

# 5 Ideen für die Schweiz

Spätestens nach dem Zollhammer aus den USA ist klar: Die Schweizer Wirtschaft muss sich neu erfinden. Statt Trotzreaktionen und hastigen Anpassungen ist nun ein langfristiges Konzept gefragt. Hier sind fünf Ideen, um das Erfolgsmodell Schweiz ins 21. Jahrhundert zu übertragen – von Gesundheitsprävention bis Datenresilienz. **Von Stephan Sigrist**

Seit dem 1. August befindet sich die Schweiz ein weiteres Mal im Krisenmodus. Gegenwärtig geht es allerdings nicht um die Rettung einer systemrelevanten Bank oder um den Umgang mit einem heimtückischen Virus. Es geht um die künftige Wertschöpfung in der Schweiz und um ihre Rolle in der Weltordnung.

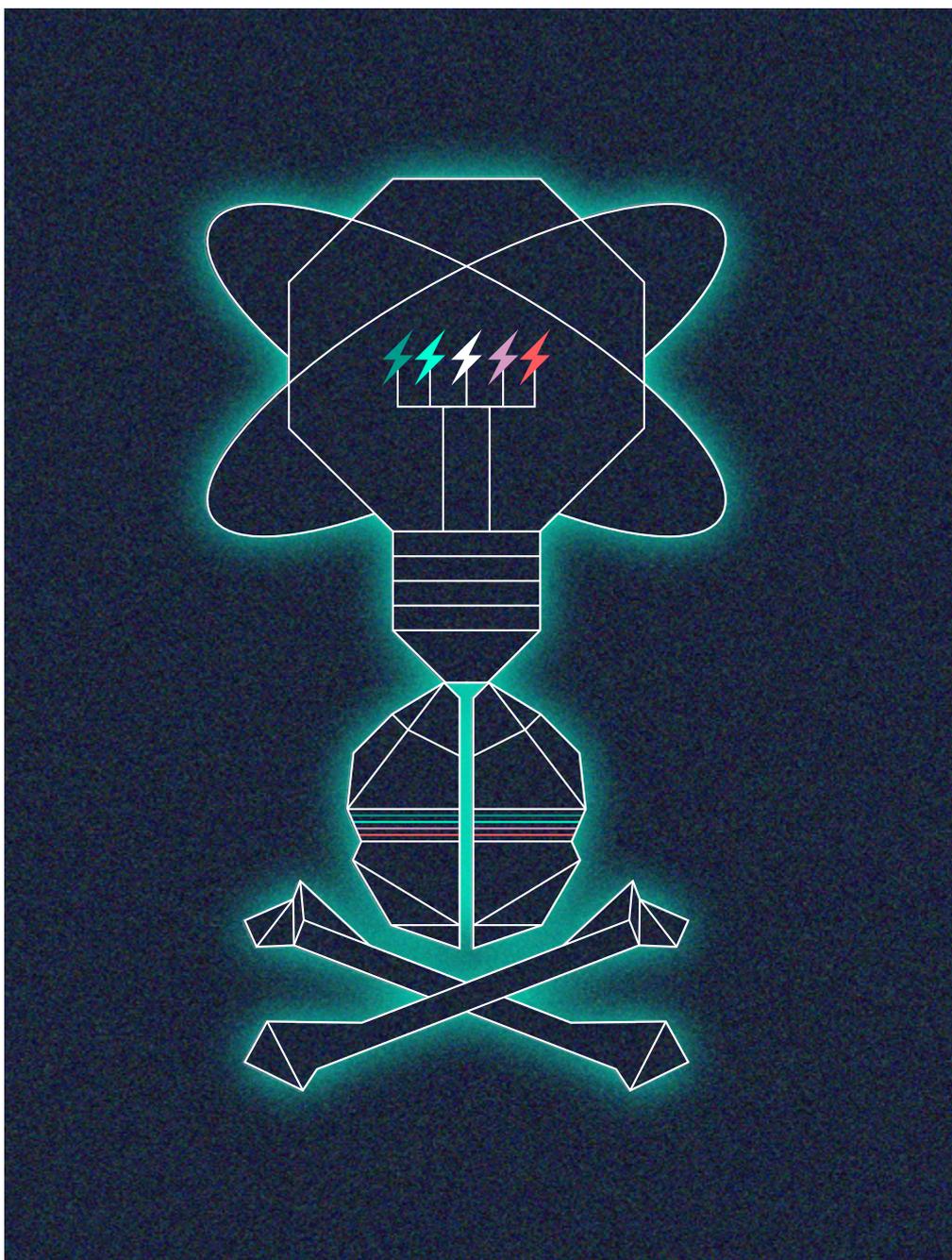
Derzeit dominieren Sorgen und Panikreaktionen, und sie sind durchaus nachvollziehbar angesichts des erratischen Zollentscheids des US-Präsidenten, der wesentliche Teile der Schweizer Exportwirtschaft und das Erfolgsmodell der Schweiz – inklusive des nationalen Selbstverständnisses – quasi ohne Vorwarnung pulverisiert hat.

