Verlagsbeilage
Wirtschaftsbildung

SANDRA MARUSIC

«Die Anforderungen ändern sich sehr schnell»

Helene Budliger Artieda über den Stellenwert von Wirtschaftsbildung an den Schulen, den wachsenden Widerstand gegen den Freihandel und die gegenwärtige Wirtschaftspolitik der USA. Interview: Felix E. Müller

Helene Budliger Artieda, Direktorin des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco), über Wirtschaftsbildung, Fachkräfte und Freihandel. PD

Frau Budliger Artieda, wie beurteilen Sie den Wissensstand heutiger Jugendlicher über wirtschaftliche Fragen?
Bezüglich volkswirtschaftlicher Zusammenhänge habe ich das Gefühl, dass es sehr grosse Unterschiede gibt, die vermutlich auf den Bildungsweg zurückzuführen sind. Fast noch wichtiger finde ich aber, dass die jungen Menschen in der Schweiz über ein brauchbares Alltagsfinanzwissen verfügen, etwa: Wie plane ich ein Haushaltsbudget oder wie plane ich meine private Vorsorge?

Sollte Wirtschaft mehr Gewicht in den Lehrplänen der Schulen erhalten?
Der Bundesrat hat diesbezüglich erst kürzlich einen Bericht verabschiedet, der aufzeigt, dass wirtschaftliche Kompetenzen bereits auf allen Bildungsstufen gefördert werden. Auf der Sekundarstufe II wird dies durch das Fach «Wirtschaft und Recht» umgesetzt, während die Berufsbildung durch ihre ausgeprägte Praxisorientierung und durch Programme wie «EntrepreneurSkills» zusätzliche wirtschaftliche Erfahrungen vermittelt. Vor diesem Hintergrund geht es weniger darum, Wirtschaft noch stärker im Lehrplan zu verankern, sondern vielmehr darum, die bestehenden Angebote gezielt zu vertiefen und optimal zu nutzen.

Man hat den Eindruck, dass in der Öffentlichkeit das Verständnis für die Wirtschaft abnimmt. Mehrere Abstimmungsergebnisse deuten darauf hin. Ist das so? Wenn ja, warum?
Einen klaren empirischen Beleg dafür, dass das Verständnis für die Wirtschaft in der Schweizer Öffentlichkeit insgesamt abnimmt, gibt es meines Wissens nicht. Aber auch hier gibt es vermutlich grosse Unterschiede zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Und wir müssen anerkennen, dass komplexe wirtschaftspolitische Abstimmungsvorlagen schwierig zu verstehen sind – auch wenn jemand ein gutes Grundwissen mitbringt. Bei komplexen Vorlagen wissen wir, dass die Schweizerinnen und Schweizer dann eher Nein stimmen und lieber beim bekannten Status quo bleiben.

Zu den Pflichten des Seco gehört es, für günstige Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu sorgen. Wo sehen Sie Handlungsbedarf?
Der Bundesrat setzt sich für verlässliche Regulierungen, moderate Steuern und eine Politik ein, die Innovation, private Initiative und Unternehmertum unterstützt. Jüngst hat der Bundesrat ein Paket mit Massnahmen zur Entlastung der Unternehmen verabschiedet. Packen wir doch in der Schweiz beim Abbau von Bürokratie und von administrativem Aufwand die Dinge zusammen an, die in unseren eigenen Händen liegen und bei denen wir nicht von Dritten abhängig sind.

Welche Skills möchten Sie fördern?
Die Frage, welche Skills gefördert werden müssen, dürfte je nach Beruf sehr unterschiedlich beantwortet werden. In einigen sind es vielleicht technische Fachkenntnisse oder digitale Skills, in anderen eher Soft Skills für Arbeiten, die sich nicht automatisieren lassen. Die Anforderungen ändern sich auch sehr schnell. Wir brauchen daher ein Bildungssystem, das die Veränderungen im Qualifikationsbedarf wahrnimmt und darauf aktiv eingeht. Im Berufsbildungsbereich ist der Einbezug der Wirtschaft institutionalisiert. Das Fundament für alles bilden aber immer noch die Grundkompetenzen. Das sind insbesondere sprachliche und mathematische Fähigkeiten. Aber auch digitale Kompetenzen gehören heute dazu. Ihre Bedeutung kann gar nicht überschätzt werden, denn erst sie befähigen die Menschen überhaupt, aktiv am gesellschaftlichen, beruflichen und kulturellen Leben teilzunehmen.

> «Wir brauchen ein Bildungssystem, das die Veränderungen im Qualifikationsbedarf wahrnimmt und darauf eingeht.»

Wie schlimm ist der Fachkräftemangel? Lässt er sich nur mittels Zuwanderung beheben?
Die Voraussetzungen für die Unternehmen, passende Fachkräfte zu finden, sind in der Schweiz grundsätzlich gut. Die Erwerbsbeteiligung ist hoch und der Arbeitsmarkt ist sehr anpassungsfähig. Dass es angesichts von strukturellen Veränderungen in der Fachkräftenachfrage auch zu Situationen mit Fachkräftemangel kommt, lässt sich nicht ganz vermeiden. Wichtig ist, dass sich der Arbeitsmarkt und die Bildungsangebote daran anpassen – und das ist in der Schweiz in hohem Masse der Fall. Die Migration, die sich ja stark nach der Nachfrage der Unternehmen richtet, kann auch gewisse Mangelsituationen entschärfen. Sie kann aber Lücken, die sich aus der demografischen Entwicklung ergeben, nicht vollständig füllen. Eine gute Ausschöpfung unserer Potenziale und eine hohe Anpassungsfähigkeit an Veränderungen bleiben deshalb zentral.

Das Seco soll auch den Freihandel fördern. Da hat man doch in der gegenwärtigen Welt einen schweren Stand?
Ja, die Situation ist anspruchsvoll. Die weltweiten geopolitischen Spannungen haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Handelskonflikte, kriegerische Auseinandersetzungen und eine zunehmend fragmentierte Weltwirtschaft schaffen Unsicherheit – für Staaten ebenso wie für Unternehmen. Auch die Schweiz ist von diesen Entwicklungen direkt betroffen. Als offene, exportorientierte Volkswirtschaft sind wir Teil der Weltwirtschaft und sind damit auf stabile Rahmenbedingungen und verlässliche Handelsbeziehungen angewiesen. Es liegt daher umso mehr im Interesse der Schweiz, sich weiterhin für einen offenen und regulierten internationalen Handel einzusetzen.

Warum rollt eine Antiglobalisierungswelle durch die Welt?
Dieser Trend lässt sich meiner Meinung nach durch Bedenken hinsichtlich Ungleichheit, wirtschaftlicher Sicherheit und Umweltauswirkungen erklären. Die jüngsten Krisen haben die Nachfrage nach nationalen Lösungen und widerstandsfähigeren Lieferketten verstärkt. Trotz dieser herausfordernden Lage hat sich unsere Wirtschaft einmal mehr als bemerkenswert widerstandsfähig erwiesen. Die Schweizer Unternehmen zeichnen sich durch hohe Innovationskraft, unternehmerische Agilität und ein starkes Qualitätsbewusstsein aus. Diese Merkmale ermöglichen es ihnen, sich rasch an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Ein zentraler Pfeiler ihrer Resilienz ist die breite Diversifikation – geografisch ebenso wie sektoriell. Die Vielfalt unserer Branchen, von der Life-Sciences-Industrie über die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie bis hin zu den Finanz- und Dienstleistungssektoren, stärkt die Stabilität der gesamten Volkswirtschaft.

Kann die kleine Schweiz überhaupt Gegensteuer geben und den Freihandel verteidigen?
Die Schweiz kann den globalen Trend nicht alleine umkehren, trägt aber zusammen mit anderen gleichgesinnten Ländern aktiv dazu bei, offene Märkte zu erhalten und die wirtschaftliche Stabilität zu stärken – plurilateral oder multilateral ebenso wie bilateral. In diesem Kontext ist die «Future of Investment and Trade Partnership» (FIT) zu nennen, die im September 2025 von der Schweiz und 13 weiteren Staaten lanciert wurde. Die FIT-Partnerschaft vereint kleine und mittelgrosse Volkswirtschaften mit klarem Interesse an einem offenen, regelbasierten Welthandel. Das gemeinsame Vorgehen erhöht den Einfluss, stärkt das regelbasierte Handelssystem und erarbeitet konkrete Lösungen für aktuelle Herausforderungen im globalen Handel. Bilateral baut die Schweiz ihr Netz an Freihandelsabkommen weiter aus, indem sie neue Abkommen abschliesst und bestehende modernisiert. 2025 wurden fünf Abkommen unterzeichnet: neue mit Thailand, Kosovo, Malaysia und dem Mercosur sowie ein modernisiertes mit der Ukraine; jenes mit Indien trat am 1. Oktober in Kraft. Diese Abkommen sichern den Marktzugang, schaffen rechtliche Stabilität für Unternehmen, fördern die wirtschaftliche Zusammenarbeit und ermöglichen Diversifizierung in einem stärker fragmentierten Umfeld – geografisch, aber auch entlang der Lieferketten sowie der Kunden- und Zulieferstrukturen.

