat einen Doktortitel von der Universität St. Gallen und einen MsC von der London School of Economics.

Syignum, gegründet in der Schweiz und Singapur, ist eine globale digitale Asset-Bankgruppe. Sie befähigt professionelle und institutionelle Investoren, Banken, Unternehmen und DLT-Stiftungen, mit vollem Vertrauen in digitale Assets zu investieren.

**Mehr Informationen unter [syignum.com](http://syignum.com)**

ich der Ansicht, dass ein Krypto-Hub nur wirklich skalieren kann, wenn die wichtigsten Kapitalmärkte und deren Regulatoren sich gegenseitig die nötige Rückendeckung geben. Dies ist mit der eben ausgeführten Kehrtwende der USA, aber auch der Position von Ländern wie Singapur, Hong Kong sowie der Vereinigten Arabischen Emirate, mehr als gegeben.

**Einige vergessen, dass die Schweiz schon früh eine Vorreiterrolle im Krypto- und Blockchain-Bereich einnahm. Wie etablierte sich die Schweiz als globale Krypto-Drehseite und führte zur Entstehung des «Crypto Valley»?**

Für Krypto und Blockchain gab und gibt es in der Schweiz gute Voraussetzungen. Die Schweiz steht für direkte Demokratie, Föderalismus und das Subsidiaritätsprinzip. Dezentrale Strukturen, liberales und freiheitliches Denken sind in der Schweizer Kultur tief verwurzelt. Rechtssicherheit, politische Stabilität und fiskalische Disziplin sowie die hohe Lebensqualität sind ideale Voraussetzungen, welche auch die Pioniere der Blockchain-Szene erkannt und angezogen haben. Die meisten relevanten Blockchain-Stiftungen haben sich deshalb in der Schweiz angesiedelt. Die Bundesräte Schneider-Ammann und Maurer haben das Potenzial erkannt und sich offen zur Industrie bekannt und diese zukunftsorientiert gefördert und unterstützt. Das Parlament hat das DLT-Mantelgesetz im Jahr 2020 ohne Gegenstimme



angenommen. Auf dieser Basis ist ein schlagkräftiges Ökosystem, das international bekannte Krypto-Valley, entstanden. Auch die FINMA hat mit der Vergabe von zwei Banklizenzen im Kryptobereich im Jahr 2019 einen weiteren wichtigen Beitrag zum Aufbau der Industrie in der Schweiz geleistet. Andere Finanzzentren haben diese Entwicklungen aktiv beobachtet, und in den letzten Jahren aggressiv auf- und teilweise überholt.

## Hat sich die Haltung der Schweiz gegenüber Innovation und globaler Führungsrolle in den letzten Jahren verändert?

Persönlich habe ich den Eindruck, dass sich die Haltung zumindest inoffiziell geändert hat. Über die Gründe kann ich nur spekulieren. Erstens gab es im Jahr 2022 einige grössere Skandale, beispielsweise den Untergang der Kryptobörse FTX. Diese haben die Regulatoren und Politiker richtigerweise aufgeschreckt, und die Nachwehen spürt man bis heute. Zudem hat der Untergang der Credit Suisse und die Aufarbeitung der Gründe die Schlagzeilen und öffentlichen Debatten dominiert und den Fokus auf Risikomanagement und weg von Innovationsbestrebungen gelegt. Drittens gab es verschiedene personelle Wechsel in Politik und Verwaltung. Mit neuen Personen kommen üblicherweise auch neue Ansichten und Prioritäten. Aktuell spüre ich einen ermutigenden und konstruktiven

«Ruck» zugunsten Krypto und Blockchain entlang Politik, Verwaltung und den Akteuren im Markt. In der Schweiz gibt es zurzeit 1'682 Firmen im Krypto- und Blockchain-Bereich, welche über die letzten Jahre über 5'000 Arbeitsplätze geschaffen haben. Dieses Ökosystem schafft es immer besser, mit einer Stimme zu sprechen und der Verwaltung konstruktives Feedback sowie Vorschläge zu unterbreiten. Vor Kurzem wurde beispielsweise von drei Schweizer Branchenverbänden ein 12-Punkte-Plan präsentiert, welcher

konkreten Handlungsbedarf und Lösungsansätze aufzeigt, um den Kryptostandort Schweiz wieder wettbewerbsfähig zu machen.

## Was muss die Schweiz tun, sowohl im Hinblick auf konkrete Maßnahmen als auch auf ihre Denkweise, um ihren Wettbewerbsvorteil im Kryptobereich zu schützen und zu stärken?

Es gibt viel zu tun. Wir müssen uns zurück an die Spitze der Länder arbeiten, welche mittels zielführenden gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen Innovationen im Krypto- und Blockchain-Bereich fördern. Die bereits erwähnten Entwicklungen bilden eine solide Basis, um dies zu erreichen. Des Weiteren erachte ich die folgenden drei Aspekte als besonders wichtig: Erstens, dass die Schweiz wieder offen über ihre Ambitionen im Bereich Krypto und Blockchain spricht, vielleicht ja sogar mit einer Prise Selbstbewusstsein und Stolz über das bereits Erreichte. Die Signalwirkung wäre am stärksten, wenn diese Ambition sowohl von der Privatwirtschaft wie auch der Politik und Verwaltung getragen würde. Ich bin davon überzeugt, dass dies global positive Resonanz finden würde, und die Schweiz zukunftsweisend positioniert. Zweitens, dass wir den konstruktiven Dialog zwischen allen relevanten Parteien weiterverfolgen und die Schweiz, wo

nötig, gesetzliche und regulatorische Anpassungen vornimmt. Das Thema Stablecoins ist ein gutes Beispiel hierfür. Drittens, dass man den aktuellen Fokus auf Risikominimierung respektive Risikomanagement als gegeben annimmt und die Fragen stellt: Welche Risiken ergeben sich mittel- und langfristig, sollte der Schweizer Finanzplatz im Bereich digitaler Vermögenswerte weiter an Relevanz verlieren? Wie können diese Risiken mitigiert werden?

## Wie sehen Sie Ihre Rolle, um die Schweiz wieder zu einem der führenden Krypto-Hubs zu machen?

Mein Fokus liegt auf dem weiteren Aufbau der Syignum Bank mit meinen 280 Kolleginnen und Kollegen. Es braucht Beispiele, Erfolgsgeschichten und Geschäftsmodelle, die funktionieren, um die Legitimität unseres Sektors weiter zu steigern. Dies bedeutet weiterhin konzentrierte und harte Arbeit. Zudem engagiere ich mich auch persönlich im Austausch mit Parlamentariern sowie der Verwaltung, um unsere Anliegen zu platzieren, aber auch um Feedback entgegenzunehmen. Es ist eine grosse Stärke der Schweiz, dass solche Austausche vergleichsweise unkompliziert stattfinden können. Wenn ich damit einen kleinen Beitrag leisten kann, dass die Schweiz auch weiterhin ein wichtiger Blockchain-Hub von globaler Relevanz bleibt, motiviert mich das.

# «Aktuell spüre ich einen ermutigenden und konstruktiven Ruck zugunsten Krypto und Blockchain entlang Politik, Verwaltung und den Akteuren im Markt.»



# «Genau jetzt ist der beste Moment für Innovation, für mutiges Denken und neue Versicherungsmodelle»

Als grösster Digitalversicherer der Schweiz geht Smile andere Wege, um Kundinnen und Kunden ihr Leben zu vereinfachen und abzusichern.

CEO Joséphine Chamoulaud über Versicherungsleistungen im digitalen Zeitalter – für eine Generation, die Klarheit sucht und über Apps Verträge managt.

#### Frau Chamoulaud, was ist bei Smile anders als bei anderen Versicherungen?

Wir sind im Kern eine Versicherung – aber unser Geschäftsmodell, unsere Denkweise und unser Setup orientieren sich an modernen digitalen Plattformunternehmen. Wir agieren wie ein Tech- und E-Commerce-Unternehmen: schnell, nutzerzentriert und mit einem kompromisslosen Fokus auf radikale, digitale Einfachheit. Unsere Kund:innen erleben eine Experience, die intuitiv, klar und jederzeit verfügbar ist. Dahinter steht eine klare Strategie: Pionier in digitaler Experience und Excellence zu sein – heute und in Zukunft. Als grösste Digitalversicherung der Schweiz verbinden wir diese digitale Agilität mit der Stabilität, Erfahrung und Sicherheit eines etablierten Versicherers – so schaffen wir Vertrauen in einem Marktumfeld, welches sich neu erfinden muss.

#### Was sind die Herausforderungen der Versicherungsbranche heute?

Die Versicherungsbranche steht aktuell vor einer Vielzahl von Herausforderungen – technologisch, gesellschaftlich und wirtschaftlich. Die Branche muss sich nach wie vor intensiv mit der digitalen Transformation auseinandersetzen – viele stehen hier noch am Anfang oder mittendrin. Gleichzeitig steigen die Kundenerwartungen rasant: Nutzerfreundlichkeit, Schnelligkeit und personalisierte Services werden heute vorausgesetzt – die Kunden werden hier kompromissloser. Hinzu kommen strukturelle Veränderungen wie ein verändertes Mobilitätsverhalten, zunehmende Inflation oder auch die Häufung und Intensivierung von Naturkatastrophen, die die Kalkulierbarkeit von Risiken erschweren. Es ist eine Zeit des Wandels – aber auch eine Zeit der Chancen. Die Branche wird aus ihrer Komfortzone gelockt – und genau deshalb ist jetzt der beste Moment für Innovation, für mutiges Denken und neue Modelle.

#### Was erwarten Kundinnen und Kunden heute von einer modernen Versicherung?



Sicherheit mit Convenience-First: Kund:innen wollen heute keine Fachbegriffe oder Papierformulare – sie wollen Lösungen, die intuitiv, transparent und sofort verfügbar sind, während sie sich gleichzeitig darauf verlassen können, dass ihr Bedürfnis nach Sicherheit erfüllt wird. Wie sie es auch von anderen Unternehmen in anderen Branchen kennen. Sie erwarten, dass Versicherungen sich an ihren digitalen Alltag anpassen, nicht umgekehrt. Gerade hier ist Technologie heute ausschlaggebend – und ermöglicht es uns, Sicherheit und Convenience durch digitale Exzellenz nahtlos zu verbinden.

#### Im Grunde müssen Sie rund um die Uhr für Angebote und Anfragen zur Verfügung stehen. Was bedeutet das für die Kundenkommunikation?

Kommunikation ist im digitalen Umfeld ein kontinuierlicher Dialog. Dabei geht es nicht nur um Effizienz, sondern vor allem um Vertrauen. Unsere digitale Experience muss Nähe schaffen – auch ohne physischen Kontakt. Kund:innen müssen spüren: «Da ist jemand für mich da.» Nicht zwingend mit einer sofortigen Lösung, aber mit einer sofortigen Antwort, die Orientierung

und Sicherheit gibt. Gerade über digitale Wege können wir heute Nähe und Verlässlichkeit vermitteln – und damit das zentrale Bedürfnis nach Sicherheit erfüllen.