So ernst die momentane Eskalation ist – die Herausforderungen, die aus ihr resultieren, sind nicht überraschend. Im Gegenteil: Die Auseinandersetzung mit der Frage, wie sich die Schweiz mit ihren Stärken und Schwächen im internationalen Marktumfeld positionieren kann, ist schon seit langer Zeit mehr als dringlich. Nur wurde diese Debatte in den letzten Jahren zugunsten vieler kleinteiliger Gesetzesanpassungen aufgeschoben, verdrängt oder gar verhindert. Nun, da sich diese grossen Fragen mit Macht stellen, fehlt eine gemeinsame, langfristige Perspektive. Stattdessen sind die Reaktionen in der Schweiz geprägt von ebenso wirkungslosen wie infantilen Boykottaufrufen, von trotzigen Forderungen nach Gegenzöllen oder von der Wiederholung der immergleichen politischen Ziele – dem Beitritt zu oder dem Fernbleiben von der EU –, die seit Jahren in einer Sackgasse münden.

Es ist nun (als Teil eines noch ungeahnten Vermächtnisses Donald Trumps) unausweichlich, die Debatte darüber anzustossen, mit welchen Produkten, Dienstleistungen oder Standortfaktoren sich die Schweiz in den lokalen und globalen Marktplätzen langfristig positionieren kann. Denn Wettbewerbsfähigkeit war seit je entscheidend, und sie wird es auch in Zukunft sein, damit die Schweiz ihr Erfolgsmodell auf das 21. Jahrhundert übertragen kann.

Die Mär von der disruptiven Neuerfindung als zwingende Voraussetzung für Innovation darf man dabei getrost ignorieren. Die Schweiz muss und soll sich nicht auf einer grünen Wiese grundlegend neu erschaffen. Sie kann aus einem breiten Fundament von Stärken schöpfen: Qualität, Zuverlässigkeit, Pragmatismus, aber auch Funktionalität und Zurückhaltung. Gleichzeitig sollte die Schweiz aber der ewigen Selbstbeweihräucherung wegen ihrer vermeintlich in die Wiege gelegten Innovationsfähigkeit ein Ende setzen. Genauso wie dem täglich auf LinkedIn zelebrierten naiven Positivismus, nach dem sich jede Herausforderung durch Technologie lösen lässt.

Die Gestaltung der Zukunft erfordert viel mehr: Demut und eine hohe Leistungsbereitschaft – abseits von Phantasien wie der Viertage-Woche oder der Selbstverwirklichung als Menschenrecht. Vor allem gilt es, der Untrennbarkeit von Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung zu tragen. Keine Technologie und kein Geschäftsmodell wird auf Dauer Erfolg haben, wenn es sich langfristig zum Nachteil der Menschen auswirkt. Hier sind fünf konkrete Ideen für die Schweiz der Zukunft, mit denen sie sich differenzieren kann:





### 1. Technik mit Fokus auf den Menschen

Im Wettlauf um die Vorherrschaft bei der künstlichen Intelligenz (KI) gelten Geschwindigkeit und maximale Automatisierung als Schlüssel. In der Realität sind aber der effektive Nutzen und die Fähigkeit zur Diffusion, zu ihrer Durchdringung in den Alltag, entscheidend.