In den USA war der Freihandel auch schon populärer. Sie haben in letzter Zeit viel Kontakt mit Regierungsvertretern der USA gehabt. Welche Vorstellungen und Ziele sind für diese in wirtschaftlichen Fragen zentral?
Zentral für die aktuelle US-Regierung ist eine «America First»-Logik in Wirtschaftsfragen: Handel, Steuern, Regulierung und Industriepolitik werden primär daran gemessen, ob sie die US-Produktion, Jobs, strategische Autonomie und Machtposition stärken – nicht daran, ob sie den Welthandel maximal liberalisieren. In diesem Spannungsfeld muss sich die Schweiz zurechtfinden, und wir im Seco müssen nach den besten Lösungen für unser Land suchen. Ich bin überzeugt, mit der Zollreduktion auf 15 Prozent ist uns ein erster guter Schritt gelungen.

Zur Person

Helene Budliger Artieda ist Direktorin des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Zuvor war sie unter anderem Botschafterin der Schweiz in Thailand und leitete verschiedene wirtschaftspolitische Dossiers des Bundes. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der internationalen Handels- und Wirtschaftspolitik.

Das Swiss National Orchestra (SNO) sorgte beim Symposium von Wirtschaftsbildung.ch für den musikalischen Höhepunkt. SANDRA MARUSIC

Bildung heute, für die Welt von morgen

Die Welt von morgen verlangt mehr als reines Fachwissen – sie fordert Kompetenzen, die den Wandel gestalten und Chancen erkennen lassen. Genau hier setzt Wirtschaftsbildung.ch an: Wir schaffen Räume, in denen junge Menschen Wirtschaft erleben, Zusammenhänge verstehen und Verantwortung übernehmen.

Unser Verein wurde vor fünf Jahren gegründet, als Startup mit einer fast 50-jährigen Geschichte an der Schnittstelle von Pädagogik und Praxis. Denn der Start unserer Aktivitäten geht zurück auf das Jahr 1972, als die «Ernst Schmidheiny Stiftung» gegründet wurde und die ersten Wirtschaftswochen an Kantonsschulen stattgefunden haben. Seit 2020 führt Wirtschaftsbildung.ch alle Planspiele der Stiftung und entwickelt sie stetig weiter. Heute bieten wir nebst den Wirtschaftswochen weitere drei Programme mit digitalen Lernumgebungen. Im Kern der Simulationen stehen immer produzierende Unternehmen, die die gesamte Wertschöpfung der Schweizer Wirtschaft abbilden.

> Wir bauen Brücken zwischen Schule und Praxis und stärken die Jugend für ihre Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Programme unterscheiden sich untereinander darin, dass sie sich in verschiedenen Kontexten abspielen und mit unterschiedlichen Komplexitätsgraden ausgestattet sind. Unsere Simulationen werden vorwiegend auf der Sekundarstufe II an Kantonsschulen und Berufsfachschulen eingesetzt. Die Lernumgebung «Wirtschaft entdecken» wird auf der Sekundarstufe I zur Veranschaulichung des Fachs «Wirtschaft, Arbeit, Haushalt» genutzt.

Die Jugendlichen werden damit schon früh an ein verantwortungsbewusstes Denken herangeführt. Mit einem didaktischen «Stufenkonzept» ausgestattet können die Simulationen niveaugerecht für verschiedene Zielgruppen Verwendung finden. Das erlaubt auch den Einsatz in die andere Richtung: An Fachhochschulen und in Unternehmen sind unsere Planspiele ebenfalls beliebt.

Jährlich können rund 20 000 Jugendliche «Wirtschaft erleben». In den Wirtschaftswochen stehen mehr als 400 Volontäre und 300 Unternehmen zur Verfügung. Organisiert werden diese Projektwochen von den regionalen Industrie- und Handelskammern. Die anderen Simulationen haben einen festen Platz im Stundenplan zahlreicher Schulen. Mehr als 700 Lehrpersonen machen jährlich davon Gebrauch.

Gemeinsam tragen wir dazu bei, dass die Jugend frühzeitig für ihre Rolle in Volkswirtschaft, Beruf und Gesellschaft vorbereitet und zur Erlangung wichtiger Kompetenzen gefördert wird. Dazu intensivieren wir den Dialog mit der Bildung und der Wirtschaft in unterschiedlichen Formaten und befassen uns systematisch mit den sich wandelnden Anforderungen.

Einmal im Jahr bringen wir unser Netzwerk an unserem Symposium zusammen und widmen uns relevanten Zukunftsthemen. Die Brückenbildung zwischen Schulen, Unternehmen, Politik und Philanthropie unterstützt nicht nur unsere Anliegen, sondern stärkt die Zusammenarbeit verschiedener Akteure in den Diensten eines praxis- und realitätsnahen Bildungssystems.

Die Spannweite der Themen, denen wir in unserer Arbeit begegnen, spiegelt sich auch in der Vielfalt der Themen in dieser Beilage in der NZZ: Unter dem Titel «Chances & Changes» wurde am diesjährigen Symposium ein Kontrastprogramm geboten. Dieses Spektrum an Beispielen für Schweizer Erfolgsgeschichten in Bildung, Wirtschaft und persönlichen Laufbahnen macht Mut. Innovation, Unternehmertum, Stärkung der individuellen Persönlichkeit, Bildung und Engagement für die Zukunft – alles findet sozusagen vor der Haustüre statt. Wir alle sind Teil dieser chancenreichen Schweiz. Und es ist zentral, dass wir unserer Jugend immer wieder dieses Bild vor Augen halten.

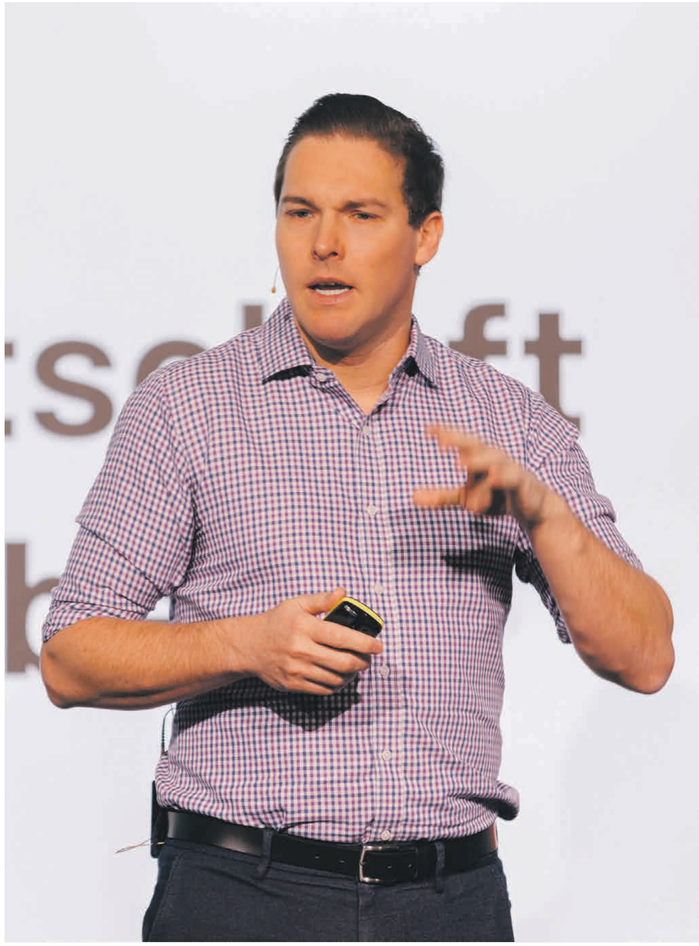
Petronella Vervoort, Geschäftsführerin von Wirtschaftsbildung.ch

IMPRESSUM

Wirtschaftsbildung ist eine Verlagsbeilage von NZZone in Kooperation mit Wirtschaftsbildung.ch. Beilagen werden nicht von der Redaktion produziert, sondern von unserem Dienstleister für journalistisches Storytelling: NZZ Content Creation.
Hinweis: Verlagsbeilagen sind komplett von einem Kunden finanziert; Redaktionsmitglieder des Unternehmens NZZ arbeiten freiwillig mit. **Konzept:** Petronella Vervoort, Anina Lara Meister und Andreas Hugi (Wirtschaftsbildung.ch).
Realisation: Alexander Vitolić und Marco Cousin. **Layout:** Bahar Büyükkavir und Armin Apadana. **Verkauf:** Hannes Rothfuss. **Kontakt:** NZZone, c/o Neue Zürcher Zeitung AG, Falkenstrasse 11, CH-8021 Zürich, +41 44 258 16 98, sales@nzzone.ch, nzzone.ch.