#### Was heißt das konkret?

Wir bearbeiten Anliegen nicht einfach – wir gestalten digitale Erlebnisse entlang des gesamten Prozesses. Unser Ziel ist es, Wow-Momente zu schaffen – sei es durch eine schnelle Reaktion, ein personalisiertes Erlebnis oder durch maximale Convenience. Denn: Jeder einzelne Touchpoint zählt. Je mehr Interaktionen positiv überraschen und überzeugen, desto stärker

wächst das Vertrauen in unsere Marke. Deshalb arbeiten wir täglich daran, den digitalen Dialog durch unsere digitalen Fähigkeiten zu verbessern.

#### Wie nutzt Smile Kundenfeedback systematisch für Verbesserungen?

Durch unsere digitale Infrastruktur können wir Feedbacks heute automatisiert über alle relevanten Kanäle an einem zentralen Ort erfassen – sei es beispielsweise aus App-Bewertungen, Google Rezensionen oder auch konkrete Service-Anfragen via Telefon, Chat oder E-Mail. KI hilft uns dabei, jedes Feedback in Echtzeit zu analysieren, einzuordnen und gezielt der

## «Wir agieren wie ein Tech- und E-Commerce-Unternehmen: schnell, nutzerzentriert und mit einem kompromisslosen Fokus auf radikale, digitale Einfachheit.»

#### Steckbrief

**Joséphine Chamoulaud** startete 2018 bei Smile als Lead New Business und wurde anderthalb Jahre später CMO. In dieser Funktion war sie verantwortlich für die strategische Ausrichtung des Unternehmens rund um Marketing und digitale Kundenerlebnisse, national und international. Seit Februar 2024 ist sie mit 31 Jahren CEO der Digitalversicherung. Zuvor war sie in verschiedenen Digital- und Marketingagenturen sowie im Startup-Umfeld tätig. Ihre Expertise liegt an der Schnittstelle von digitaler Transformation, Markenführung und kundenzentrierter Kommunikation. Besonders beschäftigt sie sich mit der Frage, wie Unternehmen durch klare Haltung, starke Kundenerlebnisse und kulturellen Wandel zukunftsfähig bleiben.

#### Smile Versicherung

Smile, die Versicherung ohne Blabla, ist eine erfolgreiche Online-Versicherung in Schweiz und Österreich mit über 220'000 Kundinnen und Kunden. Als komplementäres Geschäftsmodell gegenüber traditionellen Versicherungen, bietet Smile User:innen, Kundinnen und Kunden das beste digitale Versicherungserlebnis, mit fairen Prämien, bestem Service und alles 100% online.

#### Mehr Informationen unter [smile-versicherung.ch](http://smile-versicherung.ch)

richtigen Person und Stelle innerhalb von Smile zuzuweisen. Egal ob Kritik oder ein Lob – alles landet dort, wo es Wirkung entfalten kann. Gleichzeitig sorgen wir für maximale Transparenz: Über unseren internen Feedback-Chat sind alle Rückmeldungen für jede und jeden im Unternehmen täglich sichtbar – auch ich habe meine täglichen Benachrichtigungen dazu aktiviert. So wird Feedback nicht nur zur Verbesserung genutzt, sondern auch zum übergreifenden Lernen.

#### Wie würden Sie Ihre Smile Kultur im Unternehmen beschreiben?

Wir arbeiten jeden Tag gemeinsam daran, eine Kultur zu stärken, die von Offenheit, Mut zur Veränderung, Gestaltungswillen und starkem Teamgeist geprägt ist. Eigenverantwortung hat bei uns einen hohen Stellenwert – wir fördern sie gezielt, feiern Erfolge gemeinsam und lernen bewusst aus Fehlern. Die Ansprüche unserer Mitarbeitenden an die Kultur sind genauso hoch wie die Ansprüche an die Leistung – und genau das ist richtig so. Denn der Impact, der daraus entsteht, ist enorm. Als CEO beschäftigt mich dieses Thema deshalb sehr stark.

#### Was treibt Sie an – und wo wird Smile in fünf oder zehn Jahren stehen?

Mich treibt die Vision an, Versicherung neu zu denken – nicht als notwendiges Übel, sondern als echten Mehrwert im Alltag. Smile ist heute in der Schweiz und in Österreich aktiv. Unser Ziel: international als Benchmark für digitale Versicherungsmodelle zu gelten. Und den Markt auf dem Weg dahin richtig aufzumischen. Wir wollen Leader in digitaler Exzellenz und Experience sein – mit absoluter Convenience und Wow-Momenten für den Kunden, die durch unsere digitalen Fähigkeiten entstehen. Kund:innen sollen sich jederzeit einfach, schnell und sicher begleitet fühlen. Dabei bleiben wir unserer DNA treu: Einfachheit, Transparenz und radikale Kundenzentrierung. Was mich genauso antreibt, ist der Change im Smile Team – beim Mindset und bei der Zusammenarbeit. Denn genau das ist Teil unserer Smile-DNA: Offenheit, Gestaltungswille und die Bereitschaft, neu zu denken. Nur wenn sich intern viel bewegt, kann man extern viel verändern. Mein Antrieb ist es, genau diese Energie durch Mitarbeiterzentrierte Ansätze freizusetzen – für echten Impact, jeden Tag.



# «Nachhaltige und **unabhängige** Finanzberatung gelingt nur dann, wenn wir die Lebenssituation unserer Kundinnen und Kunden ganzheitlich verstehen»

Wie lassen sich finanzielle Entscheidungen heute ganzheitlich, persönlich und zukunftsgerichtet treffen?

Gzim Hasani, CEO der smzh ag, spricht über den Family-Office-ähnlichen Beratungsansatz seines Unternehmens, die Kunst, Komplexität zu meistern, und die Chancen digitaler Innovation – und warum echte Unabhängigkeit immer massgeschneidert ist.

**Herr Hasani, Individualität steht bei smzh im Zentrum. Weshalb ist dieser Ansatz im heutigen Markt so entscheidend?**

Individualität ist unser Leitmotiv. Wir glauben, dass nachhaltige und unabhängige Finanzberatung nur dann gelingt, wenn wir die Lebenssituation unserer Kundinnen und Kunden ganzheitlich verstehen. Das bedeutet: zuhören, die richtigen Fragen stellen und individuelle Lösungen entwickeln, die alle relevanten Bereiche umfassen – von Vermögen und Immobilien über Finanzierungen und Vorsorge bis hin zu Steuern und rechtlichen Aspekten. Jede Lösung ist so individuell wie die Menschen, die wir begleiten. Wir beraten unsere Kundschaft unabhängig von

der Vermögens- oder Einkommensgrösse und richten die Dienstleistungen konsequent an ihren individuellen Bedürfnissen aus.

**Die Anforderungen an Finanzdienstleister steigen stetig. Wie begegnen Sie der zunehmenden Komplexität im Alltag der Kundinnen und Kunden?**

Unsere Kundschaft sucht Orientierung, Klarheit und echte Partnerschaft – besonders in einer auch finanziell komplexer werdenden Welt. Wir bieten einen Family-Office-ähnlichen Ansatz, der alle Lebensbereiche integriert. Mit smzh invest haben wir ein Kompetenzzentrum für anspruchsvolle Vermögens- und Anlagethemen geschaffen.

**«smzh invest steht für exzellente, unabhängige Beratung und individuelle Anlagelösungen.»**

Im Bereich Real Estate Advisory verbinden wir Markt- und Finanzierungskompetenz. Und mit Prisma, unserer neuen App und dem digitalen Cockpit der Zukunft, machen wir ganzheitliche Beratung transparent, vernetzt und jederzeit zugänglich.

**Was unterscheidet smzh von klassischen Anbietern am Markt?**

Wir denken Beratung immer interdisziplinär. Unsere Expertinnen und Experten sind in Vermögensberatung, Immobilienberatung, Finanzierungs- und Vorsorgethemen ebenso zu Hause wie in rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen. Diese Vernetzung erlaubt uns, Lösungen nicht isoliert, sondern im Gesamtzusammenhang für jede und jeden zu entwickeln. Das ist besonders dort entscheidend, wo mehrere Themen ineinander greifen – etwa

bei komplexen Vermögensstrukturen, Generationenwechseln oder grossen Immobilienprojekten.

**Im Bereich Real Estate Advisory und Finanzierungsberatung gilt smzh als führend. Wie profitieren Kundinnen und Kunden konkret?**

Unsere Kundinnen und Kunden erhalten alles aus einer Hand – von der Objektbewertung über die Strukturierung und Umsetzung von Finanzierungen bis hin zur strategischen Einbindung in die Vermögensplanung. Wir agieren unabhängig, verhandeln auf Augenhöhe mit Finanzierungspartnern und behalten stets das grosse Ganze im Blick. Das schafft Sicherheit und eröffnet neue Perspektiven, gerade bei anspruchsvollen Mandaten.

**Mit smzh invest und Prisma setzen Sie neue Standards. Was dürfen Kundinnen und Kunden erwarten?**

smzh invest steht für exzellente, unabhängige Beratung und individuelle Anlagelösungen – vom klassischen Portfolio bis zu alternativen Investments. Prisma ist unsere App und das digitale Cockpit der Zukunft: Sie bündelt alle Dienstleistungen, ermöglicht die Übersicht über das gesamte Vermögen

und vernetzt Kundinnen und Kunden direkt mit ihren Beratern. Damit bieten wir einen Zugang, der sonst nur grossen Family Offices vorbehalten ist – aber für alle zugänglich und personalisiert.

**Wie sorgen Sie dafür, dass smzh auch morgen relevant und innovativ bleibt?** Innovation und Unternehmertum ist Teil unserer DNA. Wir investieren konsequent in Aus- und Weiterbildung unserer MitarbeiterInnen, Technologie und die Entwicklung neuer Angebote. Unsere 13 Standorte und über 150 Mitarbeitenden vereinen unterschiedliche Perspektiven und Fachgebiete. Das Wichtigste bleibt aber: Wir hören unseren Kundinnen und Kunden zu – und gestalten Lösungen, die ihren Bedürfnissen wirklich gerecht werden.

**Abschliessend: Was bedeutet Ihnen persönlich finanzielle Unabhängigkeit?**

Finanzielle Unabhängigkeit ist für mich die Freiheit, eigene Ziele verfolgen und Verantwortung übernehmen zu können. Sie schafft Gestaltungsspielraum und Sicherheit – nicht nur für einen selbst, sondern auch für die Menschen und Projekte, die einem wichtig sind.



## Steckbrief

**Gzim Hasani** ist seit 2019 CEO und Managing Partner der smzh ag, die mit 13 Standorten und über 150 Mitarbeitenden schweizweit tätig ist. Zuvor war er in der Beratung sehr vermögender Privatkundinnen und -kunden bei verschiedenen Banken tätig und hat als Gründer die IMPEGNO & Partners AG aufgebaut. Gzim Hasani ist Mitglied mehrerer Verwaltungsräte und gilt als ausgewiesener Experte in den Bereichen Finanzen, Immobilien und strategische Entwicklung.

### smzh ag

Die smzh ag ist ein unabhängiger Partner für ganzheitliche, individuelle Lösungen in Finanzen, Anlagen, Real Estate Advisory, Finanzierungsberatung, Vorsorge, Versicherungen, Immobilien, Hypotheken sowie Recht und Steuern. Mit smzh invest und der Prisma-App setzt smzh neue Massstäbe in der Beratung.

**Mehr Informationen unter [smzh.ch](http://smzh.ch)**



# «Die zwischenmenschlichen Beziehungen gewinnen an Bedeutung»

Die eigenen vier Wände sind und bleiben der Sehnsuchs- und Rückzugsort Nummer Eins.

Rainer Jöhl, CEO von RE/MAX Switzerland, über erfolgreiche Immobilienvermarktung, den Schweizer Markt und Führung, die Eigenverantwortung und Nähe fördert.

**Herr Jöhl, auch die Schweiz leidet unter Wohnungsmangel. Ist das für Ihr tägliches Geschäft Fluch oder Segen?**

Mit Blick auf das Tagesgeschäft wäre ein dynamischer Markt mit mehr Bewegung auf der Angebotsseite wünschenswert. Auch ein zu hohes Angebot ohne Nachfrage birgt Herausforderungen. Als Unternehmer habe ich gelernt, auf jede Marktsituation zu reagieren. Langfristig ist die aktuelle Situation mit dem anhaltenden Wohnungsmangel das gravierendere Problem, denn es führt zu gesellschaftlichen Verwerfungen, welche die Stabilität und den Wohlstand in der Schweiz gefährden.

**Sie arbeiten deziert an einer steten Maximierung des Kundennutzens für Bürobetreiber, Makler, Immobilienverkäufer und -käufer. Wo liegt die tägliche, aber auch strategische Herausforderung?**

Nicht immer sofort auf jeden Trend zu reagieren, sondern stets den Fokus auf die eigene Vision zu behalten. RE/MAX Switzerland hat eine klare Überzeugung und strategische Ausrichtung. Auf Führungsebene bedeutet dies, dass wir uns nicht von jedem neuen KI-Tool oder Mitbewerber aus dem Konzept bringen lassen, sondern zielgerichtet unsere Vision verfolgen. Selbstverständlich sind wir stets wachsam, neugierig und schauen genau hin, von welcher Markt- oder Technologieentwicklung wir als schweizweites Makler-Netzwerk profitieren können.

**Von welchen Entwicklungen sprechen Sie?**

Wir wollen unserer Kundschaft ein exzellentes Kundenerlebnis bieten – von der Eigentumswohnung bis hin zur exklusiven Villa im Premiumsegment. Etwa durch fundierte Marktanalysen, erstklassige Begleitung und transparente Kommunikation. Die Extrameile reicht heute nicht mehr, wir müssen auch unbequeme Wege gehen, wenn wir für die Kundschaft bessere Resultate erzielen können. Denn hinter jeder Immobilie steht eine persönliche Geschichte und oft ein Lebenstraum. Dank der Automation von Routineaufgaben und neuer Möglichkeiten mit generativer Künstlicher Intelligenz können sich unsere Immobilienmaklerinnen und Immobilienmakler noch stärker auf die persönliche Beratung der Kundschaft fokussieren. Die zwischenmenschlichen Beziehungen gewinnen noch mehr an Bedeutung. Wir setzen dabei auf persönliche Nähe und standardisierte Qualität, etwa durch schweizweit einheitliche Zertifizierungen. Es geht um fachliche und persönliche Entwicklung und die Fähigkeit,



neue Technologien effizient und mit Blick auf unsere Kundinnen und Kunden zu nutzen. An dieser Transformation arbeiten wir seit ein paar Jahren intensiv. Wir sind überzeugt davon, dass sich das RE/MAX Netzwerk auf diese Weise fit für die Zukunft macht, um Menschen auch morgen mit Immobilien glücklich zu machen.

**Sie legen viel Wert auf eine gute Ausbildung über Ihre RE/MAX Academy. Worum geht es Ihnen dort?**

Vertrauen ist der Kern unserer Tätigkeit. Als Franchisegeber wählen wir unsere neuen Partnerinnen und Partner mit grosser Sorgfalt aus. Durch fundierte Aus- und Weiterbildungsangebote sowie regelmässige Audits stellen wir sicher, dass die Qualität der Dienstleistungen im Netzwerk unseren hohen Ansprüchen genügt. Damit sich unsere Kundschaft Tag für Tag auf RE/MAX verlassen kann.

Unser Motto lautet: «Menschen machen den Unterschied.» Also investieren wir auch in diese Menschen. Wir brauchen Persönlichkeiten, welche über die fachliche und lokale Expertise verfügen sowie die Fähigkeit besitzen, in einem Netzwerk zusammenzuarbeiten. Unsere neuen Immobilienmaklerinnen und Immobilienmakler durchlaufen eine intensive Ausbildung mit der Möglichkeit zur späteren Spezialisierung. Neben den fachlichen Themen legen wir Wert auf Persönlichkeitsentwicklung sowie Vertriebschulung. Nach Abschluss der Grundausbildung mit der SAQ-Zertifizierung

sind alle RE/MAX-Teilnehmer zur regelmässigen Weiterbildung verpflichtet. Mit unserer Fachtagung, welche zweimal jährlich stattfindet, und anderen Weiterbildungsangeboten der RE/MAX Academy, gewährleisten wir dies. Alle drei Jahre findet eine Rezertifizierung durch SAQ statt. Alle fünf Jahre durchlaufen unsere Franchisenehmenden ein Audit durch uns als Franchisegeber.

**Was ist die «SAQ-Zertifizierung»?**

Unsere Immobilienmaklerinnen und -makler werden heute durch die Swiss Association for Quality (SAQ) zertifiziert. Diese unabhängige Personenzertifizierung ist ein zentraler Bestandteil unserer Qualitätsicherung in der Aus- und Weiterbildung. Mit der SAQ-Zertifizierung für Immobilienmaklernde hat die Branche einen einheitlichen Qualitätsstandard geschaffen, unabhängig von der Ausbildung. Unter saq.ch finden Interessierte ein öffentlich zugängliches Register, in dem sie jederzeit prüfen können, ob ihre Maklerin oder ihr Makler durch die SAQ zertifiziert ist und somit auch die nötige anerkannte Aus- und Weiterbildung erfüllt. So schaffen wir Transparenz und stärken das Vertrauen in die Beratung und Begleitung beim Immobilienkauf und -verkauf.

**Welche Rolle spielen Freiräume für Sie und die unternehmerisch eigenständigen Maklerinnen und Makler?**

Freiheit und Sicherheit sind menschliche Grundbedürfnisse und spielen

## Steckbrief

### RE/MAX Switzerland

Als Marktführer im Bereich Immobilienvermarktung mit schweizweitem Netzwerk konnte RE/MAX Switzerland bislang über 40'000 Objekte verkaufen. The RE/MAX Collection gibt unserer Kundschaft Sicherheit, wenn Exklusivität gewünscht ist, und richtet sich an höchste Ansprüche. Der Spezialist für den Verkauf von Bestandsimmobilien in der Schweiz ist Teil der internationalen RE/MAX Organisation und wurde von der RE/MAX LLC 2024 zur Nr. 1 im Franchise Sales Global ausgezeichnet.

**Mehr Informationen unter [remax.ch](http://remax.ch)**

### Wie wichtig ist RE/MAX als Marke?

In Anbetracht von über 8 Milliarden Menschen auf unserem Planeten absolut unwichtig. Aber rund 150'000 lizenzierte Immobilienmaklerinnen und Immobilienmakler sowie etwa ebenso viele Assistenzpersonen verleihen uns in der Branche Gewicht und Sichtbarkeit. Unser Logo ist weltweit präsent: Ob in den USA, Europa oder Übersee, RE/MAX begegnet man fast überall.

### Sie besitzen drei Jahrzehnte Erfahrung als Unternehmer, Treuhänder und Unternehmensberater. Wie prägt das Ihre heutige Arbeit?

Ich bin viel entspannter geworden als zu Beginn meiner selbständigen Tätigkeit. Die Erfahrung hat mich viel gelehrt. Ich habe wahrscheinlich jede unternehmerische Situation selbst oder als Berater mindestens einmal erlebt. Das ermöglicht mir, gezielt auf Herausforderungen einzugehen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Das hilft mir in der eigenen Unternehmensführung und bei Verwaltungsrats- und Beratungsmandaten.

### Wie sehen Sie Ihre Rolle als CEO? Was sollte oder muss ein CEO heute können?

Ein CEO braucht eine klare Vision und die Fähigkeit, sie überzeugend zu vermitteln. Er trägt die Verantwortung, gibt Orientierung, stellt sicher, dass der Fokus auf die Vision und Ziele gehalten wird. Er schafft ein Umfeld, dem die Besten mit Überzeugung folgen und das Vertrauen schenken.

### Ist die Definition von Erfolg heute für Sie eine andere als vor zehn oder 20 Jahren?

Als Treuhänder konnte ich den Erfolg berechnen. Als Unternehmer ist Erfolg eine Folge von Entscheidungen. Heute erachte ich Erfolg nicht mehr als ein Ziel, schon gar nicht als ein Lebensziel. Erfolg ist für mich heute, wenn Menschen gemeinsam in einem Team Ausserordentliches leisten.

**«Unser Motto lautet: Menschen machen den Unterschied. Also investieren wir auch in diese Menschen.»**

eine übergeordnete Rolle, damit exzellente Leistungen erbracht werden können. Und das bedingt, dass wir leidenschaftliche Menschen für den Beruf finden. Personen, die einer Berufung folgen. Daraus folgt automatisch ein maximaler Kundennutzen. Das RE/MAX-Konzept ist geschaffen für Menschen, die sich maximale Freiräume wünschen, unternehmerisch denken und von der Sicherheit einer starken Marke sowie erprobten Prozessen profitieren möchten. Dieser Netzwerkeffekt gibt auch erfahrenen Immobilienmaklernden zusätzliche Sicherheit im Tagesgeschäft bei maximaler unternehmerischer Freiheit.

**Sie haben in der Schweiz mehr als 80 Standorte. Wie wichtig ist die lokale Verankerung oder die Nähe zwischen den Immobilienberatern und den Kundinnen und Kunden?**

Ich erachte diese lokale Kundennähe als zentralen Erfolgsfaktor. Die physische Präsenz vor Ort verleiht uns Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit. Gleichzeitig ermöglicht sie persönliche Begegnungen und den Aufbau einer emotionalen Beziehung zur Kundschaft. Ergänzend dazu spielen digitale Kanäle heute eine wichtige Rolle, um Aufmerksamkeit zu schaffen und zusätzliche Kontaktpunkte zu bieten.

# «Die Vorbereitung einer Karriere fängt mit einer guten Ausbildung an – die Lehre ist der Königsweg»

Als führendes Ausbildungsunternehmen der Schweizer Hightech-Branche ebnet libs Lernenden ihre berufliche Ausbildung und Zukunft. Mit über 1'300 aktiven Ausbildungsplätzen in technischen, IT- und kaufmännischen Berufen gestaltet libs die Zukunft der dualen Berufsbildung aktiv mit.