Dies erfordert eine anspruchsvolle Orchestrierung rechtlicher und kultureller Grundlagen, inklusive eines systematischen Aufbaus von Kompetenzen. Hier kann sich die Schweiz – basierend auf der Nähe von Unternehmen, Wissenschaft und Politik – abheben: mit Kompetenzen und mit KI-Lösungen, die nicht auf maximale Geschwindigkeit und Leistungsfähigkeit, sondern auf maximalen Nutzen setzen.

Dies umfasst zum Beispiel einerseits haptische Steuerungselemente, die vom Küchengerät bis zum Auto eine einfache Bedienung ermöglichen, andererseits aber auch Systeme, die den Menschen die Entscheidungshoheit überlassen. Solche kleinere und spezifische KI-Anwendungen, die im Gegensatz zur Silicon-Valley-Vorstellung von omnipotenten Universalmodellen stehen, eröffnen Vorteile: Sie übernehmen einzelne einfache Aufgaben statt der Koordination gesamter Wertschöpfungsketten mit Ausfall- und Hacking-Risiko.

Eine echte Vision für KI zeichnet sich also dadurch aus, dass sie etwa einem Schreiberbetrieb zuverlässig die Buchhaltung abnimmt, dass sie einem Patienten hilft, den richtigen Therapeuten zu finden, oder den Bergbauern mit einfach programmierbaren Robotern beim Bekämpfen von Schädlingen unterstützt.

Längerfristig stehen zudem grundlegende Entscheidungen an. Um den Weg für eine maximale Automatisierung unseres Alltags freizumachen, wird es nötig, die digitale und physische Infrastruktur auch auf Maschinen auszurichten. Dies betrifft die Zukunft des Internets. Seine Webseiten sollen künftig nicht mehr für Menschen, sondern für Bots lesbar sein. Es betrifft aber auch die Zukunft von Städten, die für autonome Fahrzeuge zugänglich werden, wenn Strassen und Wegweiser nach deren Anforderungen gestaltet sind.

Dabei gilt es zu definieren, ob künftig Menschen oder Maschinen die Hoheit über Entscheidungen haben: etwa bei der Priorisierung von Artikeln in Medien oder bei Kostengutsprachen in der Medizin. Und es muss geklärt werden, ob Innovation und neue Ideen basierend auf menschlichen Impulsen oder auf statistischen Modellen entstehen sollen.



### 2. Schweiz als Vorreiterin für vernetzte Prävention

Der Lebensstil hat sich verändert. Zu wenig Bewegung, eine ungesunde Ernährung, der Konsum digitaler Medien, die Belastung durch Lärm oder Mikropplastik: Das alles führt weltweit zu einer rasanten Zunahme von chronischen Krankheiten wie Diabetes Typ II, zu einer Zunahme psychischer Leiden oder zu abnehmender Zeugungsfähigkeit. Weil davon immer öfter auch junge Menschen betroffen sind, führt dies zu einer noch höheren Belastung der Gesundheitssysteme und zu rückläufiger wirtschaftlicher Produktivität.

Das Angehen solcher Krankheitsbilder erfordert neue Lösungen, die frühzeitig und im Alltag ansetzen. Die Schweiz kann sich hierbei

durch den Aufbau einer gesunden Lebensumgebung und von Netzwerken aus Handel, Produzenten und Infrastrukturanbietern differenzieren, die einen leichten Zugang zu gesunden Produkten fördern – und darüber hinaus entsprechende Lebens- und Arbeitsumgebungen schaffen.

Dies umfasst etwa einfache Entscheidungshilfen beim Einkaufen, bei denen allerdings nicht einzelne Produkte bewertet werden, sondern der Konsum über einen längeren Zeitraum (was auch Genussmittel zulässt), aber auch Gebäude und Areale, die Bewegung durch attraktive Treppenarchitektur und den sozialen Austausch durch verspielte Kantinegestaltung fördern. Solche Lösungen bringen für die Hersteller nicht mehr Kosten, erhöhen aber die Attraktivität der Angebote.

Den zweiten Pfeiler der Prävention bildet die nächste Generation hochpräziser Arzneimittel: Medikamente werden nicht mehr nur reaktiv, sondern vorbeugend eingesetzt. Die GLP-1-Abnahmspritzen etwa werden schon heute frühzeitig eingesetzt, um Übergewicht zu verhindern. Dies lässt sich auch auf andere Krankheitsgebiete ausweiten, so dass präventive Therapien die öffentliche Gesundheit signifikant verbessern und Folgekosten für das System verhindern können.

Die teilweise hohen Preise könnten dennoch zu tieferen Gesamtkosten führen, wenn die Kosten für die Therapie und die Arbeitsausfälle berücksichtigt werden. Die Schweiz kann durch solche übergreifenden Finanzierungsmodelle Anreize für Investitionen in vernetzte präventive Lösungen fördern und sich international als Standort für ein zukunftsweisendes Gesundheitssystem positionieren.



### 3. Internationales Zentrum für Vertrauen

Der wachsende Bedarf an Daten und digitaler Infrastruktur führt zu neuen Abhängigkeiten und Risiken: Missbrauch, Cyberkriminalität, aber auch Fehlinformationen. Als Folge davon rücken die sichere Verwaltung von Daten, die Rechenleistung, aber auch die Kontrolle digitaler Kanäle in den Mittelpunkt der strategischen Planung von Staaten und Unternehmen. Die veränderte Rolle der USA fördert die Sensibilisierung für digitale Unabhängigkeit zusätzlich.

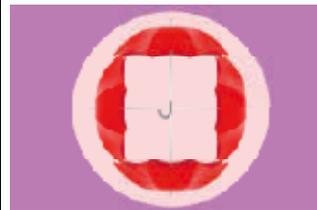
Für die Schweiz eröffnen sich im Umfeld der digitalen Souveränität grosse Chancen: Ihre Rolle als Treuhänderin und als Anbieterin für eine sichere Verwaltung und Speicherung von Daten erhält zusätzliche Relevanz und Bedeutung. Eine solche Aufgabe erfordert mit Blick auf die bleibende globale Vernetzung die Zusammenarbeit mit bestehenden Anbietern von Cloud-Lösungen. Sie kann aber – je nach Art und Sicherheitsklassifizierung der Daten – auch eine teilweise oder die völlige Entkopplung vom Internet erfordern und sich für einmal noch der Metapher vom Reduit in den sicheren Bergen bedienen.

Darüber hinaus zeichnet sich ein Wettbewerb um Trainingsdaten für KI-Anwendungen ab. Das umfasst nicht nur Konsumdaten, die bereits in der Obhut der grossen digitalen Plattformen stehen, sondern auch gesichertes Wissen von Nachrichten bis hin zu medizinischen Informationen, Patenten, Produktbeschreibungen oder der Luft- oder Wasserqualität. Solche Daten bilden die Basis für medizinische Navigationssysteme oder die KI-basierte Gestaltung von Architektur oder Konsumgütern. Hier könnte die Schweiz durch den Aufbau von Datenbanken als Broker für spezifische Anwendungsfelder agieren, bei der nicht nur die Korrektheit, sondern auch der rechtliche Status (Schutz von geistigem Eigentum) berücksichtigt wird.

Dies legt eine Grundlage für Schweizer KMU, die in Kopplung mit Open-Source-Lösungen eigene, spezifische digitale Geschäftsmodelle entwickeln können. Zudem eröffnen sich Schnittstellen für eine internationale Zusammenarbeit, bei der sich Schweizer

Daten – so wie einst der Käse – als Qualitätsprodukt etablieren.

Eine Chance eröffnet auch die derzeitige Neuausrichtung des medialen Service public, bei der die SRG in Zusammenarbeit mit privaten Medien vermehrt eine Rolle bei der Qualitätssicherung von Fakten, vor allem aber auch bei der Souveränität der Kanäle einnehmen kann. Ein solches Medien-Ökosystem nutzt einerseits die unterschiedlichen Stärken der publizistischen Landschaft, es fördert aber vor allem durch Kooperation das Vertrauen der Menschen im Zeitalter der KI-basierten Wissensvermittlung.



### 4. Die Schweiz wird Spezialistin für Resilienz

Die üblichen Bilder unserer Zukunft zeigen schöne, saubere Lebenswelten mit glücklichen Menschen, die ihren Wohlstand geniessen. Solche Visionen bilden oft die Grundlage, auf der Unternehmen ihre Innovationsschwerpunkte planen. Mit der Realität haben die Visualisierungen wohl wenig zu tun.

So ist realistischerweise davon auszugehen, dass die Weltgemeinschaft die gesetzten Klimaziele nicht erreichen wird. Es spricht vieles dafür, dass sich das wirtschaftliche Wachstum in den nächsten Jahren nicht kontinuierlich erhöht. Und angesichts der hohen Komplexität des Alltags dürften künftig mehr Menschen von Einsamkeit und Ängsten geplagt sein als heute. Statt also von marketinggetriebenen Schönwetter Szenarien auszugehen, gilt es, die strategische Planung auf realistische Prognosen auszurichten, um den Fokus für Innovation auf die echten Herausforderungen zu lenken.

Die Schweiz kann sich da durch Lösungen differenzieren, die bei den effektiven Problemen ansetzen. So etwa beim Umgang mit Hitze in Städten: durch einen Städtebau, der mehr Luftzirkulation ermöglicht, Grünflächen erhöht oder Gebäudefassaden mit hitzeabweisenden Materialien beschichtet.

Auch der Schutz vor Gefahren wie Hochwasser oder Stürmen wird immer wichtiger: Hier sind Frühwarnsysteme und neue, stabile Konstruktionsweisen gefragt. In beiden Bereichen hat die Schweiz Kompetenzen, Expertise und Glaubwürdigkeit.

Abgesehen von den physischen Gefahren ist davon auszugehen, dass die hohe Dynamik der wirtschaftlichen und politischen Veränderung wohl in häufigeren Abständen zu Krisen führen wird. Die Schweiz kann sich hier durch Lösungen unterscheiden, die Wirtschaft und Gesellschaft auf die nächsten Probleme vorbereiten. Mit Blick auf die soziale Stabilität ist etwa davon auszugehen, dass die Migration in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. Hier wird es entscheidend sein, Lösungen zu finden, die Menschen aus anderen Kulturen integrieren, beispielsweise durch das Ermöglichen von Arbeit und durch einfache, unkomplizierte Ausbildungen.

Statt mit Scheuklappen oder Populismus kann sich die Schweiz ihre Resilienz mit einem Arsenal von Strategien – Risikoerkennung, Abwehrsysteme, Redundanzen, Entkopplung – erhalten und sich dadurch unterscheiden. Auch Ideen für eine die Autarkie stärke Landwirtschaft oder für eine stabile Energieversorgung gehören da dazu – und könnten auch international Anklang finden.

#### STEPHAN SIGRIST

Stephan Sigrist ist Gründer und Leiter des Think-Tanks W.I.R.E., der sich mit der Gestaltung der Zukunft beschäftigt und Organisationen bei der strategischen Planung unterstützt. Dieser Beitrag basiert auf einem von W.I.R.E. selbst initiierten Projekt.



### 5. Kompetenzzentrum für Reparaturfähigkeit

Die Knappheit kritischer Rohstoffe führt in vielen Industrien zu Engpässen. In Kombination mit den negativen Folgen linearer Produktzyklen für die Umwelt wächst der Bedarf an Lösungen, die auf Materialkreisläufe setzen – statt auf Wegwerfkultur. Diese bildet noch immer die Grundlage vieler Konsumgüter, von Textilien bis zum Smartphone, von der Spülmaschine bis zum Auto. Lebensdauer und Haltbarkeit werden immer kürzer.

Regulatorische Vorstösse in der EU, wie etwa das «Right to Repair» oder ein 2025 eingeführtes Gesetz, welches das Wegwerfen von Kleidern einschränkt, setzen neue Anreize für das Etablieren von Kreislaufösungen. Solches Recycling reduziert den Ressourcenverbrauch und erhöht die Haltbarkeit von Produkten. Hier eröffnen sich Chancen für Schweizer Innovationen, das entsprechende Bewusstsein ist rund um das Sammeln von Altglas und Altpapier tief in der Identität verankert.

In der Ostschweiz eröffnete dieses Jahr eine neue Fabrik für das Recycling von Textilien, die als neuer Baustein einen wichtigen Teil der zirkulären Wertschöpfungskette in der Textilbranche bildet. Gleichzeitig entstehen immer mehr Immobilienprojekte, die alte Materialien wiederverwenden.

Selbstredend sind vollständige Materialkreisläufe allerdings wenig realistisch, stattdessen eröffnet eine Rückbesinnung auf Haltbarkeit durch Reparatur eine alternative Perspektive zur naiven Vorstellung völlig geschlossener Kreisläufe. Die Schweiz kann sich dabei basierend auf der hohen Qualität des Handwerks durch den Aufbau entsprechender Produkte und Ökosysteme etablieren. Reparaturfähigkeit maximiert die Lebensdauer und liefert dabei Qualitäts- und Kostenvorteile gegenüber billig produzierten Wegwerfgütern.

Dies erfordert die Weiterentwicklung insbesondere von handwerklichen Kompetenzen unter den Gegebenheiten des 21. Jahrhunderts – auch als mögliche Voraussetzung für eine Re-Industrialisierung durch kleinere Betriebe. Gleichzeitig kann sich die Schweiz durch das Etablieren einer Reparaturkultur differenzieren, wenn sie Netzwerke in unterschiedlichen Branchen entwickelt, von der Nahrungsmittelbranche bis zu Haushaltsgeräten, von der Modeindustrie bis zur Baubranche.

#### Fazit: Eigenständigkeit zahlt sich aus

Die langfristige Neuausrichtung oder Weiterentwicklung eines Landes lässt sich nicht durch Industriepolitik steuern. Es gilt hingegen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Unternehmen ermöglichen, langfristig zu denken und entsprechend zu investieren.

Die erste Grundlage dafür bildet eine Veränderung der Debatte. Langfristige Perspektiven müssen im Mittelpunkt stehen, damit die Bevölkerung eine Vorstellung der konkreten Vor- und Nachteile der Szenarien hat und sich Gedanken dazu machen kann. Statt auf sogenannten Moonshot-Ideen, ehrgeizigen und transformativen Zielen, müssen diese Szenarien auf der Realität aufbauen. Nur so ist es möglich, Menschen für einen Wandel zu gewinnen. Dafür braucht es die Firmen, die Wissenschaft, die Denkfabriken und die Medien, die solche Inhalte unabhängig von Ideologien entwickeln und zur Diskussion stellen. Die Grundlage dafür sind einfache, verständliche Zukunftsbilder.

Der zweite Bestandteil umfasst den Aufbau und die Stärkung von Kompetenzen, zu denen weiterhin Grundfähigkeiten wie Lesen, Rechnen oder Sprachen gehören, die aber auch ein kritisches Denken umfassen, das es erlaubt, die Resultate künstlicher Intelligenz zu hinterfragen. Nötig ist zudem die Fähigkeit, die Umwelt durch Ideen und Handwerk zu gestalten. Im Kern gilt es, eine zentrale Tugend des Schweizer Erfolgsmodells ins 21. Jahrhundert zu übertragen: Eigenständigkeit und den Mut zur Differenzierung.

ILLUSTRATIONEN: SIMON TANNER