Engagement als Schlüssel für eine erfolgreiche Schweiz

Die Schweiz hat alles, was es braucht, um ihre Zukunft erfolgreich zu gestalten. Was ihr manchmal fehlt, sind nicht Ideen oder Ressourcen – sondern Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Eine Brandrede von Raphael Tobler.



Raphael Tobler ist Geschäftsführer von eduwo.ch, der grössten Bildungs- und Karriereplattform der Schweiz. SANDRA MARUSIC

Ab und zu mache ich mir Sorgen um die Zukunft der Schweiz. Nicht um die Schweiz als Nation, als Schauplatz oder als Player im europäischen Wirtschaftsraum, sondern um die Menschen darin – Menschen wie Sie und ich. Ich bin überzeugt, dass die Schweiz die besten Voraussetzungen bietet, um jedes Problem als Gemeinschaft lösen zu können. Nur braucht es dafür einen Anstoss, ein inspirierendes Moment, und das ist in der Schweiz nicht immer leicht zu finden.

Setzt man sich zu emotional und engagiert für ein Thema ein, ruft das in unserem Land schnell Skepsis hervor. «Lobbyist» oder «Lobbyistin» wird man dann allenthalben genannt – zugegebenermassen ein eher negativ konnotierter Begriff.

Ich bin dafür, dass wir alle dazu beitragen, diesem Begriff wieder mehr positives Flair einzuhauchen. Und vor allem braucht es in der Schweiz mehr Lobbyistinnen und Lobbyisten.

Damit meine ich weder Bauernverbände noch Kommissionen im Bundeshaus. Ich spreche von Menschen, die sich aus reiner Überzeugung und mit Motivation für das einsetzen, was sie als wichtig erachten. Wenn ich dann in die Runde frage: «Wer von Ihnen wäre gerne mehr Lobbyist oder Lobbyistin?», streckt natürlich niemand die Hand auf. Aber auf dieses Thema kommen wir später noch einmal zurück.

Macht man sich Sorgen um etwas – so wie ich mich gelegentlich um die Schweiz sorge –, folgt fast automatisch die Frage, ob diese Sorgen verhältnismässig sind, ob sie übertrieben oder gar unnötig sind. Zieht man die Wissenschaft zu Rate, gibt es dafür eine sehr einfache Matrix, die zur Orientierung und Prioritätensetzung dienen kann, insbesondere für uns Unternehmerinnen und Unternehmer.

Diese Matrix besteht aus zwei aufeinanderfolgenden Fragen. Die erste lautet: Muss ich mir wirklich Sorgen machen? Wenn die Antwort Nein ist, dann hat sich die Sache erledigt. Ist die Antwort hingegen Ja, folgt eine zweite, entscheidende Frage: Kann ich selbst etwas daran ändern?

Diese zweite Frage ist zentral. Denn viele Dinge wollen wir vielleicht ändern. Nur heisst das leider noch lange nicht, dass wir sie auch ändern können. Der Welthunger etwa oder der Krieg in der Ukraine liegen weit ausserhalb unseres individuellen Einflussbereichs. Sich darüber dauerhaft Sorgen zu machen, ohne Handlungsmöglichkeiten zu haben, bindet vor allem Energie.

Andere, oft kleinere Dinge hingegen liegen sehr wohl in unserem Einflussbereich. Genau dort lohnt es sich, Verantwortung zu übernehmen. Und ob Sie es glauben oder nicht: Die Zukunft der Schweiz hängt zu einem grossen Teil von genau diesen kleinen, scheinbar unspektakulären Dingen ab, die Sie tatsächlich verändern können.

Ich möchte Ihnen dazu ein Beispiel aus meinem persönlichen Werdegang geben. Als ich meinen Master an der Ostschweizer Fachhochschule gemacht habe, fiel mir und einigen Kommilitoninnen und Kommilitonen auf, wie vielfältig das Schweizer Bildungssystem ist. So vielfältig, dass es für jede Person, in jedem Alter und in jeder Lebenslage, eine passende Weiterbildung gibt. Gleichzeitig ist es aber auch so komplex, dass auf der Strasse kaum jemand den Unterschied zwischen einer Hochschule, einer Fachhochschule und einer Universität erklären könnte.

Wir dachten uns: Es braucht eine Plattform für Weiterbildungen, die so einfach funktioniert wie booking.com für Hotelübernachtungen. So entstand eduwo.ch. Sicher, es gab Rückschläge, aber heute – acht Jahre später – vermitteln wir pro Monat gut 1500 Personen.

All diese Personen kommen zu uns, weil sie vom Schweizer Bildungssystem zwar begeistert sind, sich darin aber nicht wirklich zurechtfinden. In diesem Spannungsfeld haben wir eine Business-Chance gesehen.

Nach der Gründung von eduwo.ch hat mich etwas anderes gestört: Es gab in meiner Heimatstadt Winterthur keinen Startup-Event. Also haben wir einen auf die Beine gestellt – heute bekannt als die Startup Night in Winterthur. Mittlerweile zählt sie mehrere tausend Besucherinnen und Besucher und ermöglicht es Hunderten von Firmen, sich zu vernetzen und von einem grossflächigen Investorennetz zu profitieren.

Auch dabei blieb es nicht. Kurz nach der Gründung der Startup Night fiel mir auf, dass es in Winterthur kein richtiges Startup-Zentrum gibt, das jungen Unternehmen Infrastruktur und Räumlichkeiten bietet. Also haben wir eines gegründet. Heute verwalten wir rund 6000 Quadratmeter und sind verantwortlich für 100 Mieterinnen und Mieter an drei verschiedenen Standorten.

Aber auch das war noch nicht genug. Denn bald haben wir gemerkt, dass sich in der Politik kaum jemand ernsthaft für Startups einsetzt. Auch Gewerkschaften oder Economiesuisse haben sich zu diesem Zeitpunkt nicht wirklich dafür engagiert. Ich muss Ihnen wohl nicht erzählen, was wir gemacht haben. Genau: Wir haben die Swiss Startup Association ins Leben gerufen – mit fast 2000 Mitgliedern und sieben festangestellten Mitarbeitenden, davon 100 Prozent weiblich besetzt. In der männerdominierten Welt der Startups ist das sicher kein schlechtes Zeichen.

So viel zu den erfreulichen Beispielen. Ich erlaube mir nun einen kurzen Exkurs in die andere Richtung.

Weniger erfreulich ist es nämlich, wenn nur wenige Menschen bereit sind, Veränderungen anzustreben. Dann stehen Tür und Tor offen für jene, die unsere Schweiz in eine Richtung drängen wollen, die uns Unternehmenden womöglich widerstrebt: das Leugnen von Corona wäre ein Beispiel, die Wiedereinführung des Kommunismus ein anderes – oder auch das Einwerfen von Schaufenstern mit Steinen, wenn man sich nicht gehört fühlt.

Solche Personen möchten die Schweiz in eine Richtung ziehen, die sie selbst zwar für richtig halten, die aber unmöglich gut für uns alle sein kann. Recherchiert man ein wenig, zeigt sich: In der Schweiz ist die Situation vergleichsweise harmlos. In unseren Nachbarländern oder auf anderen Kontinenten sieht man jedoch bereits, wohin solche Stimmen führen können, wenn ihnen nichts entgegengesetzt wird. In Südamerika beispielsweise ist das Vertrauen der Bevölkerung in staatliche Institutionen nahezu vollständig erloschen.

Das sind Probleme, die global, aber auch in der Schweiz zunehmen, wenn die sogenannten Guten schweigen. Wird den Querulanten nichts entgegengesetzt, dürfen wir uns nicht wundern, wenn ihre Meinungen plötzlich Gehör finden.

Mit dem, was Sie tun und leisten, haben Sie alle hier hingegen bewiesen, dass Sie zu den Menschen gehören, die Ideen umsetzen. Viele von Ihnen engagieren sich in Schulklassen, in Ihrer Freizeit und nicht zuletzt hier, am Symposium von Wirtschaftsbildung.ch. Sie leisten bereits heute einen wichtigen Beitrag für die Zukunft der Schweiz.

Wirtschaftsbildung.ch ist aus derselben Überzeugung entstanden, die auch mich und meine Mitgründer dazu inspiriert hat, Unternehmer zu werden: Wir wollen etwas verändern und gestalten. Lasst uns im Kleinen anfangen – denn das könnte gross werden.

Wenn man bedenkt, wie viele Personen heute hier sitzen und sich der Sache von Wirtschaftsbildung.ch verschrieben haben, ist es umso beeindruckender, was die Initiantinnen und Initianten dieser Stiftung geleistet haben. Denn eines ist sicher: Es wird immer Nörglerinnen, Nörgler und Pessimisten geben, die von der Seitenlinie aus etwas am eingeschlagenen Kurs auszusetzen haben.

