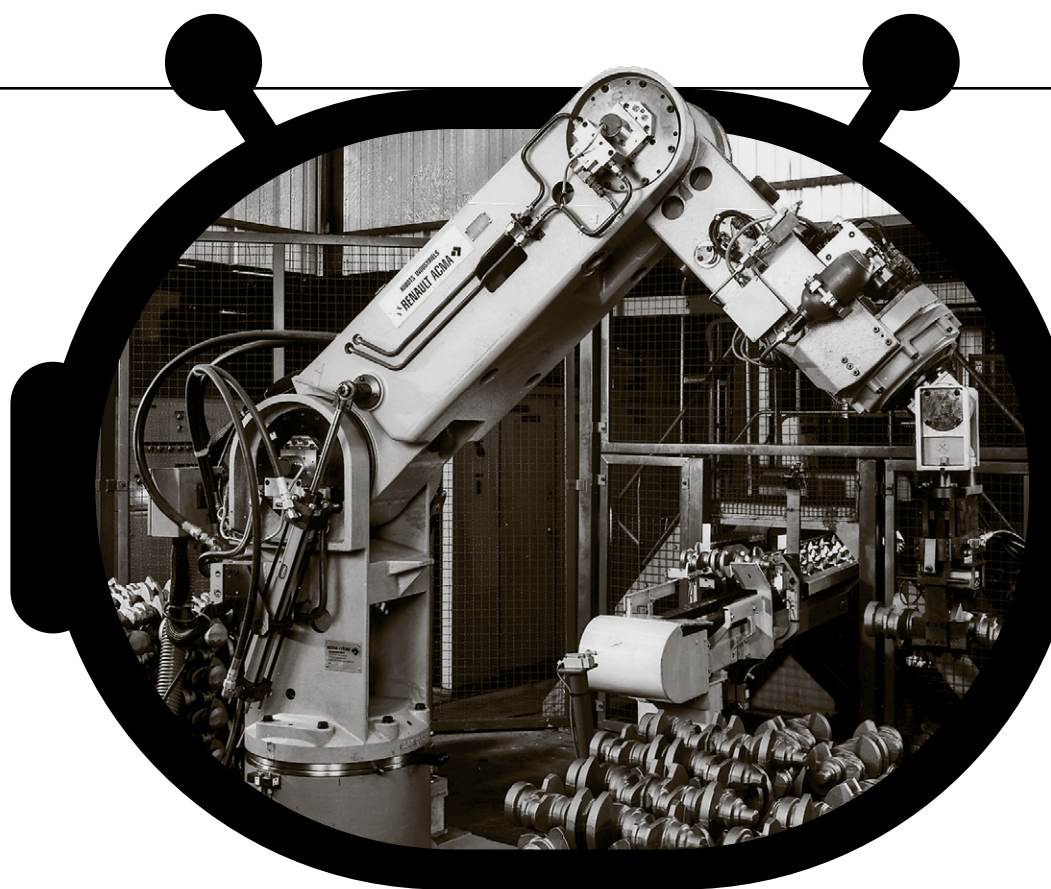


WARTEN AUF DIE REVOLUTION

Schweizer Unternehmen investieren Millionen in **künstliche Intelligenz** – und sehen kaum Resultate. Das erinnert an frühere Umbrüche.



TEXT: OLIVIA RUFFINER

ILLUSTRATION: RMS VISUALS / TESSY RUPPERT

1880 Elektrifizierung

Alles neu macht der Strom

Nikola Tesla liess sich 1899 lesend zwischen elektrischen Entladungen fotografieren. Der Grund: Er wollte Sicherheit demonstrieren, da die Welt vor der Erfindung Angst hatte. Es wurde eine Massenarbeitslosigkeit befürchtet. Die Elektrifizierung brachte organisatorische Veränderungen mit sich, es entstanden aber auch neue Industrien und Berufe. Die grosse Arbeitslosigkeit blieb aus. Erste Produktivitätsgewinne waren erst ab den 1920er-Jahren ersichtlich.

Der Computer fährt hoch. Der Startbildschirm weist darauf hin, dass es über Nacht ein firmenweites IT-Update gab. Ein Wechsel des IT-Systems hat meist eines zur Folge: ein Durcheinander. Mitarbeitende brauchen länger für ihre Aufgaben, Schnittstellen funktionieren noch nicht reibungslos, und die Gewohnheit fehlt. Nach ein, zwei Monaten hat sich die Lage beruhigt – im besten Fall arbeiten die Angestellten effizienter und produktiver mit dem neuen System. Eine solche Neuorientierung in Gross durchlebt die globale Wirtschaft derzeit mit der künstlichen Intelligenz (KI).

Die Zahlen sind eindeutig: 2,5 Billionen Dollar werden laut dem Beratungsunternehmen Gartner dieses Jahr weltweit in künstliche Intelligenz investiert. Die Rendite dieser Investitionen? Ernüchternd. In der jüngsten CEO-Umfrage von PWC gaben nur 21 Prozent der Schweizer Firmen an, mit KI ihre Kosten gesenkt zu haben – global sind es 26 Prozent (siehe Grafik auf Seite 12). Beim Umsatz sieht es noch magerer aus: 15 Prozent der Unternehmen in der Schweiz konnten ihn mithilfe von KI steigern, global sind es 30 Prozent. Die Boston Consulting Group kommt in ihrer Studie zu einem noch drastischeren Ergebnis: 60 Prozent der befragten Firmen sehen keinerlei messbaren Erfolg von KI. Viel Lärm um nichts? «Viele Schweizer Unternehmen sind schlicht nicht bereit», sagt Gustav Baldinger, CEO von PWC Schweiz. Die technologische Basis fehle: Firmen seien nicht Cloud-ready, hätten keine stabile Dateninfrastruktur. Ohne diese Grundlagen könne KI nicht skalieren. Hinzu komme, dass in den Schweizer Unternehmen weniger Projekte gestartet würden als international üblich. Und dass man länger an ihnen festhalte, selbst wenn sie nicht funktionierten.

Dass Schweizer Unternehmen zuerst auf Effizienz statt Wachstum setzen, erklärt sich Baldinger mit der Struktur der Schweizer Wirtschaftslandschaft: «Bei hohen Salärkosten ist es natürlich, zuerst auf Effizienz zu setzen», sagt er. «Aber das ist nicht der Zweck von KI. Die Technologie soll Wachstum generieren – in der Kundeninteraktion, im Verkauf, bei Produktinnovationen.»

Dass die Produktivität von KI hinter den Erwartungen zurückbleibt, verortet Dalith Steiger-Gablinger, Co-Founder

ANZEIGE

SCORE!

Swiss Conference for Retail and E-Commerce

am Mittwoch, 20. Mai 2026

in der StageOne in Zürich–Oerlikon

Organisator



Eventpartner



Premium Sponsor



Jetzt Ticket sichern



1950 Robotik

Menschenleere Fabriken

1954 meldete **George Devol** das Patent für den ersten programmierbaren **Industrie-roboter** an. In den 1970er-Jahren verbreitete sich die Maschine besonders in der Automobil- und Elektronikproduktion. Das Bild von «menschenleeren Fabriken» hielt die Wirtschaftswelt in Atem. Es sollte anders kommen: Zwar ging die Zahl an Routine-tätigkeiten zurück, gleichzeitig entstanden aber neue technische Berufe. Einzelne Industrien wurden massiv produktiver, gesamtwirtschaftlich war aber kein «Roboterboom» ersichtlich.

und Managing Partner von Swiss-cognitive, ganz oben, in der Führungs-etage. Es fehle an Strategie und an KI-Kompetenz in der Geschäftsleitung wie im Verwaltungsrat. «KI kann keine kaputten Prozesse reparieren, sie macht sie nur sichtbar.» Wer die Digitalisierung nicht sauber durchgeführt hat, spürt das spätestens jetzt.

«Change-Management ist die eigentliche Herausforderung, nicht die Technologie», sagt sie. Es brauche kein Extrastategiepapier für KI, sondern die Führungsebene sollte KI in der allgemeinen Strategie verankern. Der Erfolg von KI hängt nicht von den gewählten Modellen oder Tools, sondern vom Führungsumfeld ab. Ohne gemeinsame Vision und Verständnis vom Einsatz, vom Mehrwert und vom Risiko von KI ersticken KI-Projekte. Oder anders gesagt: Stimmt die Kultur nicht, bringt die Technologie auch keinen Fortschritt. Die Daten zeigen genau in diesem Bereich ein Problem: Gemäss der PWC-Studie beschäftigen

sich Schweizer CEOs mehr mit kurzfristigen Themen als der globale Durchschnitt. Dies ist beunruhigend, denn das hemmt langfristige Innovationen und Investitionen.

Erst Kosten, dann Gewinn

Wieso innovieren Unternehmen überhaupt? Zum Spass machen sie es nicht. Unternehmen rüsteten in neuen Technologien und komplementären Fähigkeiten auf, um am Ende produktiver zu werden und wettbewerbsfähig zu sein, meint Martin Wörter, Leiter des Bereichs Innovationsökonomik am KOF-Institut. Der aktuell ausbleibende Nettogewinn sei ein typisches Merkmal des Zyklus: «Die Integration einer neuen Technologie in vorhandene Systeme verursacht zunächst oft mehr Kosten, bevor die Produktivität steigt.»

Der Zyklus verläuft immer ähnlich: Kurzfristig kommt es häufig zu steigenden Kosten, mittelfristig ergeben sich neue Geschäftsfelder, und langfristig schlägt

sich dies in einem Nettogewinn der Produktivität nieder. «Bei KI könnte es aber anders sein», warnt Wörter. Denn hier besteht ein sogenanntes Diffusionsproblem. Modelle wie Chat GPT, Claude und Gemini weisen eine häufige Anwendung in der Gesellschaft auf, sie sind schnell zugänglich und einfach zu bedienen. Die KI-Adoptionsrate im Kernbereich des Unternehmens liegt derzeit aber noch deutlich unter 100 Prozent: Gemäss der KMU-Arbeitsmarktstudie der Axa haben 2025 erst 11 Prozent der dreihundert befragten KMU künstliche Intelligenz in sämtliche Geschäftsbereiche bewusst integriert und 22 Prozent in gewisse Projekte. «Wenn die Transformation zu schnell abläuft, könnten die volkswirtschaftlichen Ausgleichsmechanismen kurzfristig schlechter greifen.»

Das makroökonomische Paradox

Interessant wird es, wenn man die Perspektive wechselt. Denn selbst wenn alle Unternehmen KI perfekt implementieren würden – in der Gesamtwirtschaft wäre der Effekt noch kaum messbar. Ökonomen erstaunt das wenig, denn den gleichen Effekt konnte man schon bei früheren technologischen Revolutionen beobachten.

David Dorn, UBS-Professor für Globalisierung und Arbeitsmärkte an der Universität Zürich, verweist auf das Solow-Paradox von 1987: Man sieht Computer überall, ausser in der Produktivität. Dieses Muster habe sich seither mehrfach wiederholt und zeige sich nun erneut. Das hat mehrere Gründe: Einerseits lassen sich Effizienzgewinne nicht automatisch aus den Wirtschaftsdaten ablesen: «Wer schneller E-Mails schreibt und früher Feierabend macht, schafft nicht automatisch mehr Wert.» Andererseits braucht die Technologie Zeit. Um überhaupt Auswirkungen von KI in makroökonomischen Daten suchen zu können, sei es schlicht noch zu früh. Was bereits ersichtlich ist, ist eine erhöhte Aktivität in Bereichen, die implizit von KI betroffen sind. Als Beispiel nennt Dorn die extreme Bautätigkeit im Bereich Rechenzentren, die es braucht, um die Rechenleistung für KI bereitzustellen. «Die Investitionen und Bautätigkeit

1970 Internet und PC

Die Dotcom-Jahre

Es war unter anderem der Apple Macintosh (1984) von **Steve Jobs**, der die Arbeit zunehmend von körperlichen zu kognitiven Tätigkeiten verlagerte. Gekoppelt mit dem Internet gewann die Technologie spätestens 1990 an wirtschaftlicher Bedeutung. Wieder wurde vor hoher Arbeitslosigkeit gewarnt und enorme Zeitersparnis prognostiziert. Dies blieb zunächst aus. Das Platzen der Dotcom-Blase führte sogar zu Einbrüchen. Erst später wurden breite Produktivitätsgewinne sichtbar. Neue Berufsfelder entstanden – heute brauchen Unternehmen IT-Abteilungen.

stützen derzeit die amerikanische Wirtschaft», sagt er.

Wie lange wird es dauern, bis KI einen wirklichen Effekt hat? Das bereits in den 60er-Jahren entstandene Internet und die Webrevolution Ende der 90er-Jahre brauchten fast ein Jahrzehnt, bis sie messbare Produktivitätsgewinne brachten. Oliver Gassmann von der Universität St. Gallen sagt: «KI folgt einem ähnlichen Muster.» Seine Prognose, ab wann die Wirtschaft messbare Effekte von KI sieht: «Vermutlich erst ab 2027, sobald KI systematisch in Prozesse integriert ist und nicht nur punktuell eingesetzt wird.»

Der Vergleich lässt unweigerlich an die Dotcom-Blase denken. Ende der 90er-Jahre wurde massiv in alles investiert, was die Kürzel «www» und «.com» enthielt. Bis im März 2000 die Blase platzte. Firmen fuhren hohe Verluste ein, Unternehmen stampften mehr als die Hälfte der Projekte wieder ein. Und der Aktienmarkt kollabierte. Ob die Investitionen in KI einem ähnlichen Muster folgen, ist unter Expertinnen und Experten umstritten. Während Oliver Gassmann eine Blase sieht und ihr Platzen auch erwartet, relativiert David Dorn das Risiko mit den Charakteristika der Unternehmen: «Google, Amazon und Nvidia sind hochprofitabel. Während der Dotcom-Blase wurde in Firmen investiert, die nicht einmal ein Produkt hatten.»

Google und Amazon gelten als grosse Gewinner der Dotcom-Blase, beide Konzerne wurden in den 90er-Jahren gegründet. Doch auch bei ihnen waren zunächst keine Produktivitätsgewinne spürbar. Google Maps machte die

Fortsetzung auf Seite 12

1980 Mobiltelefonie

Call me maybe

Das Telefon gab es schon lange, auch das Mobilfunknetz gab es bereits seit 1958. Aber ab 1978 kam mit dem zellulären Mobilfunknetz neuer Schwung in die Mobiltelefonie. Bis aber jede und jeder wie Schauspieler **Sandra Bernhard** ortsunabhängig und selbst am Lenkrad telefonieren konnte, sollten noch zwanzig Jahre vergehen. Handys brachten Veränderungen in der Arbeitsorganisation und im Management mit sich. Die Debatte um die «Work-Life-Balance» begann.



ANZEIGE

finance forum
liechtenstein

Mittwoch
29. April 2026

Stabilität sichern, Wandel gestalten.

Brigitte Haas
Regierungschefin
Liechtenstein

Patrick Odier
Verwaltungsratspräsident
Lombard Odier & Co

Christian Lindner
deutscher Bundes-
finanzminister a.D.

Angelika Moosleithner
Partnerin
First Advisory

Roman Pfranger
CEO
Neue Bank

Jens Korte
Börsenspezialist

Träger

REGIERUNG
FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

Goldpartner

adnovum

Neue Bank

pwc

www.finance-forum.li

Fortsetzung von Seite 11

Menschen effizienter beim Navigieren, wirtschaftlich führte es jedoch zu einem Einbruch bei den Verkäufen von Karten und Atlanten. Gleiches bei Amazon: Kundinnen und Kunden bestellten ihre Bücher nun über die E-Commerce-Plattform, und viele kleine Buchläden konnten diesem Druck nicht standhalten. In den Wirtschaftsdaten glichen sich diese Effekte gegenseitig aus. Einzelne Unternehmen konnten aber massiv profitieren. Genau das bewegt derzeit die Aktienmärkte.

Wer wird das nächste Amazon und Google?

Schwierig ist es, zu antizipieren, wer das Google oder das Amazon der KI-Welt wird. Die Börse scheint davon auszugehen, dass KI-, Hardware- und Cloud-Anbieter die klassischen Softwareanbieter verdrängen. Als die KI-Firma und OpenAI-Konkurrentin Anthropic vergangene Woche ankündigte, dass ihre Claude-Plattform Cowork neu auch juristische Fälle bearbeiten kann, verloren Softwarefirmen in diesem Bereich rund 300 Milliarden Dollar an Börsenwert. Und Anthropic



Dalith Steiger-Gablinger

nennt drei Kernfragen für die Geschäftsleitung: Warum setzt die Firma KI ein? Wie sieht die Firma in fünf Jahren aus? Was bedeutet das für die Mitarbeitenden und die Kundschaft?

Transformationen. Die Geschichte lehrt: Nach jeder technischen Disruption folgt langfristig ein Produktivitätssprung. Entscheidend ist also nicht, ob KI die Wirtschaft verändert, sondern wann und wie schnell.

legte nach: Kurz darauf folgte die Ausweitung des Angebots auf Finanzanalyse. Die Börse reagierte erneut sofort.

Sind Softwarefirmen die ersten Opfer von KI? Vielleicht. Ökonom David Dorn zieht eine Parallele zu Google: «Vor einem Jahr brach der Kurs ein, weil viele dachten, OpenAI mache das Geschäftsmodell der Internetsuche redundant.» Doch es kam anders: Google präsentierte mit der Gemini-Plattform ein wettbewerbsfähiges KI-Modell und überzeugte die Aktionäre und Aktionärinnen. Von April 2025 bis Ende Januar 2026 kletterte der Aktienkurs des Mutterkonzerns Alphabet von rund 145 Dollar auf 340 Dollar. «Softwareanbieter haben noch die Möglichkeit, ihr Geschäftsmodell wieder wettbewerbsfähig zu machen», sagt Dorn.

Die Produktivitätslücke ist real. Die Phase der Neuorientierung, der hohen Investitionen und noch nicht sichtbaren Gewinne ist typisch für Transformationen. Die Geschichte lehrt: Nach jeder technischen Disruption folgt langfristig ein Produktivitätssprung. Entscheidend ist also nicht, ob KI die Wirtschaft verändert, sondern wann und wie schnell.

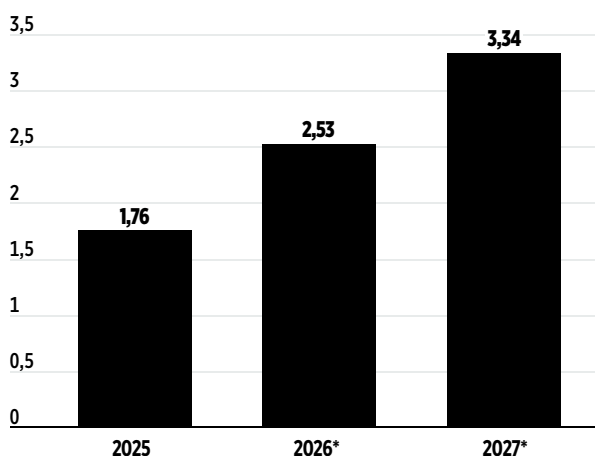
11 Prozent

der Schweizer KMU

haben künstliche Intelligenz bewusst in alle Geschäftsbereiche integriert.

Die Ausgaben für KI steigen im Jahr 2026 weltweit auf über 2,5 Billionen Dollar

Ausgaben für KI, in Billionen Dollar

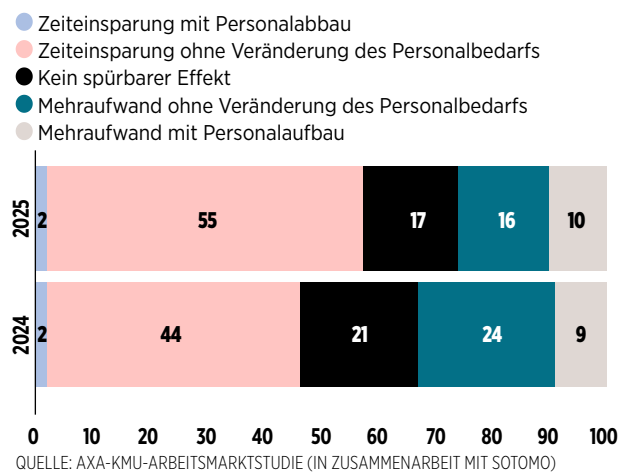


QUELLE: GARTNER INC., JANUAR 2026

* PROGNOSE

KMU spüren wenig Zeiteinsparung durch KI – Personal wird kaum abgebaut

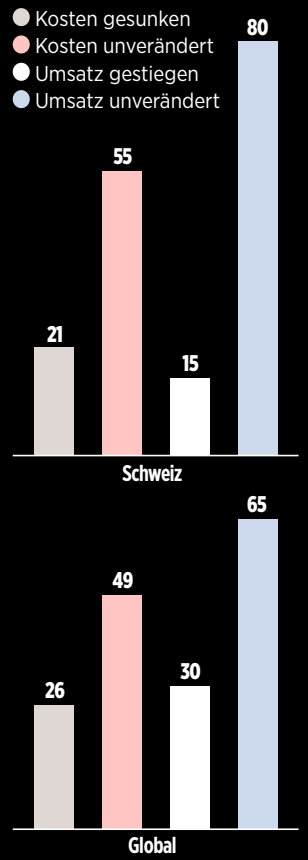
Antworten von KMU, die KI nutzen, in Prozent



QUELLE: AXA-KMU-ARBEITSMARKTSTUDIE (IN ZUSAMMENARBEIT MIT SOTOMO)

Kosten und Umsatzwirksamkeit von KI zeichnen sich noch nicht ab

CEOs dazu, wie KI 2025 Kosten und Umsatz veränderte, in Prozent



QUELLE: 29TH GLOBAL CEO SURVEY, PWC

THOMAS MEIER

ANZEIGE

PUBLIREPORTAGE

Wer clever vergleicht, findet die passende Hypothek.

Wer mehrere Hypothekarofferten vergleicht, bemerkt rasch Zinsunterschiede. Wer ganz genau hinschaut, findet viele weitere relevante Punkte, die sich bezahlt machen. MoneyPark zeigt die Unterschiede auf.

Wer Hypothekarofferten von Banken, Versicherungen und Pensionskassen vergleicht, stellt rasch Zinsunterschiede von bis zu einem halben Prozent fest. Bei einer durchschnittlichen Hypothek entspricht dies einer Ersparnis von rund CHF 3'000 pro Jahr. Dennoch sollte der Zinssatz bei der Wahl der passenden Hypothek nicht dominieren. Es gibt viele weitere wichtige Aspekte, die bei der Finanzierung des Wohntraumes zu beachten sind.

Tragbarkeitsanforderungen machen oft den Unterschied

Ein relevanter Unterschied liegt oft in der Berechnung der Tragbarkeit. Während einige Anbieter mit dem Bruttohaushaltseinkommen rechnen, stützen sich andere auf das um 15% bis 20% tiefere Nettoeinkommen. Aber auch beim kalkulatorischen Zinssatz (4% bis 5%) und bei den Nebenkosten (0.5% bis 1% vom Immobilienwert) können unterschiedliche Werte zur Berechnung herangezogen werden. Dadurch kann bei einer Hypo-

thek von CHF 750'000 je nach Anbieter ein Einkommen von CHF 180'000 oder nur CHF 140'000 verlangt werden. Die Differenz entscheidet nicht nur über die Höhe der Tragbarkeit, sondern in vielen Fällen auch darüber, ob die Hypothek überhaupt gesprochen wird. Eine Absage bedeutet daher noch lange nicht, dass die Immobilie nicht finanzierbar ist – oft entscheiden Details.

Eigenmittel als Knacknuss beim Kauf...

Beim Kauf eines Eigenheims verhält es sich ähnlich. Während ein Anbieter den Kaufpreis als valide betrachtet, winkt ein anderer ab oder fordert mehr Eigenkapital als die üblichen 20%. Was als Eigenmittel angerechnet wird, ist auch von Anbieter zu Anbieter verschieden. Nur wenige akzeptieren handwerkliche Eigenleistungen oder die Anrechnung von verpfändeten Pensionskassengeldern, während fast alle einen Eigenkapitalanteil von über 35% mit einem Zinsabschlag honorieren.

... und Kapitalbezüge beim Antritt der Rente

Beim Eintritt ins Rentenalter ist zudem entscheidend, ob man eine Rente bezieht oder auf einen Kapitalbezug setzt. Letzteres führt zu einer Umwandlung des bezogenen Kapitals in eine theoretische Rente. Die Umwandlungssätze liegen dabei bei den allermeisten Anbietern zwischen 3% und 5%. Ein Altersguthaben von CHF 500'000 wird entsprechend als Jahreseinkommen von entweder CHF 15'000 oder bis zu CHF 25'000 angerechnet – ein Unterschied, der über Annahme oder Ablehnung entscheiden kann.

Weitere Vertragsdetails können sich bezahlt machen

Nicht zuletzt finden sich auch im Kleingedruckten relevante Unterschiede, die sich bezahlt machen können. Ein im Vertrag festgehaltener kostenloser Ausstieg bei Verkauf der Immobilie während der Laufzeit kann eine Vorfälligkeitsentschädigung von mehreren Tausend Franken vermeiden. Auch zusätzliche Amorti-

sationen während der Laufzeit können hilfreich sein, genauso wie die Möglichkeit, während der Bauphase eine Saron-Hypothek fortlaufend zu erhöhen, bis die endgültigen Baukosten feststehen resp. der Maximalbetrag erreicht ist. Entscheidend bleiben ein breiter Anbietervergleich und das genaue Hinschauen.

Welche Hypothek? Genau hinschauen!

Wir finden beim Vergleichen die Unterschiede, die sich auszahlen.

Jetzt vergleichen:

www.moneypark.ch/hypothesen



Lassen Sie sich jetzt unverbindlich beraten.

MONEY PARK

Ein Unternehmen von **helvetia**