**CEO Christian Villiger spricht über mehr Chancen, weniger Nachwuchs – und die zündende Mischung aus frühzeitiger Beratung, Fordern und Fördern.**

**Herr Villiger, wie hat sich Ihre Sicht auf die Wirtschaft und deren Herausforderungen in den letzten Jahren verändert?**

Die Herausforderungen sind vielschichtiger und schneller geworden – von globalen Lieferketten bis hin zur Nachwuchsförderung vor Ort. Was sich aber kaum verändert hat: Der langfristige Erfolg hängt immer noch von den Menschen ab, die ihn möglich machen. Fachkräfte sind nicht nur knapp, sie sind zentral – für Innovation, Wachstum und Standortattraktivität. Das spüren wir bei libs jeden Tag direkt an der Schnittstelle zwischen Bildung und Industrie.

**Sie selbst sind ausgebildeter Elektroingenieur und waren in Industriekonzernen und in der Verwaltung tätig. Wie bringen Sie diese unterschiedlichen Erfahrungen bei libs ein?**

Ich kenne die Anforderungen der Industrie – aber auch die Prozesse der öffentlichen Hand. Das hilft, Brücken zu bauen: zwischen Politik und Praxis, zwischen Bildungslandschaft und Unternehmen. Bei libs kombinieren wir technische Exzellenz mit einer strukturierten Organisation – und behalten dabei stets den Menschen im Fokus. Die Berufsbildung ist ein gemeinschaftliches Projekt – und mein Hintergrund hilft mir, die Sprache beider Seiten zu sprechen.

**Sie gehen genau das Problem konkret an, von dem derzeit überall geredet wird: den Fachkräftemangel. Wo liegen die Herausforderungen oder Probleme?** Die Herausforderung beginnt bei der Rekrutierung – denn auch wenn die Zahl der Schulabgänger zuletzt

kurzfristig gestiegen ist, zeigt der Trend in den Primarstufen nach unten. Parallel nimmt die Komplexität der Berufswahl zu. Gleichzeitig ist das Interesse an technischen Berufen rückläufig – obwohl die Nachfrage der Industrie nach genau diesen Fachkräften massiv steigt.

Bei libs betreuen wir heute über 180 Partnerfirmen, vom KMU bis zum Grossunternehmen. Wir sehen also aus erster Hand, wo der Schuh drückt. Besonders gesucht sind Berufe wie Automatiker/in, Konstrukteur/in, Informaticer/in (in allen Facetten), Logistiker/in, Elektroniker/in oder Polymechaniker/in. Die Vorbereitung einer Karriere fängt mit einer guten Ausbildung an – und aus unserer Sicht ist die Lehre der Königsweg.

**Sind junge Menschen Ihrer Meinung nach genügend darüber informiert, was sie alles lernen und bewegen können?**

Viele wissen, was es «alles gibt», aber nicht, was wirklich zu ihnen passt – oder was ihre Talente wert sind. Orientierung ist schwieriger geworden, weil die Möglichkeiten vielfältiger sind. Deshalb setzen wir auf persönliche Beratung, reale Einblicke in den Berufsalltag und kontinuierliche Begleitung. Technik braucht nicht nur Know-how, sondern Begeisterung – und die entsteht nur durch direkten Kontakt.

**Wo liegen die Defizite bei der beruflichen Beratung? Müssen Schulen bereits früher mögliche Wege in die Industrie aufzeigen?**

Absolut. Die berufliche Orientierung kommt oft spät und zu theoretisch. Die Industrie wirkt für viele Jugendliche abstrakt. Schulen müssen viel früher konkrete Einblicke bieten – mit realen Beispielen, Besuchen oder Projektwochen. Genau deshalb kooperieren wir aktiv mit Schulen und bieten frühzeitige Möglichkeiten wie gegenseitige Besuche, Schnupperlehrten, Tage der

offenen Tür, «mittwochnachmittag.ch» oder Meitli-Technik-Tage in unseren Ausbildungszentren.

Bei unseren jährlich über 3'000 Beratungsgesprächen erleben wir hautnah, wie viele Jugendliche ohne klare Vorstellung oder mit veralteten Bildern in die Berufswahl starten. Hier setzen wir gezielt an – gemeinsam mit Schulen, Eltern und Unternehmen.

**Sie bieten mittlerweile auch Webinare für Eltern an. Worum geht es dabei?**

Eltern sind Schlüsselfiguren in der Berufswahl. Sie wollen das Beste für ihr Kind – aber oft fehlt ihnen der Überblick über die heutigen Möglichkeiten. Mit unseren Webinaren wollen wir informieren, Ängste abbauen und aufzeigen, dass die Berufslehre heute ein echter Karriereweg ist – auch mit Berufsmatur, Studium oder Spezialisierung. Über 800 Eltern haben bisher an unseren Webinaren teilgenommen – mit durchwegs positiver Resonanz. Viele waren überrascht, wie modern und durchlässig die Berufsbildung inzwischen ist. Wir geben Orientierung in einer immer komplexeren Bildungslandschaft.

**Sie übernehmen für Firmen die Ausbildung, vom Recruiting bis zum Berufsabschluss. Was müssen Firmen tun, wenn sie Partner von libs werden wollen?**

Der erste Schritt ist einfach: Interesse zeigen. Wir analysieren gemeinsam den Bedarf, definieren die passenden Berufe und Ausbildungsplätze – und

übernehmen den gesamten Ausbildungsprozess. Unsere Partner profitieren von Qualität, Effizienz und Flexibilität. Gleichzeitig leisten sie einen aktiven Beitrag gegen den Fachkräfte-mangel und positionieren sich als attraktive Arbeitgeber. Natürlich gehen wir auch aktiv auf potenzielle Partner zu. Unser Modell funktioniert, weil es modular und skalierbar ist – vom Ein-Mann-Betrieb bis zum weltweiten Industriekonzern.

**Sie sind im Grunde als Vermittler tätig – zwischen den Vorstellungen der Jugendlichen und den Anforderungen der Firmen. Wie sehr müssen Sie zwischen diesen Polen vermitteln?**

Der Spagat ist real – aber lösbar. Jugendliche bringen heute andere Werte und Erwartungen mit als frühere Generationen. Firmen hingegen haben klare Anforderungen an Fachkompetenz, Zuverlässigkeit und Entwicklungspotenzial. Unsere Aufgabe ist es, beide Seiten ernst zu nehmen, zu verbinden – und tragfähige Brücken zu bauen. Das gelingt nur, wenn man beide Perspektiven versteht und in die Prozesse integriert, vom ersten Gespräch bis zum Lehrabschluss.

**Haben Sie als CEO einen speziellen Führungsstil?**

Ich setze auf Vertrauen, Verantwortung und klare Ziele. Gerade in einem Umfeld mit jungen Menschen ist Vorbild sein zentral. Wir fördern Eigeninitiative – bei Lernenden genauso wie im Team – und kommunizieren auf Augenhöhe.

Gute Führung heißt für mich: Rahmen schaffen, Orientierung geben, mit gutem Beispiel vorangehen und gemeinsam wachsen.

**Spüren Sie, dass sich die Wünsche oder Träume der Jugendlichen in den letzten Jahren verändert haben?**

Ja, stark. Früher war oft Sicherheit das oberste Ziel. Heute sind Sinn, Flexibilität und persönliche Entwicklung viel wichtiger. Das ist aber keine Bedrohung – es ist eine Chance. Wer Jugendlichen echte Perspektiven gibt und sie mitgestalten lässt, gewinnt Motivation und Bindung. Deshalb fördern wir neben Fachkompetenz auch Soft Skills, Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein. So werden aus Lernenden Lebensunternehmerinnen und -unternehmer.

**Was sollten Firmen tun, um ihre fertig ausgebildeten Fachkräfte zu halten?**

Wertschätzung zeigen – nicht nur mit Lohn, sondern mit Entwicklungsmög-lichkeiten, Mitbestimmung und einem klaren Purpose. Wer junge Menschen als Zukunftsträger behandelt und nicht nur als Ressourcen, wird sie langfristig binden. Firmen müssen sich bewusst sein: Die Generation Z denkt nicht in Hierarchien, sondern in Werten. Wer das versteht, wird profitieren.

**Werden wir in zehn oder fünfzehn Jahren weiter vom Fachkräftemangel sprechen?**

Wenn wir jetzt nicht handeln: Ja. Aber wenn Berufsbildung, Politik und Wirtschaft konsequent an einem Strang ziehen – mit innovativen Modellen, star-ken Partnerschaften und einer echten Nachwuchsstrategie – dann können wir das Blatt wenden. libs geht diesen Weg längst: praxisnah, vernetzt, zukunfts-orientiert. Die Lehre ist kein Auslauf-modell, sie ist das Fundament für den Werkplatz Schweiz von morgen.

**«Viele wissen, was es «alles gibt», aber nicht, was wirklich zu ihnen passt – oder was ihre Talente wert sind.»**





#### Steckbrief

**Christian Villiger** ist seit 2019 CEO von libs. Der ausgebildete Elektroingenieur war zuvor Leiter der Gesamtverwaltung der Stadt Baden und hatte diverse Führungspositionen bei ABB und der Zürich Versicherung inne. Heute steht er an der Spitze eines der bedeutendsten Ausbildungsunternehmen der Schweiz: libs betreut über 1'300 Lernende an den Standorten Baden, Zürich, Rapperswil und Heerbrugg. Als Komplettanbieter übernimmt libs für Partnerfirmen die Rekrutierung und berufliche Grundbildung – mit einem klaren Ziel: junge Menschen zu befähigen, ihr Leben eigenverantwortlich und zukunftsorientiert zu gestalten.

**Mehr Informationen  
unter [libs.ch](http://libs.ch)**



# «Verdichtetes Bauen ist für uns keine Strategie, sondern eine Überzeugung»

Städte sind der Lebensraum der Zukunft – doch gerade im Grossraum Zürich herrscht Wohnungsknappheit. Qualitativer Wohnraum bleibt gefragt – und fördert zugleich neue Infrastrukturen und neues Leben in den Städten.

Philipp Röthlisberger, Group CEO und Partner bei XANIA real estate, spricht über die Verantwortung von Projektentwicklern, warum Verdichtung eine Chance und keine Bedrohung ist, und wie nachhaltige Wohn- und Unternehmenskultur, langfristige Erfolgsstrategien und gelebtes «Everyday Teamwork» die Grundlage für zukunftsfähigen Wohnraum bilden.