Aus der Distanz eine grosse Veränderung anzustossen, das tun die wenigsten. Umso mehr beeindrucken mich die Geschichten jener hier, die in der Schweiz konkret etwas verändern wollen. Dafür gibt es im Publikum mehr als genug Beispiele. Ich denke dabei etwa an Amélie Galladé. Sie ist jung und mutig. Als sie erkannte, wie viel Zustimmung die Halbierungs-Initiative bei jüngeren Generationen finden könnte, machte sie es sich zur Aufgabe, diesen Trend umzukehren – obwohl von Anfang an viele an der Seitenlinie standen und ihr zugerufen haben, sie solle das lassen. So ein Engagement braucht Mut, Energie und den Glauben daran, auch alleine eine Veränderung anstossen zu können.

Kommen wir zurück zum Anfang. Die Schweiz geniesst mit ihrem Bildungssystem und der direkten Demokratie ein Privileg. Doch ohne Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und etwas zu verändern, bleibt dieses Privileg ungenutzt.

Wenn Sie also eine Idee haben, von der die Schweiz profitieren könnte, dann rate ich Ihnen: Werden Sie Lobbyist oder Lobbyistin – egal was von der Seitenlinie aus gerufen wird. Unternehmen Sie, gründen Sie und vor allem: Lobbyieren Sie. Denn auch wenn die hier versammelten 200 Menschen bereits eindrückliche Veränderungen angestossen haben, brauchen wir mindestens 3000 von Ihnen, um noch mehr bewirken zu können.

Und wenn Sie ein Problem sehen und sich denken, das könnte man vielleicht lösen, dann bin ich mir sicher: Ja, man kann es lösen. Ich appelliere an Sie: Stehen Sie auf und sagen Sie: «Ich will das machen. Ich suche mir die richtigen Leute.» Denn wenn es irgendwo ein passendes Netzwerk gibt, um Chancen zu ergreifen und Veränderungen anzustossen, dann hier bei Wirtschaftsbildung.ch!

Dieser Text basiert auf der Rede, die Raphael Tobler am Symposium 2025 von Wirtschaftsbildung.ch gehalten hat. Für diese Verlagsbeilage wurden Auszüge daraus ausgewählt, gekürzt und redaktionell bearbeitet.

Zur Person

Raphael Tobler (1987) ist Unternehmer, Gründer der Bildungsplattform eduwo.ch und eine der prägenden Stimmen der Schweizer Startup-Szene. Er präsidiert die Swiss Startup Association, initiierte die Startup Nights und den Entrepreneur Club Winterthur und ist als FDP-Politiker Mitglied des Stadtparlaments sowie Präsident der FDP Winterthur. In Winterthur gehört er zu den Initianten des Startup- und Coworking-Space «Home of Innovation».

Future Skills entstehen dort, wo Wissen in Handlung übersetzt wird

Wissen allein genügt nicht: Die Wirtschaftswochen von Wirtschaftsbildung.ch zeigen, wie Jugendliche Urteilsvermögen, Teamwork und Financial Literacy erwerben – Kompetenzen, die heute mehr denn je zählen.

ALEXANDER VITOLIC

Teilnehmende aus Wirtschaft, Bildung, Politik und Philanthropie tauschten sich am Symposium über ihre Erfahrungen aus den Wirtschaftswochen aus. FOTOS: SANDRA MARUSIC

«Die Welt belohnt uns nicht mehr für das, was wir wissen – sondern dafür, was wir mit dem, was wir wissen, tun.» Kaum ein Satz beschreibt die Herausforderungen unserer Zeit so treffend wie dieser von Andreas Schleicher, Bildungsdirektor der OECD, anlässlich des letztjährigen Symposiums der Wirtschaftsbildung.

Globalisierung, Digitalisierung und Klimawandel verändern nicht nur wirtschaftliche Rahmenbedingungen, sondern auch die Erwartungen an junge Menschen, die in Zukunft Verantwortung in Unternehmen, Politik und Gesellschaft übernehmen. Der Verein Wirtschaftsbildung.ch ist ein gemeinnütziger Akteur, der Jugendlichen genau dafür den Raum öffnet – für Erfahrungen, die über reines Fachwissen hinausgehen und Kompetenzen fördern, die in einer komplexen Welt unverzichtbar sind.

Seit vielen Jahren zählen die Wirtschaftswochen zu den wirksamsten Lernformaten, um Jugendliche mit wirtschaftlichen Zusammenhängen in Kontakt zu bringen. Schülerinnen und Schüler führen dabei unter Anleitung erfahrener Unternehmerinnen und Unternehmer, Fachpersonen und Wirtschaftsexpertinnen ein fiktives Unternehmen. Sie treffen Entscheidungen, analysieren Märkte, verhandeln im Team und erleben Zielkonflikte, wie sie in der realen Wirtschaft zum Alltag gehören.

Bestandsaufnahme: Was Jugendliche wirklich wollen

Anlässlich der Wirtschaftswoche 2025 wurde unter den teilnehmenden jungen Frauen und Männern erhoben, welche Kompetenzen sie aus ihrer eigenen Sicht dabei erworben haben: Besonders häufig nennen sie Kompetenzen wie aktives Zuhören, das Stellen der richtigen Fragen, das Finden eines Konsenses, selbstbewusstes Auftreten oder den Umgang mit digitalen Systemen. Diese Rückmeldungen decken sich mit den pädagogischen Leitlinien von Wirtschaftsbildung.ch. Jugendliche sollen ihr Urteilsvermögen stärken, ihre Handlungsfähigkeit trainieren und erfahren, wie wirtschaftliche Entscheidungen entstehen – und welchen Einfluss sie auf Menschen, Unternehmen und Umwelt haben.

Die Wirtschaftswoche macht sichtbar, dass wirtschaftliche Bildung dann am wirksamsten ist, wenn sie erlebt wird – nicht nur gelernt. «Diese Resultate unterstreichen die Bedeutung dieses schweizweit einzigartigen Angebots sehr deutlich», sagt die Geschäftsführerin von Wirtschaftsbildung.ch, Petronella Vervoort.

Anders gesagt: Der Zugang zu wirtschaftlichem Grundwissen ist also weniger eine Forderung der Erwachsenenwelt als ein ausdrücklicher Wunsch der Jugendlichen selbst. Sie nennen genau jene Fähigkeiten, die in der internationalen Debatte über Zukunftsfähigkeit seit Jahren an erster Stelle stehen.

Die neue Währung: Überfachliche Kompetenzen

In ihrer Gesamtheit zeigen die Ergebnisse, was Schleicher als globalen Trend beschreibt: Überfachliche Kompetenzen entstehen dort, wo junge Menschen handelnd tätig werden. Sie erleben, wie Technologie, Ökologie, Ökonomie und soziale Fragen gleichzeitig relevant werden. Und das ist jener Zielkonflikt, den Schleicher als bezeichnend für das 21. Jahrhundert beschreibt, wenn er sagt, moderne Gesellschaften müssten stets «das richtige Gleichgewicht zwischen konkurrierenden Interessen finden».

Hinzu kommt ein weiteres Bedürfnis: Junge Menschen wollen Orientierung im Umgang mit Geld. Financial Literacy ist zunehmend Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe – und für Chancengerechtigkeit. Wenn Anlagekompetenz ein Privileg bleibt, bleibt wirtschaftlicher Erfolg es ebenfalls. Die Demokratisierung dieser Kompetenz ist eine gesellschaftliche Aufgabe.

> Führen, Entscheiden, Zusammenhänge erkennen: Das sind die Future Skills.

Vom Trend zur Praxis: Financial Literacy

Beispielhaft dafür ist die Innovations- und Lernplattform umushroom.ch. Sie übersetzt wirtschaftliche Zusammenhänge und Financial Literacy in eine zugängliche, interaktive Lernwelt. Die Gründerinnen Luba Schönig und Tonia Zimmermann sind Finanzexpertinnen mit langjähriger Erfahrung im privaten Sektor. Beide haben in ihrer beruflichen Praxis beobachtet, wie stark finanzielle Selbständigkeit von Wissen, Zugang und Haltung abhängt – und wie wenig junge Menschen auf diese Realität vorbereitet sind (siehe Interview unten).

Kreative Problemlösung, kritisches Denken, Perspektivenwechsel, digitale Selbstwirksamkeit, Sicherheit im Umgang mit Geld: Das sind die Future Skills. Sie bestimmen, ob jemand in einer dynamischen Welt handlungsfähig bleibt. Die Wirtschaftswochen bieten eine Brücke zwischen dem intensiven Erlebnis und dem schulischen Alltag. Eine Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln, zu trainieren und nachhaltig mit der eigenen Lebensrealität zu verknüpfen.

«Wir vermitteln, wie Geld funktioniert»

Financial Literacy ist ein zentraler Bestandteil von Zukunftsfähigkeit. Wie dieser Bedarf in der Praxis aufgegriffen werden kann, erläutert Luba Schönig, Mitgründerin von umushroom.ch.

Welche Lücke schliesst umushroom.ch im Bildungssystem?
Luba Schönig: Finanzwissen wird in der Schule kaum vermittelt, obwohl Budgetierung, Sparen und Investieren zentrale Voraussetzungen für ein selbstbestimmtes Leben sind. Junge Menschen stehen zudem vor tieferen künftigen Renten. Wir vermitteln deshalb, wie Geld funktioniert, wie man es klug einsetzt und langfristig für sich arbeiten lässt – und schliessen die entscheidenden Bildungslücken von der Theorie bis zur praktischen Anwendung.

Warum braucht es heute eine Plattform wie umushroom.ch?
Viele scheitern am Fachjargon der Finanzwelt oder am unüberschaubaren Angebot. Wir machen komplexe Daten verständlich, filtern Finanzinstrumente intuitiv und ergänzen dies durch Social-Media-Funktionen. So wird Investieren zugänglich, gemeinschaftlich – und überraschend motivierend.

Wie fördert umushroom.ch Future Skills?
Wir stärken Empowerment, Eigenverantwortung und wirtschaftliches Grundverständnis. Nutzerinnen und Nutzer entwickeln Entscheidungsfähigkeit, kritisches Denken sowie Problemlösungskompetenz. Zusätzlich lernen sie in einer aktiven Community voneinander.

Wie lässt sich Anlagekompetenz demokratisieren, ohne zu überfordern?
Mit einer sicheren, marktnahen Übungsumgebung: Finanzwissen wird spielerisch erlernbar und sofort anwendbar – auch in wenigen Minuten am Smartphone.

Welche Formate bietet umushroom.ch?
Unsere digitale Plattform bündelt Daten zu Fonds, ETFs, Aktien und Kryptowährungen. Lernprogramme sind direkt integriert, sodass das Gelernte unmittelbar umgesetzt werden kann. Schulen können eigene digitale Räume einrichten, in denen Lernmaterialien und Portfolios sichtbar und vergleichbar werden.

Luba Schönig am Symposium von Wirtschafisbildung.ch in Interlaken. SANDRA MARUSIC

Neue Hochburg der Innovation

Für den Wirtschaftsstandort Rapperswil haben verschiedene Organisationen ein gemeinsames Ziel – den Startup-Regionen Zürich und Winterthur Konkurrenz zu machen. Die Ostschweizer Fachhochschule ist eine davon.

Zwischen ihnen werden Weichen gestellt: der Campus Rapperswil der Ostschweizer Fachhochschule (OST) und die Rapperswiler Altstadt. LUFTBILDER SCHWEIZ

MARCO COUSIN

Die zweitgrösste Stadt im Kanton St. Gallen hat alles, was es für eine Zeitreise braucht: ein Schloss inklusive mittelalterlicher Altstadt, sogar einen Rosengarten. Wer denkt, Rapperswil friste deswegen ein Dasein als Postkartensujet, irrt sich. Hinter der historischen Kulisse arbeitet die Stadt bereits seit mehreren Jahren daran, zum neuen attraktiven Wirtschaftsstandort mit überregionaler Strahlkraft zu werden – mit einer Dichte an Bildungs-, Innovations- und Förderstrukturen, die für knapp 30 000 Einwohner erstaunlich ist.

Im OSTen tut sich was: Der Campus am See

Wer die verantwortlichen Institutionen kennenlernen will, schafft das schon mit einem Spaziergang vom See zur Rapperswiler Altstadt. Kurze Wege ermöglichen bekanntlich schnelle Entscheidungen. Gleichzeitig bewahren sie doch noch ein Quäntchen Postkartenidylle.

Der Rapperswiler Campus der Ostschweizer Fachhochschule (OST) ist bereits vom Bahnhof aus sichtbar: Er bildet das Herzstück der wirtschaftlichen Entwicklung an der geografischen Schnittstelle zwischen Zürich, der Ostschweiz und dem Linthgebiet. Fast ein Dutzend Gebäude verteilen sich am Seeufer. Darin wird anhand zweier Grundsätze geleitet, geforscht und getüftelt: anwendungsbasiert und transferorientiert. Rund 2200 Studierende, Dozierende und Mitarbeitende sind hier beschäftigt. Die Wirtschaftsregion rund um den oberen Zürichsee profitiert so von einem kontinuierlichen Zustrom junger, gut ausgebildeter Fachkräfte.

Daniel Seelhofer ist als Rektor der OST für ihre Rolle zwischen der praxisorientierten Wirtschaft und den eidgenössischen Hochschulen ETH und EPFL zuständig: «Wir verstehen uns als Bindeglied zwischen der Wirtschaft – insbesondere den KMU – und der Gesellschaft, die konkrete Lösungen benötigen, und der Spitzenforschung an den eidgenössischen Hochschulen oder als Bindeglied zu privaten Unternehmen wie Amazon oder Google.»

Die OST hat sich seit der Corona-Pandemie beinahe zur Gewohnheit gemacht, trotz ihrer überschaubaren Grösse bei der angewandten Forschung weit vorne mitzumischen. Davon zeugt auch das Projekt Moonwalker, für dessen Förderung der Bund kürzlich 3,1 Millionen Franken gesprochen hat. Dabei entwickeln die ETH und die OST gemeinsam mit mehreren Industriepartnern ein Robotersystem, das sich sicher in der unwegsamen Mondlandschaft bewegen kann und damit neue Wege für die Mondforschung eröffnen soll.

Seelhofer weiss, dass im exzellenten Fachwissen der OST auch viel unternehmerisches Potenzial steckt, und stellt dementsprechend die Weichen: «Wir werden in den kommenden Jahren unsere Bemühungen verstärken, sowohl Studierende zu Gründern zu machen als auch Spin-offs aus der Hochschule selbst stärker zu forcieren.»

Die Frage, wie Bildung einen wirtschaftlichen Mehrwert bieten kann, gehört zur DNA der OST. Hannes Badertscher, Leiter des Interdisciplinary Center for Artificial Intelligence (Interdisziplinäres Zentrum für Künstliche Intelligenz) an der OST, kennt die Antwort: «Seit dem Zusammenschluss der drei Hochschulen Buchs, St. Gallen und Rapperswil zur OST mit drei Standorten können wir der Wirtschaft ein Gesamtpaket an Expertise liefern, das es vor fünf Jahren noch nicht gab. Gleichzeitig gehört der Bildungsansatz der OST zu den praxisorientiertesten der Schweiz, fast jeder unserer Studiengänge enthält Praxis- oder Industrieprojekte.»

> Die OST versteht sich als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.

Im Rahmen dieser Industrieprojekte verteilen reale Unternehmen Aufgaben an die Studierenden, die sie in Gruppen lösen müssen. Beim Studiengang Maschinentechnik meldete sich letztes Jahr ein Bahnunternehmen mit folgendem Auftrag: «Entwickeln Sie eine technische, zeitsparende Lösung für die Problematik des Spurwechsels bei Zahnradbahnen.»

Über zwei Semester tüftelten die Studierenden an teils völlig neuen technischen Lösungen für ein vergleichsweise altes Problem. Vier Ansätze waren so gut ausgereift, dass sie patentiert werden konnten, und einer davon schaffte es tatsächlich, vom Bahnunternehmen übernommen und umgesetzt zu werden.

Forschung mit Wirkung: Es wird FUTURistisch

Erfolgserlebnisse wie diese haben mittlerweile einige Studierende der OST dazu motiviert, bereits während des Studiums ein Startup zu gründen. Dass diese Jungunternehmen die bestmögliche Infrastruktur quasi vor der Haustür erhalten können, ist das gemeinsame Ziel der OST und der Stadt Rapperswil.

Wer nach oder während des Studiums an der OST tatsächlich ein Startup gegründet hat und Unterstützung braucht, findet diese gleich in der Altstadt, quasi auf halbem Weg zum Schloss. Die Stiftung Futur wurde bereits 1997 als öffentlich-private Partnerschaft von der Stadt Rapperswil und lokalen Unternehmerfamilien ins Leben gerufen.

Geschäftsführer der Stiftung ist Alex Simeon, der gleichzeitig den Standort Rapperswil-Jona der OST leitet, eine Doppelrolle mit Geschichte: «Die Geschäftsführung von Futur wurde schon immer seitens der Hochschule gestellt. Früher war das noch die Hochschule für Technik Rapperswil, kurz die HSR, heute die OST.

Auch wenn die ganz allgemeine Startup-Förderung nicht Sache der OST ist, hat sie dennoch ein grosses Interesse daran, ihre eigenen Spin-offs zu unterstützen. Neben der Stiftung Futur existieren dafür weitere Anlaufstellen wie Startfeld, Venturelab oder START Global.»

Für Gründer ist Futur vor allem deshalb spannend, weil hier mehrere Formen von Unterstützung zusammenkommen: Wer aufgenommen wird, erhält im Haus am Herrenberg in der Rapperswiler Altstadt moderne Arbeitsräume – Büro, Infrastruktur und Web inklusive –, nur wenige Minuten vom Campus der OST und vom See entfernt. Dazu kommen zwei persönliche Coaches aus dem Kreis der Stiftung, die bei Strategie, Businessmodell und Finanzierung sowohl mitdenken als auch Türen öffnen können.

Der Knackpunkt für Startups am Rapperswiler Wirtschaftsstandort kam jeweils dann, wenn eine Unterstützung wie jene der Stiftung Futur auslief. Oft waren die von Futur begleiteten Startups noch nicht gross genug, um sich direkt eigene Büroräumlichkeiten zu leisten. Selbst mit genügend Kapital und Stabilität war ein Wegzug oft unumgänglich, das Netzwerk und die Infrastruktur für Startups in der Wachstumsphase waren in anderen Städten schlicht vielfältiger. Zum Vergleich: Winterthur hat die Startup Nights – gegründet von Raphael Tobler (siehe auch Seite 4 in dieser Beilage) –, in St. Gallen findet seit mehreren Jahren der Startup Summit statt: beides gewichtige Events mit mehreren Tausend Besuchern. Für den OST-Dozenten Hannes Badertscher ist das kein Grund, der Rapperswiler Startup-Zukunft weniger optimistisch entgegenzublicken, gerade im Bereich der künstlichen Intelligenz: «Ich sehe im Bereich von KI nach wie vor grosses Potenzial, sei es für Spin-offs aus der Hochschule oder eine Zusammenarbeit der OST mit Startups. Die Nähe zur OST ist und bleibt ein grosser Standortvorteil für Rapperswil.»

Um zukünftig ebenfalls die Vernetzung und den wirtschaftlichen Erfolg von etablierten Unternehmen und lokalen Startups zu fördern, hat die Stadt den Impulsort Rapperswil gegründet, zusammen mit der OST und der Region Zürichsee-Linth. Auch dieser ist zu Fuss nur wenige Minuten von der Stiftung Futur entfernt und bietet verschiedene Büroräumlichkeiten wie den Rapperswiler Startup-Space – der sich zur Abwechslung nicht in der Altstadt befindet – sowie Coaching, Beratung, Unternehmerkurse und Austausch für lokale Firmengründer.

Über das Netzwerk des Impulsorts werden Jungunternehmer etwa an die monatlichen Startup-Lunches im Quadrit und auf dem OST-Campus, an die Innovationstagungen der OST oder an Formate wie den Startup Circle an der Expo Rapperswil herangeführt. Gleichzeitig ist der Impulsort Mitinitiant von grösseren Anlässen wie dem Wirtschaftsforum Obersee oder regionalen Innovationstagen. Startups können dort mit etablierten Firmen, Investoren oder auch der Politik ins Gespräch kommen.

Wie bei der Stiftung Futur bleibt die räumliche Nähe zur OST, gleichzeitig soll der Impulsort ein Sprungbrett in den Wirtschaftsraum Ostschweiz und Zürich sein. Die geografische Lage ist dabei kein Detail, sondern Teil des Geschäftsmodells: Rapperswil gilt im regionalen Standortprofil als wirtschaftliches Hauptzentrum des Zürichsee-Linth-Raums mit guter verkehrstechnischer Erschliessung.

Für Geschäftsführer Simon Elsener ist klar, dass die Aufholjagd zu grösseren Städten wie St. Gallen, Winterthur oder Zürich nicht bei null anfangen wird: «Mit der OST vor der Haustüre und unserer geografischen Lage sind wir in einer sehr privilegierten Position. Wir haben im Rahmen unserer Möglichkeiten genug Chancen und Potenzial, die wir jetzt nur noch ausschöpfen müssen. Das Rad neu erfinden müssen wir auf keinen Fall.»

Chancen für Changes: Impulsort Rapperswil

Elsener spricht einen zentralen Punkt an. Auch wenn der Umschwung jetzt spür- und sichtbar ist, befand sich der an die Kantone St. Gallen, Schwyz und Zürich angrenzende Wirtschaftsstandort um den oberen Zürichsee in den letzten Jahren keineswegs im Tiefschlaf. Die Region um Rapperswil beherbergt mit Geberit und Sensirion seit Jahren Grossunternehmen, die den Wirtschaftsstandort entscheidend prägen. Auch die Compass Security, die vor über 25 Jahren als erstes Unternehmen von der Stiftung Futur Unterstützung erhielt, besteht nach wie vor und ist mittlerweile international tätig.

Der Fokus liegt jetzt darauf, alles für die kommende Gründergeneration bereit zu halten, sagt Simon Elsener. «Wir haben seit der Corona-Pandemie beobachtet, dass Studierende der OST vermehrt danach fragen, wie sie nach dem Abschluss ein Startup gründen können. Darauf wollten wir reagieren und gleichzeitig sicherstellen, dass junge Gründerinnen und Gründer nicht nach ein paar Jahren nach Zürich umsiedeln müssen, sondern langfristig in Rapperswil bleiben können. Schliesslich sehen wir uns als Teil vom Wirtschaftsraum Zürich und können durch unsere hervorragende Lage und Verkehrsanbindung mit S-Bahn und Flughafen punkten.» Auch die Exekutive stellt sich hinter die Ambition: «Startups sind neben bestehenden Unternehmen wichtig für die Stadt Rapperswil-Jona, sie schaffen Arbeitsplätze, sie bringen Innovation, sie inspirieren junge Talente und geben ihnen eine Zukunft vor Ort», meint Stadtpräsidentin Barbara Dillier auf Anfrage.

Klar ist: Rapperswil spielt seine ganz eigenen Vorteile aus – kurze Wege, direkte Kontakte, schnelle Entscheidungen – und kombiniert sie mit Strukturen, die man sonst eher in grösseren Zentren erwartet: Fachhochschule, Technologie- und Innovationspark sowie Stiftungen. Für Daniel Seelhofer ist die gemeinsame Koordination dabei essenziell: «Wir sind in enger Abstimmung mit der Stadt, was die künftige Entwicklung anbelangt, und sehen uns als Teil eines grösseren, dynamischen Innovationsökosystems in der Region.»

Für die kleinere der beiden Grossstädte am Zürichsee ist das mehr als nur Standortmarketing – es ist der Versuch, ihre Rolle im Schweizer Innovations- und Wirtschaftssystem neu zu definieren.

«Für Absolventen ist es zentral, dass sie möglichst arbeitsmarktfähig sind»

Die Leitung einer praxisorientierten Hochschule ist vielschichtig und anspruchsvoll. Im Interview erklärt OST-Rektor Daniel Seelhofer, wie transferorientierte Bildung und anwendungsbasierte Forschung wirtschaftlichen Mehrwert generieren können.

Herr Seelhofer, das Symposium von wirtschaftsbildung.ch fand unter dem Motto «Chances & Changes» statt. Welche Chance sehen Sie ganz konkret für die Ostschweiz – und welche Changes will die OST umsetzen?
Die Ostschweiz ist bereits heute eine sehr dynamische Wirtschaftsregion. Sie kann zu einem führenden Forschungsraum für angewandte Zukunftstechnologien wie künstliche Intelligenz (KI), Robotik, Sensorik, Mikrotechnologie oder Gesundheitstechnologie werden. Wie alle Hochschulen haben auch wir die leichte Tendenz, unsere Bildungsangebote auf die Anforderungen von gestern und allenfalls heute auszurichten. Wir müssen den Blick noch stärker nach vorne richten. Wichtig für unsere Studiengänge ist, welche Fähigkeiten in fünf bis zehn Jahren gefragt sind.

Sie sprechen von den sogenannten Future Skills?
Genau.

Welche davon halten Sie für unverzichtbar und wie lässt sich sicherstellen, dass Studierende diese erwerben?
Wir wissen bereits seit langem, dass Fähigkeiten zur Problemlösung laufend wichtiger werden als reines Faktenwissen. Letzteres ist nicht unbedeutend, aber der Fokus muss auf der Anwendung von Wissen zur Lösung realer Problemstellungen liegen. Zur Orientierung dient uns dabei der Zukunftskompetenzrahmen der Hochschule Karlsruhe. Er listet Selbstkompetenzen wie Reflexionsfähigkeit und Resilienz, soziale und kollaborative Kompetenzen wie Kommunikation und Führung, Innovations- und Kreativitätskompetenzen sowie digitale und technische Kompetenzen auf. Zusätzlich sind für uns auch Interdisziplinarität und vernetztes Denken zentral. Bei der Optimierung unserer Bildungsangebote legen wir grossen Wert darauf, diese Future Skills lösungsorientiert in den Studierenden zu entwickeln. Dafür ist unser Lehransatz mit durchgehenden Praxis- und Immersionselementen sehr geeignet. Interdisziplinarität und vernetztes Denken fördern wir zusätzlich über ein interdisziplinäres Kontextstudium, bei welchem Studierende aus ganz unterschiedlichen Fachrichtungen gemeinsam Problemstellungen lösen.

Inwiefern setzt die OST dadurch neue Massstäbe in der angewandten Bildung?
Für Studierende ist es heute zentral, dass wir als Hochschule die Bedürfnisse ihrer zukünftigen Arbeitgeber abdecken, damit die Studierenden nach dem Abschluss möglichst arbeitsmarktfähig sind. Dafür setzen wir vor allem auf drei Elemente: immersive Lehre, Praxis- und Industrieprojekte sowie ein konsequenter Zweiwegtransfer zwischen Ausbildung und Forschung. Immersive Lehre bedeutet, dass die Studierenden während des Studiums bereits mit einer Infrastruktur arbeiten, die sie später im Berufsleben antreffen. Ein Beispiel dafür ist unsere Smart Factory: Sie verbindet alle drei Standorte und die Hälfte unserer Departemente. Dort können Studierende mit echten Maschinen und Softwareumgebungen Konzepte der Industrie 4.0 erlernen. In ihren Praxis- und Industrieprojekten lösen die Studierenden schon während des Studiums gruppenweise verschiedene Problemstellungen realer Unternehmen. Unser WTT Young Leader Award für Wirtschaftsstudierende liefert dabei zusätzliche Sichtbarkeit. Dieser zieht stets ein hochkarätiges Publikum aus der Ostschweizer Wirtschaft, Politik und Bildung an, dasselbe gilt für unsere Industrieprojekte in den Studiengängen Maschinentechnik und Wirtschaftsingenieur. Ein sehr hoher Anteil unserer Projekte trägt direkt zur Verbesserung von Prozessen und Technologien in Unternehmen oder sozialen Institutionen bei und macht diese Organisationen effizienter und effektiver.

Bezüglich der Anforderungen an junge Berufseinsteigende: Wie verankert die OST generative und klassische KI systematisch ihren Studiengängen?
Wie alle Hochschulen haben wir diese Frage noch nicht abschliessend beantwortet. Bereits vor fünf Jahren haben wir künstliche Intelligenz als ersten von mittlerweile drei strategischen Schwerpunkten für die Gesamthochschule definiert. KI ist für uns kein Thema, das sich auf die Technik beschränkt, es ist Lehrbestandteil aller unserer sechs Departemente: von der Weiterentwicklung von Algorithmen in der Informatik über Folgekostenabschätzungen in der Wirtschaft zur Anwendung in Robotern oder Sensoren in der Technik bis hin zur Erörterung von ethischen Fragestellungen in der sozialen Arbeit. Wir haben uns von Anfang an das Ziel gesetzt, alle unsere Absolventinnen und Absolventen mit den Anwendungsmöglichkeiten von KI vertraut zu machen, und zwar in ihrem jeweiligen Fachgebiet. Eine Sozialarbeiterin muss keine Algorithmen weiterentwickeln können. Aber sie muss verstehen, welche Möglichkeiten KI im Bereich der psychischen Gesundheit oder der Arbeitsmarktintegration bietet. Daher ist KI für uns ein interdisziplinäres Thema.

Wie adressiert die OST Themen wie Bias, Datensouveränität und Nachhaltigkeit bei KI-Projekten und wie schulen Sie Studierende in ethischer Urteilsfähigkeit?
Für uns sind das keine KI-spezifischen Themen. Wir legen einen klaren Fokus auf wissenschaftliche Methodenkompetenz, die den Umgang mit Bias und Datensouveränität miteinschliesst. Nebst angewandter KI ist «Klima & Energie» der zweite strategische Schwerpunkt unserer Hochschule: Nachhaltigkeitsaspekte werden in allen Studiengängen thematisiert. Die Frage der Energieversorgung von KI-Rechenzentren eröffnet auch ethische Fragestellungen, die wir noch vertiefter behandeln wollen. Aktuell haben wir zum Thema Ethik ein eigenes Modul etabliert, in dem sich Studierende aus unterschiedlichen Fachrichtungen gemeinsam mit ethischen Fragestellungen auseinandersetzen. Gerade in Zeiten, in denen sich viele Leute immer weniger auf Fakten verlassen wollen oder können, ist dieses Thema für uns alle von zentraler Bedeutung.

Wo sehen Sie den grössten wirtschaftlichen Impact der OST?
Ein sehr hoher Anteil unserer Projekte trägt direkt zur Verbesserung von Prozessen und Technologien in Unternehmen oder sozialen Institutionen bei und macht diese Organisationen effizienter und effektiver. Gemäss einer Studie der Universität St. Gallen schafft die OST in ihrem Einzugsgebiet – zu welchem auch Zürich gehört – eine zusätzliche Wertschöpfung von rund 230 Millionen Franken und mehrere Hundert Vollzeitstellen, jeweils über einen Zeitraum von drei Jahren betrachtet. Sehr vereinfacht gesagt: Ein Förderfranken für die OST löst rund vier Franken Mehrwert für die Wirtschaft aus. Durch Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften tragen wir zusätzlich zur Wettbewerbsfähigkeit der Region bei. Wird auch die eigene wirtschaftliche Tätigkeit mit eingerechnet, trägt die OST allein im Kanton St. Gallen über 150 Millionen Franken pro Jahr zur kantonalen Wertschöpfung bei – fast das Dreifache dessen, was der Kanton in uns investiert. Wir leisten einen deutlichen wirtschaftlichen Mehrwert für die ganze Ostschweiz und auch den Wirtschaftsraum Zürich.

Welche strategischen Weichen stellt die OST jetzt, damit dieser Impact weiter besteht und Bildung sowie angewandte Forschung nach wie vor koexistieren können?
Diese Weichen sind von grosser gesellschaftlicher Relevanz. An der OST haben wir sehr früh eine klare Strategie entwickelt: Wir haben heute eine klare Vorstellung davon, wo wir in fünf Jahren stehen wollen. Gleichzeitig arbeiten wir aktuell bereits daran, deutlich länger in die Zukunft zu schauen. Das betrifft beispielsweise den Umgang mit digitalen Technologien und KI sowie Future Skills. Zudem müssen wir eine solide Finanzierung sicherstellen und gemeinsam mit dem Kanton eine verlässliche Infrastruktur planen. Das klingt banal, ist aber notwendig, um weiterhin unser Ziel zu erreichen: die transferorientierteste Hochschule der Schweiz zu bleiben.

Interview: Marco Cousin

Zur Person

Prof. Dr. Daniel Seelhofer ist seit 2019 Gründungsrektor der Ostschweizer Fachhochschule (OST). Zuvor leitete der Ostschweizer an der ZHAW School of Management and Law den Bereich International Business und war Mitglied der Geschäftsleitung. Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und promovierte in International Management.

OST-Studierende profitieren von interdisziplinärer Arbeit und vernetztem Denken. OSTSCHWEIZER FACHHOCHSCHULE

Zukunftsfragen vor Alpenkulisse: Symposium der Wirtschaftsbildung

Am Symposium von Wirtschaftsbildung.ch in Interlaken zeigte sich, wie ökonomische Bildung vom Austausch zwischen Praxis, Schule und Zivilengagement lebt. Ein paar Einblicke.

Das Victoria-Jungfrau Grand Hotel bot ein malerisches Ambiente für das Symposium von Wirtschaftsbidlung.ch.

FOTOS: SANDRA MARUSIC

MARCO COUSIN, ALEXANDER VITOLIC

«Wir bringen Schnee nach Interlaken», sagt Petronella Vervoort zur Begrüssung im Salle Côte Jardin im Victoria-Jungfrau Grand Hotel, «das war schon letztes Jahr so.» Während sich die Flocken auf die eben noch grüne Höhematte legen, eröffnet die Geschäftsführerin von wirtschaftsbildung.ch das Symposium und richtet den Blick auf ein Jahr, das für den Verein aussergewöhnlich war.

Rund 300 geladene Gäste haben sich dafür eingefunden: Spielleiterinnen und Spielleiter, Entscheidungsträgerinnen und -träger aus Unternehmen, Schulen und Verbänden, Partner sowie weitere Unterstützerinnen und Unterstützer.

Die Wirtschaftswochen, seit vielen Jahren ein zentrales Lernformat für ökonomische Bildung, verzeichneten 2025 erneut ein Rekordjahr. «Nach der Pandemie war zunächst unklar, wie sich Projektwochen entwickeln würden. Heute zeigt sich: Die Wirtschaftswochen haben sogar an Bedeutung gewonnen», erklärt Vervoort.

Das Symposium im Fünfsternehotel versteht sich – wie Vervoort schmunzelnd erklärt – als eine Art Dankeschön und kleine Auszeit, zugleich aber auch als Ort des Austauschs. Was die Anwesenden verbindet, ist der gemeinsame Eifer, junge Erwachsene zu fördern und für wirtschaftliche Zusammenhänge zu begeistern. Man duzt einander – selbst Neuzugänger werden vom CEO beim Stehapéro gleich zu Beginn freundlich, aber bestimmt darauf hingewiesen: «Wir duzen uns hier. Ich bin Mark.» So einfach ist das.

Genau genommen handelt es sich ja um ein Volunteer-Netzwerk: Menschen, die sich neben ihrem regulären Arbeitspensum Zeit nehmen, um junge Erwachsene anzuleiten, ihnen Orientierung zu geben und sie zu befähigen, Verantwortung in einer komplexen Welt zu übernehmen.

Im Mittelpunkt des zweitägigen Symposiums steht das Motto «Chances & Changes». In zahlreichen Breakout-Sessions, Keynotes und Podiumsgesprächen geht es um die Chancen, die in Wandel und Unsicherheit liegen: Innovation, Familienunternehmen, Bildung, Philanthropie, Sportwissenschaft oder der Blick der Jugend.

Die Einflussreiche: Selma Kuyas

Zu den reichweitenstärksten Stimmen des Symposiums gehört Selma Kuyas: Die Personal-Branding-Expertin mit mehr als 55 000 Followern wurde bereits zweimal als «LinkedIn Top Voice» ausgezeichnet. In ihrer Breakout-Session spricht sie über Authentizität im digitalen Zeitalter – und darüber, wie schwer sie fällt, wenn Algorithmen Empörung belohnen und die Angst davor, bewertet zu werden, gross ist.

Die Diskussion ist lebhaft. Es geht darum, wie jungen Erwachsenen kritisches Denken in der analogen Welt vermittelt werden kann: durch Gespräche in der Familie oder gemeinsames Diskutieren politischer Inhalte. Kuyas fordert, Medienkompetenz und den Umgang mit Algorithmen stärker im Unterricht zu verankern. Eine Kantonsschulrektorin berichtet etwa, dass ein Handyverbot in den Pausen «quasi umgehend zu einer erhöhten Interaktion zwischen Schülerinnen und Schülern geführt» habe.

Der Trickreiche: Mark Alder

Mark Alder, Jurist und Professor für Didaktik und Rhetorik, macht gleich zu Beginn klar, woran Kommunikation in der Praxis meist scheitert. Nicht an fehlenden Visionen, sondern daran, dass sie den Weg durch den engsten aller Flaschenhälse nicht schaffen: die begrenzte Aufmerksamkeit des Publikums. Seine Botschaft lautet: Multitasking ist eine Illusion. Er belegt dies anhand einiger «Tricks», die er als Hobbyzauberer eingeübt hat.

Die Erkenntnis daraus: Wer versucht, allen Anweisungen gleichzeitig Folge zu leisten – schauen, hören und nachmachen –, scheitert früher oder später an der banalsten Aufgabe. Was der Rhetoriker damit sagt: Aufmerksamkeit ist ein begrenzter Kanal. Sobald er überlastet wird, bricht Verstehen zusammen. Kommunikation beginnt nicht beim Senden, sondern beim Auswählen. Wer alles sagen will, erreicht am Ende niemanden.

Der Rebellische: Damian Gsponer

«Stellt euch einen blonden Jungen vor: Er spielt gern Fussball, hat tausend Ideen und er mag Tiere über alles. Habt ihr ein Bild vor Augen?» Mit diesem Einstieg macht Damian Gsponer gleich sichtbar, worum es ihm geht: um Vorstellungen im Kopf – und darum, wie prägend Kindheit ist. Vor zehn Jahren gründete Damian Gsponer im Walliser Bergdorf Bratsch in einem leer stehenden Schulhaus eine Schule, weil es vor Ort kein Bildungsangebot mehr gab. Kinder mussten das Dorf verlassen, ein gemeinsamer Lernort fehlte.

Heute besuchen rund 66 Schülerinnen und Schüler die gd-Schule Bratsch. Sie lernen altersdurchmischt über alle Zyklen hinweg, begleitet von einem kleinen pädagogischen Team und unterstützt durch Fachpersonen aus dem Umfeld. Die zentrale Frage bleibt dabei stets dieselbe: Was braucht ein Kind, um seinen eigenen Weg zu finden – und welche Rolle spielt die Gemeinschaft, in der es aufwächst?

Die Jüngsten: Amélie Galladé und Jennifer Kitzka

Sich vor einige der erfolgreichsten Unternehmer der Schweiz zu stellen und ihnen zu sagen, was sie mit jungen Angestellten besser machen können, braucht Mut. Erst recht, wenn die beiden Vortragenden zusammen knapp auf das Durchschnittsalter der Anwesenden kommen. Mit ihrer Breakout-Session «Unsere Zukunft: Blick der Jugend» gaben Amélie Galladé (21) und Jennifer Kitzka (24) spannende Einblicke, was die Generation Z bewegt, wie sie sich am Arbeitsplatz verhält und vor allem, warum. Mochten die beiden sich noch so sehr von den anwesenden Unternehmerinnen unterscheiden, im Kern waren sie durch eine Meinung verbunden: dass es sich lohnt, Veränderungen anzustossen, zur Not auch allein. Bereits die lebhafte Diskussion im Anschluss an ihre Vorträge zeigte, dass ihre Ratschläge auf fruchtbaren Boden gefallen sind.

Weitere Beiträge beleuchteten das Motto «Chances & Changes aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Schulgründer Reto Ammann sprach über Future Skills, Jakob Gülünay über Leadership-Konzepte, Katja Schönenberger über Philanthropie und Maria Luisa Fuchs über die Gründe des Innovationserfolgs der Schweiz, während der Sauerstoffforscher Max Gassmann den Bogen zum Leistungssport schlug.

Inspiration lieferten auch Technologieunternehmer wie Satschin Bansal, die Nachhaltigkeitsexpertin Petra Roth und der Venture-Investor Cédric Kohler, Sportmanager Lukas Wieland sowie die HSG-Strategieforscherin Karoline Frankenberger.

Selma Kuyas

Damian Gsponer

Mark Alder

Amélie Galladé

Monika Knill

Patrick Krauskopf PD

Markus Bänziger PD

Dagmar Rösler PD

Monika Knill, Präsidentin Wirtschaftsbildung.ch

Monika Knill präsidiert seit 1. Mai 2025 den Verein Wirtschaftsbildung.ch. Im Gespräch erklärt sie, welche Rolle wirtschaftliche Grundbildung für die Schweiz spielt, welche Herausforderungen sie sieht und welche Impulse sie vom Symposium in Interlaken mitnimmt.

Welche Rolle nehmen Sie heute im Bereich Wirtschaftsbildung ein?
Als ehemalige Bildungsdirektorin mit 16 Jahren Regierungserfahrung bringe ich ein breites Wissen aus dem Bildungsbereich ein. Heute bin ich in verschiedenen Funktionen im wirtschaftlichen Umfeld tätig. Damit schliesst sich für mich ein Kreis zwischen Wirtschaft und Bildung.

Wo sehen Sie die zentralen Herausforderungen für Wirtschaftsbildung.ch?
Unsere Vision ist klar: junge Menschen für Wirtschaft zu begeistern und zu befähigen. Die Herausforderung liegt darin, Simulationen so weiterzuentwickeln, dass sie Wirtschaft erlebbar machen, nachhaltigen Wissenszuwachs ermöglichen und für wirtschaftliche Themen sensibilisieren.

Warum ist wirtschaftliche Grundbildung für die Zukunft der Schweiz zentral?
Wirtschaftliche Bildung bereitet junge Menschen auf komplexe Herausforderungen vor. Sie lernen Zusammenhänge zu verstehen, Entscheidungen einzuordnen und deren Wirkung zu erkennen. Diese Kompetenzen sind unabhängig von der späteren beruflichen Laufbahn wertvoll.

Was hat Sie am Symposium in Interlaken persönlich besonders inspiriert oder angeregt?
Mich hat die geballte Ladung Leidenschaft und Engagement für die Wirtschaftsbildung beeindruckt. Trotz der sehr breiten Community eint alle Teilnehmenden die Überzeugung und der hohe Stellenwert der Wirtschaftsbildung.

Patrick Krauskopf, Professor für Wirtschaftsrecht

Patrick Krauskopf engagiert sich seit mehreren Jahren für Wirtschaftsbildung.ch. Im Gespräch erläutert er, weshalb wirtschaftliche Grundbildung für die Schweiz zentral ist, welche Herausforderungen er sieht und welche Impulse er vom Symposium in Interlaken mitnimmt.

Welche Rolle nehmen Sie heute im Bereich Wirtschafts- oder Berufsbildung ein?
Ich verstehe meine Rolle als Vermittler zwischen Praxis, Wissenschaft und Nachwuchs. