

Unternehmergruppe Wettbewerbsfähigkeit

20. UGW-Forum vom 25. November 2025: KI als Wachstumsmotor der Zukunft

«KI ist wie eine Baumaschine: Sie macht den Bau deutlich effizienter – wenn man sie richtig bedienen kann.»

von Samuel Blum, Zürcher Rechtsanwälte AG

Das 20. UGW-Forum vom 25. November 2025 widmete sich einem Thema, das die wirtschaftliche Zukunft der Schweiz wesentlich prägen wird: der Frage, wie Künstliche Intelligenz zum Wachstumsmotor für den Standort Zürich werden kann. UGW-Präsident Kaspar Niklaus hob in seiner Begrüssung die Dynamik des Feldes hervor. KI sei längst nicht nur technische Innovation, sondern ein strategischer Faktor für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. «Wir stehen am Beginn einer Entwicklung, die schneller verlaufen wird, als viele erwarten», sagte Niklaus. Das Interesse war gross: Rund 60 Gäste nahmen teil und diskutierten mit politischen Entscheidungsträgern und Unternehmerinnen und Unternehmern.

Einen Schwerpunkt des Abends bildete der Beitrag von Unternehmer und Standortkenner Stefan Metzger, der den Blick von der Technologie auf die wirtschaftspolitische Realität lenkte. Während sich viele Diskussionen um die technischen Möglichkeiten von KI drehen, stellte Metzger die Frage ins Zentrum, was ein starker KI-Standort politisch, wirtschaftlich und organisatorisch braucht – und wo Zürich heute steht.

Metzger, der jahrzehntelang im Kanton Zürich lebte und heute in Zug tätig ist, nahm kein Blatt vor den Mund. Zug habe in einzelnen Bereichen gezeigt, wie Standortpolitik konsequent umgesetzt werden könne. Zürich sei im Bereich KI zwar gut positioniert, laufe im internationalen Wettbewerb aber Gefahr, zurückzufallen. Als Vergleich nannte er Standorte wie Dubai, New York, London oder Singapur, die seit Jahren massiv in Infrastruktur, Datenzentren und Kommerzialisierung investierten.



UGW-Vorstandsmitglied Stefan Metzger berichtet über die Ausgangslage am KI-Standort Zürich.

Unternehmergruppe

Wettbewerbsfähigkeit

Zürich und die Schweiz insgesamt verfügten dabei über eine hervorragende Ausgangslage: Im Global Talent Competitiveness Index rangiere die Schweiz an der Spitze und die Hochschullandschaft sei erstklassig. Gleichzeitig bleibe KI hierzulande aber stark forschungsorientiert. «Es gibt einen Grund, warum hier viele Startups entstehen, es uns aber nicht gelingt, die Unternehmen in der Scale-up-Phase zu halten», so Metzger. Die Schweiz sei noch kein voll entwickelter KI-Produktionsstandort; die industrielle Nutzung und Skalierung von KI müsse deutlich gestärkt werden – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund sicherheitspolitischer Überlegungen.

In seinem Zukunftsbild skizzierte Metzger, wie Zürich bis 2035 nicht nur in der Forschung, sondern auch in der industriellen Nutzung von KI eine führende Rolle einnehmen könnte. Dafür braucht es eine Reihe klarer Voraussetzungen: Erstens eine kohärente KI-Strategie mit Fokus, Prioritäten und eindeutig definierten Verantwortlichkeiten. Zweitens weitergehende Förderprogramme des Kantons, die es Unternehmen ermöglichen, neue Anwendungen rasch und unbürokratisch zu testen. Drittens eine mutige Skalierungsfinanzierung durch grosse, schlagkräftige Fonds. Viertens müsse die KI-Kompetenz der Bevölkerung über die Bildung fundamental gestärkt werden und fünftens brauche es eine Verwaltung, die nicht nur reguliert, sondern auch ermöglicht, indem sie ihre eigenen Prozesse modernisiert, KI pragmatisch einsetzt und Innovation nicht durch übermässige Vorsicht ausbremsst.

Aktuell zeichnen sich diese nötigen Verbesserungen jedoch nicht ab. Metzger verwies in diesem Zusammenhang auf Strategiepapiere der Stadt Zürich, in denen KI bislang vor allem als Risiko und weniger als Chance aufgeführt wird. Den Fokus auf die Risiken zu legen, hält er dabei für eine falsche Positionierung – denn je stärker ein Standort in KI investiert, desto eher kann er auch mögliche mit KI assoziierte Negativszenarien kontrollieren. Zürich muss die Weichen jetzt stellen: Der Standort Zürich hat die Möglichkeit, analog zum «Krypto-Valley Zug» zum «AI-Valley» zu werden – und zwar nicht nur als Forschungsstandort, sondern als industriell relevanter KI-Hub.

Die Schweiz ist trotz fehlendem Äquivalent zur KI-Verordnung der EU kein rechtsfreier Raum.

Mit einer klar strukturierten Übersicht über die künftigen rechtlichen Rahmenbedingungen führte Dr. Anne-Sophie Morand in die regulatorische Landschaft ein. Die vielzitierte EU-KI-Verordnung («AI-Act»), die seit 2024 beschlossen ist, setzt neue internationale Standards und entfalte extraterritoriale Wirkung: Auch Schweizer Unternehmen, die KI-basierte Produkte oder Inhalte in der EU anbieten – etwa ein in der Schweiz generiertes Bild, das in einem Newsletter in der EU verwendet wird – müssen diese Vorgaben beachten.

Morand betonte zudem, dass die Schweiz trotz fehlendem Äquivalent zur KI-Verordnung der EU keineswegs ein «rechtsfreier Raum» für KI sei. Bereits heute gelten sektorspezifische Regelwerke, etwa im Finanz-, Gesundheits- oder Telekommunikationsbereich, sowie das Datenschutz-, Urheber- und Haftpflichtrecht. Viele Fragen lassen sich bereits heute mit diesen Instrumenten beantworten, wenn auch nicht in allen Fällen perfekt.

Mit Blick auf die künftige Ausrichtung der Schweiz beschrieb Morand den aktuellen politischen Kurs und führte aus, dass der Bundesrat am 12. Februar 2025 beschlossen hat, die KI-Konvention des Europarats zu ratifizieren

und mit einer Minimalumsetzung in nationales Recht zu überführen. In den Geltungsbereich würden in erster Linie staatliche Akteure fallen; private Unternehmen nur dort, wo Grundrechte auch im Verhältnis zwischen Privaten eine Rolle spielen, etwa bei der Lohngleichheit oder bei Überwachungsfragen am Arbeitsplatz. Die künftige Regulierung soll sektorspezifisch, prinzipienbasiert und technologieneutral ausgestaltet werden. Sektorübergreifende Vorschriften seien auf zentrale grundrechtsrelevante Bereiche – etwa den Datenschutz – beschränkt. Ergänzend seien rechtlich nicht verbindliche Massnahmen wie Branchenlösungen und Selbstdeklarationsvereinbarungen vorgesehen. Gemäss Morand ist eine Vernehmlassungsvorlage bis Ende 2026 geplant; mit Gesetzesänderungen sei in einem Zeithorizont bis etwa 2029/2030 zu rechnen.

Für die exportorientierte Schweizer Wirtschaft sei Rechtssicherheit zentral, betonte Morand.

Strenge EU-Regeln für sogenannte High-Risk-KI-Systeme könnten die Gleichwertigkeit schweizerischer Konformitätsbewertungen beeinträchtigen. Für KI-haltige Produkte drohe eine doppelte Konformitätsbewertung, sofern keine als gleichwertig anerkannte KI-Regelung in der Schweiz bestehe. Im Rahmen der Verhandlungen zu «Bilaterale III» sei daher eine Aktualisierung des Abkommens über technische Handelshemmnisse – insbesondere im Bereich Mutual Recognition Agreements (MRA) – von grosser Bedeutung.

Unabhängig vom konkreten Gesetzgebungs-fahrplan zog Morand ein klares Fazit: Unternehmen sollten bereits heute ihre interne AI Governance aufbauen. Es brauche klare Spiel-regeln, Verantwortlichkeiten, Dokumentation und Transparenz. «AI Governance ist keine lästige Zusatzaufgabe, sondern Teil der unternehmerischen Verantwortung», hielt sie fest.



Dr. iur. Anne-Sophie Morand skizzierte die aktuelle Rechtslage rund um den unternehmerischen Einsatz von KI.

KI ist ein Werkzeug, keine Werkstatt..

Wie KI konkret eingesetzt wird, zeigte Stefan Wittwer, CEO und Mitgründer der NextBusiness AG, die mithilfe von KI mühselige Buchhaltungsprozesse automatisiert. Wittwer zeichnete in seinem Referat die Entwicklung seines Produkts nach und ging dabei insbesondere darauf ein, wie sein Startup mitten in der Tool-Entwicklung ab März 2022 als eines der ersten Unternehmen der Schweiz die KI-Modelle «text-davinci-002» und später das Nachfolgemodell «text-davinci-003» in ihr Produkt Infinity.swiss integrierte. Dieses unternehmerische Risiko hat sich auf ganzer Linie ausgezahlt, wie Wittwer schilderte: «Der Einsatz von AI hat unsere Positionierung im Markt radikal verbessert.»

Aus den Erfahrungen von Infinity.swiss leitete Wittwer drei zentrale Empfehlungen für den

Einsatz von KI ab: Erstens brauche es eine klare Product-first-Mentalität: Die entscheidenden Kompetenzen in der Produktentwick-lung müssten im Unternehmen bleiben, der Prozess neu gedacht und der konkrete Kun-dennutzen der KI deutlich herausgearbeitet werden. Zweitens solle man den First-Mover-Advantage nutzen: Wer früh mit KI experimen-tiere, sammle wertvolle Lernkurven-Vorteile in neuen Anwendungsfeldern. Drittens müsse man die Unit Economics im Blick behalten, da die Grenzkosten von KI-Anwendungen höher seien als im klassischen SaaS und es deshalb tragfähige Monetarisierungsmodelle brauche.

Mit einem Augenzwinkern stellte Wittwer fest: «Es gibt keinen Grund, warum ich mit meinem Adobe-Dokument sprechen muss.» KI sei ein Werkzeug, keine Werkstatt. Oft sei der An-spruch, ganze Workflows durchgehend zu au-tomatisieren, zu hoch. Es brauche weiterhin viel klassisches Software-Engineering, um ro-buste Lösungen zu bauen.

Mit Blick auf den Standort Zürich zeigte Wittwer sich grundsätzlich optimistisch: Die Hoch-schulen seien stark, die Ausgangslage gut. Ent-scheidend sei nun, dass die vorhandene Exzel-lenz in marktfähige Produkte übersetzt werde und der Zugang zu Kapital ambitionierter werde. Im internationalen Vergleich seien die europäischen Funding-Runden oft zu klein di-mensioniert; Venture-Capital-Geber im Silicon Valley seien deutlich potenter. Er hält dabei auch fest: Wer die Schweiz verlässe, um zu wachsen, gehe angesichts des AI Acts kaum in die EU – die regulatorische Unsicherheit sei dafür zu gross.



Stefan Wittwer berichtet aus seiner Erfahrung als Jungunternehmer mit AI-First Approach.

Wie KI jetzt nutzbar gemacht werden kann

In der von UGW-Geschäftsführer Christian Bretscher moderierten Podiumsdiskussion ging es nicht um die ferne KI-Zukunft, sondern

um die Frage, wie Unternehmen KI bereits heute wirksam einsetzen können. Stefan Metzger, Dr. Anne-Sophie Morand und Stefan Wittwer beleuchteten aus unterschiedlichen Perspektiven, was es dafür braucht. Einig waren sie sich darin, dass die Technologie grundsätzlich reif ist – die grössten Hürden liegen nun in Umsetzung, Organisation und im Mut zu pragmatischen Schritten. Unternehmen müssten konkrete Use Cases definieren, Datenstrukturen aufbauen und Verantwortlichkeiten klar festlegen. «Wir müssen KI aus der theoretischen Diskussion herausholen und dorthin bringen, wo Wertschöpfung entsteht», brachte eine Aussage die Stimmung auf den Punkt.



Stefan Metzger, Dr. iur. Anne-Sophie Morand und Stefan Wittwer diskutieren mit Geschäftsführer Christian Bretscher, wie Unternehmer KI heute nutzbar machen können.

Ein weiterer Schwerpunkt betraf Erwartungen und Umgang mit KI. Morand betonte, KI könne nicht alle Probleme lösen; Menschen ausserhalb der «Tech-Bubble» müssten deswegen verstehen, wie und wo KI zielführend eingesetzt werden kann. Dafür brauche es neben

einer grundsätzlichen Technologieoffenheit ein gesellschaftlich breit verankertes Grundverständnis für Funktionsweise und Grenzen dieser Systeme. Wittwer schilderte aus der Praxis, dass viele Unternehmen KI-gestützte Tools aus Angst ersetzt zu werden ablehnen, während andere die Chancen aktiv nutzen. Auch in der Verwaltung gebe es, so Metzger mit Blick auf seine persönliche Erfahrung, teilweise wenig Bereitschaft, KI einzusetzen und Prozesse zu automatisieren.

In der Folge wurden verschiedene Fragen hinsichtlich des Einsatzes von KI im Zusammenhang mit sensiblen Daten angesprochen. Idealerweise, so die Diskussion, würde die Schweiz über eigene leistungsfähige Tech-Unternehmen und Rechenkapazitäten verfügen; diesen Schritt habe man aber teilweise verpasst. Vollständige Datensouveränität sei daher kaum realistisch, wenn man gleichzeitig Zugang zu den global führenden Innovationsplattformen behalten wolle. KI aufgrund dieses zugegebenen schmerzlichen Umstands nicht zu verwenden, sei aber keine Option und Kompromisse in Fragen der Datensouveränität daher unumgänglich.

In seinen Schlussworten appellierte Unternehmer Stefan Wittwer an mehr unternehmerischen Mut im Umgang mit KI. Dr. iur. Anne-Sophie Morand knüpfte mit Verweis auf Artikel 21 des Datenschutzgesetzes daran an und bemerkte, dass Menschen in 20 Jahren möglicherweise das Recht erhalten werden, heikle menschliche Entscheide von KI überprüfen zu lassen. Stefan Metzger brachte das Verhältnis von Mensch und KI schliesslich prägnant auf den Punkt: «KI ist wie eine Baumaschine: Sie macht den Bau deutlich effizienter – wenn man sie richtig bedienen kann.

Nächste Veranstaltungen der UGW

Dienstag, 28. Mai 2026

17.00 Uhr: Generalversammlung

18.00 Uhr: Unternehmergegespräch

Dienstag, 24. November 2026

18.00 Uhr: UGW-Forum

Beide Veranstaltungen finden statt im Zunfthaus zur Schmidien, Marktgasse 20, 8001 Zürich

Aktuelle Informationen stets unter <https://unternehmergruppe.ch>