**Herr Röthlisberger, der Wohnraum in Schweizer Städten wird immer knapper. Warum setzen Sie bei XANIA so konsequent auf Verdichtung und die Schaffung von mehr und besserem Wohnraum in zentralen Lagen?**

Die Verknappung des Wohnraums ist im Grossraum Zürich längst Realität. Trotz konstant hoher Nachfrage stagniert der Wohnungsbau: Zwischen 2020 und 2024 wurden gemäss Raiffeisen-Analyse pro 1'000 Einwohner nur noch 5,5 Wohnungen geplant – früher waren es 7,3. Noch markanter sank die Anzahl der Baubewilligungen, während die Wohnbevölkerung mit über neun Millionen Menschen einen neuen Höchststand erreicht hat. Für XANIA ist klar: Es braucht mehr Neubauten – mit Qualität und langfristigem Nutzen für Stadt und Bewohner. Wir setzen gezielt auf Mietwohnungen und Stockwerkeigentumswohnungen, um mittelfristig zur Entspannung des Marktes beizutragen. Allein 2025 bringen wir rund 150 neue Wohnungen auf den Markt, die Hälfte davon als Mietwohnungen. Darüber hinaus sind bessere Rahmenbedingungen erforderlich: Speditiv abgewickelte Bezugswilligungsverfahren, schlankere Richtlinien, eine differenzierte Handhabung des ISOS-Inventars schützenswerter Ortsbilder der Schweiz sowie klare Vorgaben für Einspracheverfahren, um Verzögerungsstrategien zu begrenzen, bilden zentrale Hebel, um der Wohnungsknappheit wirksam zu begegnen. Verdichtetes Bauen ist dabei für uns keine Strategie, sondern eine Überzeugung: Wir nutzen urbanen Raum effizient, um der Zersiedelung entgegenzuwirken, und schaffen gemeinsam mit renommierten Architekturbüros Wohnraum, der Lebensqualität und Identität stiftet.

## Warum setzen Sie so stark auf das Prinzip der Verdichtung?

Die Urbanisierung nimmt stetig zu, immer mehr Menschen zieht es in die



## «Unsere Projekte leben von starken Partnerschaften – sie sind die Grundlage, um Innovation, Qualität und Nachhaltigkeit im Wohnbau voranzutreiben.»

Städte und der Druck auf den Wohnungsmarkt wächst. Für uns ist intelligente Verdichtung eine Notwendigkeit – sie erlaubt es, der Zersiedelung aktiv entgegenzuwirken und zugleich urbanen Lebensraum mit Qualität zu schaffen. Dabei setzen wir auf erstklassige Lagen, zeitgemäss Architektur, durchdachte Grundrisse und nachhaltige Konzepte. Auf dieser Grundlage entwickeln wir Projekte, die sich an der Besonderheit des Ortes, der bestehenden Baukultur und den Bedürfnissen der Nutzer ausrichten – mit dem Ziel, eine hohe Qualität zu erreichen.

## Woran erkennen Sie Standorte mit Entwicklungspotenzial?

Für uns beginnt jedes Projekt mit einer präzisen Analyse des Ortes – seiner Lage, Geschichte, Baukultur, sozialen Struktur und seiner Rolle im urbanen Gefüge. Ergänzt wird dieser kontextuelle Zugang durch eine umfassende Baugesetzesanalyse, die Beurteilung des Bestandszustands, eine detaillierte

Lagebewertung sowie eine Marktanalyse unter Berücksichtigung der relevanten Zielgruppen. So entsteht ein ganzheitliches Bild, das die Grundlage für tragfähige und zukunftsgerichtete Entwicklung bildet – und gleichzeitig Entwicklungspotenziale sichtbar macht sowie Projektchancen gezielt aufzeigt. Wir entwickeln dort, wo eine hohe Nachfrage besteht und unsere Wohnkonzepte echten Mehrwert schaffen – für das jetzige Umfeld und zukünftige Generationen.

## Welche gesellschaftlichen Megatrends prägen aus Ihrer Sicht die Zukunft des urbanen Wohnens und wie beeinflussen sie Ihre Arbeit?

Megatrends wie Urbanisierung, Nachhaltigkeit, Individualisierung und Mobilität sind für uns zentrale Orientierungspunkte. Schon heute lebt etwa die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten, und bis 2050 werden es über zwei Drittel sein. Städte der Zukunft müssen daher nicht nur dichter,

sondern auch grüner, vielfältiger und lebenswerter werden. Dafür braucht es mutige Ideen, ein Denken jenseits etablierter Muster – und die Offenheit, sich von internationalen Vorbildern wie Singapur inspirieren zu lassen. Daraus entstehen neue Anforderungen an Wohnformen, Quartiersentwicklung und Infrastruktur. Genau hier setzen wir an. Vorausschauendes Denken ist fest in unserer DNA verankert – und prägt die Entwicklung unserer Projekte.

## Was erwartet Besucherinnen und Besucher in Ihrem Showroom am Pelikanplatz in Zürich?

Unser Showroom am Pelikanplatz lädt Besucherinnen und Besucher dazu ein, in die «World of XANIA» einzutauchen. Dort präsentieren wir eine sorgfältig kuratierte Auswahl an Materialien – von Parkett-, Marmor- und Plattenmustern bis hin zu Armaturen und Möbeln für Bad und Küche. Eine komplett ausgestattete Küche rundet das Erlebnis ab. So erhalten Interessierte nicht nur Inspiration, sondern auch ein ganz konkretes Gefühl dafür, wie Interieur Design und Wohnkonzepte bei XANIA aussehen können.

## Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz in Ihrer Projektentwicklung?

KI wird zum ständigen Begleiter für rationale Entscheidungen. Sie ist bei uns ein fester Bestandteil der Projektentwicklung und ermöglicht es uns, in kürzester Zeit unterschiedliche Nutzungsszenarien zu simulieren, deren Potenziale zu analysieren und daraus fundierte Entscheidungen für die Planung und Positionierung eines Projekts abzuleiten. Dabei vereinen wir Architektur, Data Science und Kommunikation in einem integrierten, dynamischen Prozess. So beschleunigen wir nicht nur den Designprozess spürbar, sondern heben auch die Qualität unserer Projekte auf ein neues Niveau.

## Welche Rolle spielen strategische Partnerschaften für Sie und welche Ziele verfolgen Sie dabei als Group CEO?

Unsere Projekte leben von starken Partnerschaften – sie sind die Grundlage, um Innovation, Qualität und Nachhaltigkeit im Wohnbau voranzutreiben. Wir arbeiten eng mit Investoren, Architekturbüros, Planern, Kooperationspartnern und Technologiepartnern zusammen, um hochwertige Lebensräume zu schaffen. Dabei streben wir nicht nur nach ästhetisch ansprechender Architektur, sondern entwickeln Konzepte mit langfristigem Mehrwert – für Bewohnerinnen und Bewohner ebenso wie für Investoren. Mit dem 72. Projekt setzt XANIA ihren Wachstumskurs fort – 30 Projekte sind bereits abgeschlossen, mehr als 600 weitere Wohnungen sind in der Pipeline. Unsere Stärke liegt darin, unterschiedliche Kompetenzen zu verbinden und gemeinsam ganzheitliche, zukunftsähnliche Lösungen zu entwickeln. Als CEO ist es mein Ziel, dieses Netzwerk weiter auszubauen – mit Partnern, die wie wir den Anspruch haben, über den üblichen Horizont hinauszudenken, zukunftsweisende Themen bereits heute aktiv anzugehen, diese gezielt umzusetzen und somit Verantwortung zu übernehmen.

## Steckbrief

### XANIA vereint alle Bereiche der Extraklasse

Hochwertige Neubauprojekte, ein feines Gespür für stilvolles Interior Design und Leidenschaft für einen anspruchsvollen Lifestyle zeichnen XANIA real estate aus. Das 2022 gegründete Unternehmen bietet ein ganzheitliches Erlebnis, das weit über den Erwerb einer Immobilie hinausgeht. Erstklassige Wohnprojekte an begehrten Lagen verbinden Lifestyle, Komfort und innovative Wohnkonzepte mit einem zukunftsgerichteten Stadtverständnis und architektonischem Weitblick. Ergänzt wird das Portfolio durch einen exklusiven Showroom im Herzen von Zürich, der Inspiration und Qualität erlebbar macht. XANIA steht für zeitlose Eleganz, alltagstaugliche Funktionalität und werthaltige Materialien – und bietet damit sowohl Bewohnern als auch Investoren bleibende Werte und eine sichere Kapitalanlage.

### Mehr Informationen unter [xania.ch](http://xania.ch)

## Was bedeutet Führung für Sie persönlich – und wie leben Sie Ihre Rolle als CEO in einer Branche, die stark von Teamarbeit geprägt ist?

Teamarbeit ist bei XANIA der Schlüssel zum Erfolg. Als CEO bei XANIA sehe ich meine Aufgabe nicht nur in der Führung, sondern in der Förderung einer Kultur, die Qualität, Professionalität und Innovation in den Mittelpunkt stellt. Mein Fokus liegt darauf, ein Umfeld zu schaffen, in dem jedes Teammitglied seine Stärken einbringen kann. Dabei unterstütze ich eine Atmosphäre, in der Kreativität, Eigenverantwortung und Offenheit geschätzt werden. Gemeinsam entwickeln wir massgeschneiderte Lösungen, die den individuellen Wünschen unserer Kundinnen und Kunden gerecht werden. In einem sich ständig verändernden Markt ist es entscheidend, agil zu handeln und als Team proaktiv zu bleiben. Letztlich geht es darum, Lebensräume zu schaffen, in denen Menschen nicht nur wohnen, sondern leben und sich dadurch wirklich zu Hause fühlen.



# «Das Leben ist zu kurz für zu viel Buchhaltung»

KMU scheitern meistens aufgrund mangelnder Liquiditätsplanung und schlechtem Management des Cash-Bestands. Die Ursachen finden sich häufig in einer schlechten Administration.

Die Business-Software bexio schafft Abhilfe dank effizienter Kontaktverwaltung, Angebots- und Rechnungsstellung, integriertem E-Banking und Projektmanagement. CEO Markus Naef über die Kunst der automatisierten und effizienten Buchhaltung und mehr.

## Herr Naef, welche Vorteile hat die Buchhaltung mit bexio?

bexio vereinfacht die Buchhaltung für Schweizer Kleinunternehmen, Startups, Selbständige und Freelancer erheblich und spart wertvolle Zeit; auch dank der Integration von KI-Lösungen. Die intuitive Benutzeroberfläche und das übersichtliche Dashboard erleichtern die Finanzübersicht auch ohne tiefergehende Buchhaltungskenntnisse. Die nahtlose Integration mit E-Banking ermöglicht einen automatischen Abgleich von Zahlungen. Darüber hinaus macht unsere Cloud-Lösung mit Datenspeicherung in der Schweiz alle Finanzdaten jederzeit von überall zugänglich. Geschäftsabläufe werden durch die effiziente Erstellung von Offerten, Rechnungen und Mahnungen optimiert. Mit der «bexio Go»-App lassen sich Belege mobil erfassen, was den Administrationsaufwand deutlich reduziert. Wir bieten also eine All-in-One-Lösung für das Rechnungswesen an, die neben Effizienz auch Transparenz fördert.

**Wie kann bexio gezielt KMU entlasten?** Indem es die Automatisierung administrativer Aufgaben vorantriebt und so Zeit wie auch Ressourcen freisetzt. Dies umfasst die automatische Verbuchung von Belegen und den Zahlungsabgleich mit Bankkonten, was manuelle Aufwände und Fehler reduziert, die effiziente Rechnungsstellung und Auftragsverwaltung – der gesamte Verkaufsprozess vom Angebot bis zur Mahnung ist vereinfacht – und die zentrale Kontaktverwaltung als integriertes CRM, was für einen besseren Überblick über Kundendaten sorgt. Dazu kommen ein Cloud-basierter Zugriff und mobile Lösungen, wie die App «bexio Go», die flexibles Arbeiten ermöglichen – jederzeit und an jedem Ort, was die Produktivität massgeblich steigert. Außerdem gibt es den bexio Marketplace, welcher durch Partner-Applikationen erweiterte Funktionalitäten bietet; dies ohne aufwändige eigene Integrationen des Kunden.

Schliesslich bieten wir eine intuitive Zusammenarbeit mit Treuhändern über das «bexio Cockpit». KMU und Treuhänder haben jederzeit die Möglichkeit zum digitalen Austausch, was zu einer massiven Reduktion von administrativen Doppelspurigkeiten führt.

## Welche Bereiche sind erfahrungs-gemäss besondere Zeitfresser?

Die manuelle Belegverarbeitung, einschliesslich des Sammelns, Sortierens und händischen Erfassens von



## Steckbrief

### Markus Naef ist seit Mai 2022 CEO der bexio AG (Rapperswil); dem führenden

### Bye-bye Papierkram – bexio macht Administration easy

Fehlt Ihnen die Zeit für neue Aufträge und Marketing? Keine Übersicht über den Stapel an Rechnungen? Keine Nerven für die Buchhaltung? bexio bietet alle Funktionen, die es braucht, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen: Von der intuitiven Kontaktverwaltung, der Angebotserstellung im individuellen Design, bis zur schnell erstellten Rechnung mit automatischen Mahnungen und E-Banking-Schnittstelle. Mehr als 90'000 Selbstständige, Kleinunternehmen und Startups vertrauen bereits auf bexio.

Mehr Informationen unter [www.bexio.com](http://www.bexio.com)

## «Manuelle Prozesse sind Zeitfresser und sehr fehleranfällig, was die Effizienz und Qualität beeinträchtigt. Ein modernes ERP-System wie bexio bietet hier ein hohes Mass an Automatisierung.»

Quittungen und Rechnungen, verschlingt meistens enorme Mengen an Zeit. Das manuelle Abgleichen von Banktransaktionen mit den Buchungen ist mühsam und sehr fehleranfällig. Auch die zeitintensive manuelle Rechnungsstellung sowie das Nachfassen bei offenen Posten im Mahnwesen sind grosse Effizienzbremsen. Die komplexe MwST-Abrechnung, die präzise Erfassung und das Zusammenführen aller relevanten Daten sind sehr zeitaufwändig. Aufgrund ständiger gesetzlicher Änderungen und komplexer Berechnungen fordert auch die Lohnbuchhaltung viel Aufmerksamkeit. Zudem ist die fehleranfällige manuelle Kontenabstimmung ein grosser Zeitfresser, da Korrekturen aufwändig sind. Darüber hinaus kostet auch die aufwändige manuelle

Datenaufbereitung, z.B. für den Jahresabschluss, und die damit verbundene Kommunikation mit dem Treuhänder viel wertvolle Zeit.

**Die Anforderungen an die Rechnungsstellung und an die Kontaktverwaltung werden immer höher. Lässt sich das für KMU, die auf Wachstum aus sind oder grössere Kundenn Mengen bewältigen müssen, ohne Hilfe überhaupt noch stemmen?**

Manuelle Prozesse sind Zeitfresser und sehr fehleranfällig, was die Effizienz und Qualität beeinträchtigt. Ein modernes ERP-System wie bexio bietet hier ein hohes Mass an Automatisierung, die Belegverarbeitungen und Bankabstimmung optimiert. Eine solche integrierte Lösung ermöglicht eine schnelle

Rechnungsstellung und ein effektives Kundenmanagement. Durch Skalierbarkeit wächst die Software mit den Anforderungen jedes Unternehmens mit und unterstützt dessen digitale Transformation. Dadurch können sich KMU auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und bleiben wettbewerbsfähig; ohne diese Unterstützung stossen wachsende Unternehmen schnell an ihre Grenzen.

## Sie unterstützen auch jeden einzelnen Verkaufsprozess. Wie funktioniert das?

Die Software ermöglicht eine schnelle Erstellung von Offerten und Rechnungen und verwaltet Kundendaten zentral mit unserem integrierten CRM. Automatischer Bankabgleich und effizientes Mahnwesen optimieren die Zahlungsabwicklung und sichern die Liquidität. Somit unterstützt, vereinfacht und beschleunigt bexio jeden einzelnen Verkaufsprozess umfassend.

## Die verarbeiteten Daten werden in der Schweiz gespeichert?

So ist es! Wir verstehen uns als Schweizer Anbieter für Schweizer Unternehmen und tragen auch das Label «swiss made software». Es versteht sich daher von selbst, dass wir alle Kundendaten sicher in der Schweiz auf Schweizer Servern speichern.

## Was bedeutet für Sie Führung?

Führung muss aus meiner Sicht situativ angesehen werden. bexio befindet sich in einem Transformationsprozess vom Start-up zum Scale-up, bei dem die Skalierbarkeit, Steuerung und Effizienz von Prozessen in den Fokus rücken. Dies erfordert eine Stärkung der Führungskompetenzen im mittleren

Management und einen Wandel hin zu einer transformationalen Führung («mit- und weiterdenken»). Ziel ist es, eine Organisationsstruktur mit klar definierten Verantwortlichkeiten und flexibler Ausrichtung sicherzustellen, um Verzettelungen und Innovationshemmnisse zu überwinden.

## Was wollen Sie in den nächsten Jahren mit bexio noch erreichen?

bexio strebt an, seine führende Position als Business-Software für Schweizer KMU weiter auszubauen. Dies geschieht durch die Konzentration auf die drei bestehenden Geschäftsfelder Business-Software für KMU, Treuhänder und «bexio Marketplace», und wird durch «Embedded Finance» als neues, tief integriertes Feld ergänzt. Dies beinhaltet die nahtlose Einbettung von Finanzdienstleistungen, wie z.B. einer Debitkarte «bexio Pay» für einfaches Ausgabenmanagement oder «bexio Credit» für effiziente Kreditfinanzierungen. Beides mit dem klaren Ziel, «Touchless Booking» zu ermöglichen. Zudem möchten wir unsere Treuhänder-Partner auf dem Weg der Transformation hin zum «digitalen CFO» begleiten. Mit dem «bexio Cockpit» haben wir hierzu die erste Grundlage gelegt; weitere Features werden zeitnah folgen, z.B. Archivierung, automatische Verbuchungen, Handelsregister-Mutationen.

Damit werden wir den Treuhändern ein unverzichtbares Tool zur Verfügung stellen. bexio Cockpit dient damit als Enabler der digitalen Transformation. Selbstredend steigern wir für unsere Kunden, aber auch für bexio selbst die Effizienz, indem wir weiterhin auf Automatisierung setzen und die KI-Integration ausbauen.



# «Unsere DNA ist das Zusammenspiel zwischen Medizin und Forschung»

Die 1883 gegründete Schulthess Klinik gilt als führende orthopädische Klinik und wird seit 1935 durch die Wilhelm Schulthess-Stiftung getragen.

CEO Andrea Rytz über die Klinikwelt von gestern und morgen – und Führung als Chance, um das Leben und Heilen der Menschen zu verbessern.

**Frau Rytz, Sie wurden 2023 von der Schweizer Community Women in Business als «Woman of the Year» ausgezeichnet. Was bedeutet Ihnen diese Auszeichnung?**

Über die Auszeichnung habe ich mich sehr gefreut, sie hat mich in meinem Tun bestärkt. Die Ehrung gilt zwar mir als Person, doch gehört sie meinem ganzen Team. Allein wäre ich nie da, wo ich bin. Für Erfolg braucht es immer Support.

**Sie sind seit mehr als 25 Jahren im Klinikbereich tätig. Wie sehr hat sich die Welt dort verändert, speziell auch hinter den Kulissen?**

Grundsätzlich ist die Medizin sehr viel schneller geworden. Der Anspruch von Patientinnen und Patienten hat sich komplett verändert. Früher war die Aufenthaltsdauer im Spital viel länger, heute möchte der Patient möglichst rasch wieder nach Hause. Dies bedingt stetige Anpassungen der Infrastruktur und Abläufe. Der finanzielle Druck auf Kliniken ist heute sehr hoch, die Leistungen haben sich ausgeweitet, aber die Tarife haben sich nicht geändert. Die Tarife sind seit 13 Jahren gleich, aber Leistungen und das Material sind teurer geworden. Ich möchte nicht jammern, jedoch ist es eine Tatsache, die nicht wieddiskutiert werden kann. Hinter den Kulissen hat sich ebenfalls viel geändert. Die Hierarchien sind flacher geworden, die Ärzteschaft wird in betriebswirtschaftliche Belange eingebunden und es finden Diskussionen auf Augenhöhe statt. Was sich ebenfalls stark geändert hat, ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Beispielsweise bei «Rapid Recovery» arbeiten die Physiotherapie, Ärztinnen und Ärzte, Anästhesie und Patienten eng zusammen, um das beste Ergebnis zu erreichen.

**Die Schulthess Klinik gilt als Spitzenklinik im Bereich Orthopädie. Gibt es dennoch besondere Herausforderungen?**

Die Herausforderungen im Gesundheitswesen werden nicht weniger werden, davon ist auch die Schulthess Klinik nicht ausgenommen, wobei die Digitalisierung ganz zuoberst steht.



## «Das Ziel des Schulthess Forschungsteams ist immer, die Mobilität und Lebensqualität unserer Patientinnen und Patienten zu verbessern.»

Erste Schritte für eine digitale Transformation sind in die Wege geleitet. Ziel ist es, bis 2027 eine zukunftsfähige Basis zu schaffen und ab 2030 die Klinik zur «Digital Clinic» zu transformieren mit ganzheitlich digitalisierten Prozessen, um die Effizienz zu steigern und das Patientenerlebnis zu verbessern. Allerdings bin ich mir bewusst, dass es hierfür sehr viele zeitliche und monetäre Ressourcen benötigt und teilweise auch die Rahmenbedingungen für eine digitale patientengeschützte Infrastruktur in der Schweiz noch unklar sind. Das ist eine grosse strategische und organisatorische Herausforderung in den nächsten Jahren.

**Wie hängen Forschung und Klinikbetrieb miteinander zusammen? Wie treibt die eine Seite die andere an?**

Die DNA der Schulthess Klinik ist das Zusammenspiel zwischen Medizin und Forschung. Darauf sind wir unglaublich stolz. Dank Jahrzehntelanger

wissenschaftlicher patientenbezogener Forschung können unsere Patientinnen und Patienten jederzeit und auch in Zukunft von Forschungsresultaten profitieren. Das Ziel des Schulthess Forschungsteams ist immer, die Mobilität und Lebensqualität unserer Patientinnen und Patienten zu verbessern. Wie einst Wilhelm Schulthess setzt es auf wissenschaftliche Lehre, Forschung und Entwicklung im Bereich der Orthopädie. Es wird immer nach dem Optimum für jede Therapie geforscht, damit Behandlungen des Bewegungsapparates immer besser und sicherer werden.

**Inwiefern haben gesellschaftliche Trends Einfluss auf den Betrieb der Klinik? Wie wirken sich die Überalterung der Gesellschaft oder die zunehmenden Gesundheitskosten auf Ihre Klinik aus?**

Solche gesellschaftlichen Entwicklungen haben direkten Einfluss auf die

Schulthess Klinik. Die demographische Veränderung hat beispielsweise dazu geführt, dass wir mit «Orthopädie PLUS» gezielt auf die Bedürfnisse von Patientinnen und Patienten im höheren Alter und/oder mit Nebenerkrankungen eingehen. Wir bieten mit «Orthopädie PLUS» ein ganzheitliches Behandlungssystem an, das individuell abgestimmte Betreuung sowohl durch die orthopädische wie auch durch die internistische Abteilung anbietet. Die steigenden Gesundheitskosten betreffen die Schulthess Klinik ebenso und wir sind gefordert, wie bereits erwähnt, Prozesse zu evaluieren und wo möglich zu digitalisieren und automatisieren. Dabei steht jedoch das Wohl der Patientinnen und Patienten und die Qualität der Behandlungen immer im Vordergrund. Ein weiterer wichtiger Punkt in Bezug auf Produktivität und Effektivität sind für mich Kooperationen mit verschiedenen Partnern und Spitätern im In- und Ausland.

**Steckbrief**  
Andrea Rytz verfügt über langjährige Erfahrung im Gesundheitswesen und ein Nachdiplomstudium im Gesundheits-Service-Management sowie einen EMBA der Fachhochschule St. Gallen. 2011 übernahm sie die Funktion der Direktorin der Klinik Belair, Schaffhausen. Seit 2016 führt sie als CEO die Schulthess Klinik. Andrea Rytz hat die Schulthess Klinik erfolgreich zu nationalem und internationalem Renommee geführt. Sie wird die Klinik per Ende August 2025 in neue Hände übergeben. Andrea Rytz hat zudem verschiedene Verwaltungsratsmandate inne und ist als Präsidentin OdA Gesundheit Zürich und Spitalrätin der ipw Winterthur tätig.

**Schulthess Klinik**  
Die Schulthess Klinik ist eine der führenden orthopädischen Kliniken Europas mit rund 1'200 Mitarbeitenden. Als orthopädische Spezialklinik konzentriert sie sich auf anspruchsvolle Behandlungen am Bewegungs- und Stützapparat. Mit über 11'100 Operationen und über 131'400 ambulanten Patientenkontakten verfolgte sie auch im Geschäftsjahr 2024 ihr oberstes Anliegen, Menschen von ihren Schmerzen zu befreien und ihre Mobilität wiederherzustellen. Die Schulthess Klinik ist offen für allgemein- und zusatzversicherte Patienten.

**Mehr Informationen unter [schulthess-klinik.ch](http://schulthess-klinik.ch)**

**Was inspiriert Sie in Ihrem Arbeitsalltag?**

Jeder Klinikalltag ist anders, herausfordernd und spannend. Dies jeden Tag zu managen und für die eigenen Leute da zu sein, das ist meine tägliche Inspiration.

**Was bedeutet für Sie Führung?**

Menschen mit Anstand, Respekt und Freundlichkeit zu begegnen, ist meine oberste Führungsmaxime. Im Weiteren sind für mich Vertrauen, Zusammenarbeit und Lösungsorientierung die Eckpfeiler von Führung. Dabei immer authentisch zu bleiben und kein Machtgebae aufzuführen gehört für mich ebenso dazu. Was mir auch wichtig ist: jeden Tag ein Vorbild zu sein und neue moderne Führungsmethoden einzusetzen. Dazu gehören beispielsweise flexible Arbeits- und Lohnmodelle, um den Mitarbeitenden ein sozial verträgliches Umfeld zu bieten. Zufriedene Mitarbeitende bilden für die Schulthess Klinik das Fundament.



# «Es geht um das **Gefühl**, wieder mehr man selbst zu sein»

An mittlerweile acht Standorten führt die Lüönd Group minimal-invasive, ambulante Schönheitsbehandlungen durch.

Alexandra Lüönd, Verwaltungsratspräsidentin und Mitgründerin Beauty2Go / Brows & Brows, über den Zusammenhang von Schönheit, Gesundheit und Wohlbefinden – und erfahrene Teams samt Ärztinnen und Ärzten, die den Unterschied machen.

**Frau Lüönd, als Sie 2017 Ihre erste Beauty2Go Klinik in Zürich gegründet haben, wussten Sie schon, dass noch mehr Standorte dazukommen werden?**

Ganz ehrlich: Wenn ich von Anfang an gewusst hätte, wie gross das wird – ich wäre wahrscheinlich überfordert gewesen. Ich hätte mir zu viele Gedanken gemacht, zu viele Risiken gesehen. Stattdessen habe ich einfach losgelegt. Hart gearbeitet, Entscheidungen getroffen, manchmal auch improvisiert. Zielstrebigkeit war mein Kompass. Ich hatte 2'000 Franken Startkapital, keine Kontakte, keine Investoren – aber eine klare Vorstellung davon, was ich anders machen wollte. Heute sind es acht Kliniken, über 150'000 Behandlungen und mehr als 50'000 Patientinnen und Patienten. Das ist nicht nur meine Leistung, sondern die eines Teams, das immer an diese Vision geglaubt hat.

**Wo liegt die besondere Herausforderung im Medical- und Beauty-Bereich – und wie führen Sie beide Welten zusammen?**

Schönheit darf nie auf Kosten der medizinischen Qualität gehen. Das ist unsere oberste Prämisse. Wir arbeiten ausschliesslich mit Ärztinnen und Ärzten, die bei uns angestellt sind – nicht auf Honorarbasis. Das schafft

Verbindlichkeit. Unsere Behandlungen sind minimal-invasiv, aber hochwirksam. Wir kombinieren wissenschaftlich fundierte Methoden mit einem sicheren und klar strukturierten Patientenprozess. Beauty2Go steht für Qualität ohne Arroganz, Medizin ohne Angstbarriere. Genau diese Balance ist unsere Aufgabe.

**Man hat den Eindruck, dass die Menschen unsicherer werden. Inwiefern können Schönheitsbehandlungen das Selbstbewusstsein und damit auch ein besseres Auftreten fördern?**

Wir erleben täglich, wie positiv der Effekt einer Behandlung sein kann. Es geht dabei nie um «Veränderung», sondern um das Gefühl, wieder mehr man selbst zu sein. Ein frischer Blick, eine entspannte Stirn oder ein gestrafftes Gesicht können ein «Ich fühle mich wieder wie ich» auslösen. Der mediale Druck ist hoch, ja – aber unser Ansatz ist nicht, ein Ideal zu verkaufen, sondern eine Entscheidungsmöglichkeit. Selbstbestimmung ist der wahre Luxus.

**Gibt es gesellschaftliche Trends, die Sie mit Sorge oder, umgekehrt, auch mit Freude betrachten?**

Sorge bereitet mir, wenn medizinische Behandlungen von Anbietern durchgeführt werden, die gar keine Ärztinnen oder Ärzte sind – und trotzdem mit Füllern und Nadeln hantieren. Das ist nicht nur illegal, sondern gefährlich. Umso wichtiger finde ich, dass wir als etablierter Anbieter mit Standards, medizinischer Aufklärung und echter Verantwortung dagegenhalten. Was mich freut: Die Scham rund um

das Thema Beauty fällt. Immer mehr Frauen, und auch Männer, sprechen offen über Eingriffe. Ich selbst auch. Es geht nicht um Perfektion, sondern um Mündigkeit.

#### Wie wichtig sind die Standorte Ihrer Kliniken?

Extrem wichtig. Unsere Kliniken sind keine Kosmetikstudios, sondern ambulant bewilligte medizinische Einrichtungen. Wir investieren viel in Einrichtung, Sicherheit und Atmosphäre. Jeder Standort ist ein Botschafter unserer Werte: hochwertig, zugänglich, vertrauensvoll. Jeder unserer Ärztinnen und Ärzte ist zudem mit bis zu 10 Millionen Franken versichert – weil wir Verantwortung ernst nehmen. Wir wollen nicht elitär wirken, sondern professionell. Unsere Kundinnen und Kunden sollen sich willkommen fühlen – ohne Schwellenangst, ohne Attitüde.

#### Wie sehen Sie Ihre Rolle als Unternehmerin? Auf was legen Sie besonderen Wert?

Ich bin heute Verwaltungsratspräsidentin der Beauty2Go Gruppe – mein Bruder Patrick führt das Unternehmen operativ als CEO, und ich könnte mir niemand Besseres für diese Rolle

vorstellen. Ich selbst bin weiterhin in der strategischen und unternehmerischen Verantwortung, begleite neue Projekte, bringe Marken auf den Weg und baue aktuell weitere Unternehmen auf – unter anderem über unsere Muttergesellschaft, die Lüönd AG, ein «House of Brands» für medizinische Beauty-Innovationen.

Bei neuen Firmen übernehme ich anfangs oft die CEO- oder Co-CEO-Rolle, bis die Strukturen stehen. Was mir besonders wichtig ist: Klarheit, Haltung und wirtschaftlicher Realitätssinn. Ich will keine luftigen Visionen verkaufen, sondern Substanz aufbauen – mit starken Teams, echten Werten und einer klaren Richtung. Und ja, ich glaube an weibliche Führung. Nicht aus Prinzip, sondern weil ich sehe, wie viel Qualität darin steckt, wenn Frauen Räume gestalten.

#### Wie wichtig sind Ihre Teams und die Medizinerinnen und Mediziner vor Ort?

Ohne sie wäre alles nichts. Unsere Ärztinnen und Ärzte sind nicht austauschbar, sie sind Markenbotschafter. Und unsere Teams vor Ort halten den ganzen Laden am Laufen. Ich sage oft: Ich kann das Produkt tausend Mal erklären

**Mit über 150'000 durchgeföhrten Behandlungen** und mehr als 50'000 Patientinnen und Patienten ist Beauty2Go heute Marktführer für minimal-invasive Schönheitsbehandlungen in der Schweiz. Gemeinsam mit ihrem Bruder Patrick Lüönd hat Alexandra Lüönd die Beauty2Go Gruppe aufgebaut. Neue medizinische Projekte sowie eine mögliche internationale Expansion sind in Vorbereitung.

#### Mehr Informationen unter [beauty2go.ch](http://beauty2go.ch)

– aber wenn es im Behandlungszimmer nicht stimmt, war alles für die Katz. Deshalb investieren wir in Ausbildung, Standards, Qualitätskontrollen und interne Kommunikation. Wertschätzung ist bei uns kein Poster an der Wand, sondern gelebte Praxis.

#### Haben Sie für die nächsten fünf bis zehn Jahre eine bestimmte Entwicklung oder Expansion geplant?

Ja. Wir werden Beauty2Go weiter ausbauen – mit Fokus auf medizinischer Tiefe, neuen Formaten und patientenzentrierten Innovationen. Eine Internationalisierung ist absolut denkbar, wir prüfen aktuell erste Märkte und Strategien für einen gezielten Markteintritt ausserhalb der Schweiz. Und dann kommt da noch etwas sehr Grosses. Ein Projekt, das seit Monaten in der Vorbereitung steckt – mit Baugeplänen, Auflagen und vielen strategischen Entscheidungen. Der Mietvertrag ist unterzeichnet, 2026 wird es spruchreif. Was es genau ist, möchte ich noch nicht verraten – aber es wird Teil von Beauty2Go, und es wird ein neuer Standard im Bereich Medical Beauty. Unsere Patientinnen und Patienten dürfen sich freuen. Stillstand ist nicht unser Ding. Dafür ist unser Team viel zu ehrgeizig, motiviert und kreativ.

**Es geht dabei nie um «Veränderung», sondern um das Gefühl, wieder mehr man selbst zu sein.**

# «Wein wird auch in Zukunft etwas sein, das man am besten gemeinsam entdeckt, bespricht und geniesst»

Nikolas von Haugwitz, CEO Mövenpick Wein, über neue Kundenbedürfnisse, digitale Services, nachhaltigen Weinbau – und warum Transparenz heute zum guten Geschmack gehört.

## Herr von Haugwitz, haben sich die Wünsche Ihrer Kundinnen und Kunden in den letzten Jahren verändert?

Oh ja – und das ziemlich deutlich. Viele Kundinnen und Kunden sind heute neugieriger, informierter und anspruchsvoller als früher. Es geht nicht mehr nur um die Rebsorte oder das Etikett, sondern darum, was hinter dem Wein steckt: Wer hat ihn produziert? Wie wurde gearbeitet? Wo kommt er her? Besonders gefragt sind elegante, präzise Weine mit Charakter – gerne aus nachhaltigem Anbau und von Winzern, die mit Leidenschaft und Überzeugung arbeiten. Gleichzeitig beobachten wir ein wachsendes Bedürfnis nach Alternativen zu alkoholhaltigen Getränken – gerade in der gehobenen Gastronomie und bei genussorientierten Privatkunden. Aus diesem Grund haben wir Vervano entwickelt – ein fermentiertes, alkoholfreies Getränk auf Teebasis mit Kräutern und Früchten. Es ist kein Ersatz, sondern eine eigenständige, hochwertige Begleitung zu Speisen – mit der gleichen Sorgfalt hergestellt wie ein guter Wein.

## Was ist das Besondere an Ihren Filialen? Wie vermitteln Sie Weinkultur vor Ort?

Unsere Filialen leben von Menschen, die Wein nicht nur verkaufen, sondern lieben. Unsere Mitarbeitenden sind Gastgeber, Berater und oft auch Geschichtenerzähler. Sie schaffen einen Ort, an dem man nicht einfach nur einkauft, sondern entdeckt, probiert und sich austauscht. Das macht für uns echte Weinkultur aus – persönlich, kompetent und herzlich.

## Sie wurden 2023 vom Falstaff-Magazin für Ihr «bestes Sortiment» ausgezeichnet. Sowohl bei der Beratung als auch beim Service erzielten Sie die Höchstnote. Besser geht's nicht, oder?

Wir haben uns über die Auszeichnung riesig gefreut – keine Frage. Aber für uns war das kein Grund, die Füsse hochzulegen und uns auf unseren Lorbeeren auszuruhen. Im Gegenteil: Wir sehen es als Ansporn, weiter an uns zu arbeiten – im Sortiment, im Service, in der Beratung. Denn: Guter Wein hört nie auf, besser zu werden. Und wir auch nicht.

## Ein guter Wein hat viel mit Werten zu tun. Wie wichtig ist Transparenz bei Herkunft und Herstellung?

Sehr wichtig. Viele Menschen möchten heute ganz genau wissen, was sie trinken – woher der Wein kommt, wie der Jahrgang war, wie der Winzer auf Herausforderungen reagiert hat. Diese Transparenz schafft Vertrauen und macht den Genuss intensiver. Deshalb bemühen wir uns, diese Informationen verständlich und zugänglich zu machen – online, im Gespräch oder auch über neue Formate wie unseren Podcast oder Social Media.

## Wie wichtig ist nachhaltiger Weinbau für Sie?

Er spielt eine zentrale Rolle – und das schon lange. Viele unserer Winzer arbeiten nachhaltig, nicht weil es gerade «en vogue» ist, sondern weil es für sie selbstverständlich ist. Ein guter Wein entsteht nur im Einklang mit der Natur. Zertifikate sind da hilfreich, aber nicht alles. Am Ende zählt, was im Glas ankommt – und das spürt man, wenn verantwortungsvoll gearbeitet wurde.

## Sie bieten auch spezielle Weinabos an. Für wen sind die gedacht?

Für alle, die gerne entdecken – ohne sich selbst durch den Dschungel der Auswahl kämpfen zu müssen. Ein Weinabo ist wie ein persönlicher Sommelier, der ab und zu vor der Tür steht und sagt: «Probier das mal – das könnte dir gefallen.» Es ist bequem, abwechslungsreich und macht einfach Freude.

## Sie wollen das Shopping-Erlebnis vor Ort mit digitalen Services verbinden. Was haben Sie vor?

Wir glauben an die Kombination aus beidem: Wein erleben und digital vertiefen. In unseren Filialen soll man

Weine probieren, riechen, spüren – und gleichzeitig auf digitale Informationen zugreifen können: Wer hat diesen Wein kreiert? Was macht das Weingut besonders oder einzigartig, was zeichnet das Weingut aus? Welche Bewertungen oder Geschichten gibt es dazu? Parallel arbeiten wir an KI-gestützten Services, die unseren Kundinnen und Kunden noch individuellere Empfehlungen ermöglichen – abgestimmt auf den eigenen Geschmack, frühere Einkäufe oder Lieblingsregionen. Ziel ist ein System, das erkennt, was wirklich relevant ist, und Inspiration liefert – ob online, per App oder direkt im Laden. Auch die Logistik spielt dabei eine zentrale Rolle: Wer heute bei uns im Laden probiert, kann sich den Wein bequem nach Hause liefern lassen – oder online nach bestellen. Gleichzeitig können Online-Kunden Click-&-Collect nutzen oder ihre Favoriten beim nächsten Besuch in der Filiale persönlich verkosten. Unser Ziel ist ein nahtloses Einkaufserlebnis – persönlich, intelligent, flexibel. Die reale und die digitale Welt sollen sich nicht ausschliessen, sondern ideal ergänzen.

## Wie wird der «Weinhandel der Zukunft» aussehen oder funktionieren?

Digitaler, personalisierter – aber hoffentlich nicht unpersönlich. Künstliche Intelligenz wird uns helfen, Kundenwünsche noch besser zu verstehen und Empfehlungen präziser zu machen. Gleichzeitig bleibt der persönliche Kontakt ein entscheidender Faktor. Wein ist ein emotionales Produkt – da geht es nicht nur um Daten, sondern um Erlebnisse, Geschichten und Vertrauen.

## In Ihrem Podcast «Weinfach» tau-chen Reto Scherrer und Karin

## Frautschi in die Welt der Weine ein. Was kann man dort erfahren?

«Weinfach» richtet sich an alle, die mehr über Wein wissen möchten – aber ohne Fachchinesisch und Berührungsängste. Reto und Karin machen das wunderbar unterhaltsam, mit Neugier, Humor und echtem Interesse. Es geht um Wissen, ja – aber auch um Freude, Genuss und die vielen kleinen Aha-Momente, die Wein so besonders machen.

## Welcher ist Ihr Wein des Jahres?

Der Wein des Jahres von Mövenpick ist für uns ganz klar der Compleo aus der Staatskellerei Zürich. Ein kräftiger, zugleich eleganter Rotwein mit regionalem Charakter – und ein Paradebeispiel dafür, wie Tradition und Moderne im Weinbau zusammengehen. Dass er aus unserem eigenen Weingut stammt, freut uns natürlich besonders.

## Haben Sie einen speziellen Führungsstil?

Ich versuche, klar in den Zielen zu sein und offen im Weg dorthin. Vertrauen, Kommunikation und Eigenverantwortung stehen bei mir im Mittelpunkt. Ich bin überzeugt, dass Teams besser arbeiten, wenn sie mitreden, mitgestalten und mitentscheiden können. Die besten Ideen entstehen nicht am Schreibtisch des Chefs, sondern im Austausch – und oft dort, wo jemand einfach mutig genug ist, eine neue Perspektive einzubringen.

## Wie werden Weine in zehn oder fünfzehn Jahren verkauft werden?

Wenn ich das wüsste, würde ich wahrscheinlich einen KI-Fonds auflegen (lacht). Aber im Ernst: Digitale Tools und Künstliche Intelligenz werden in Zukunft eine grösse Rolle spielen – in der Beratung, im Sortiment, in der Logistik. Trotzdem bin ich überzeugt: Der Mensch bleibt im Zentrum. Wein wird auch in Zukunft etwas sein, das man am besten gemeinsam entdeckt, bespricht und geniesst.

## Zum Schluss – was bleibt für Sie der wichtigste Wert im Umgang mit Wein?

Ehrlichkeit. Im Produkt, in der Beratung, in der Kommunikation. Denn ein Wein, der ehrlich gemacht ist, braucht keine Show. Er überzeugt im Glas.

**«Wein ist ein emotionales Produkt – da geht es nicht nur um Daten, sondern um Erlebnisse, Geschichten und Vertrauen.»**





### Steckbrief

**Nikolas von Haugwitz** ist seit 2024 CEO der Mövenpick Wein Schweiz AG. Zuvor war er Vorstandsmitglied der Vom Fass AG und CEO der St. Jakobskellerei Schuler & Cie AG.

#### Mövenpick Wein – Genuss und Leidenschaft

Im Jahre 1963 wurde die erste Cash-and-Carry-Weinhandlung gegründet. Die Philosophie von Mövenpick Wein ist nicht der Weinverkauf, sondern das Erleben von Weinkultur. Die Grundlage dafür bildet der auf persönlichen Beziehungen zu ausgewählten Produzenten gewachsene Direktimport. Es gelingt den Mövenpick-Weinexperten jedes Jahr, Weine aus neuen

Regionen ausfindig zu machen und diese den Kunden zu präsentieren. Das Angebot richtet sich an Privatkunden, den Einzelhandel und die Gastronomie. Mövenpick Wein befindet sich zu 100 Prozent im Besitz der Mövenpick Holding und zählt heute zu den führenden Importeuren und Anbietern von Qualitätsweinen in den Heimmärkten Schweiz und Deutschland.

Die Weinkeller verfügen über ein umfangreiches Sortiment von rund 3'000 verschiedener internationaler Weine und Raritäten in allen Preislagen.

**Mehr Informationen unter**  
[moevenpick-wein.com](http://moevenpick-wein.com)

FlexOffice Paradeplatz:  
Eröffnung Q4 2025



ÜBER DIE BESTE  
ADRESSE DER STADT  
GIBT ES KEINE  
*20 MEINUNGEN.*

FlexOffice *Paradeplatz*.  
Sichere dir jetzt dein Office.



flexoffice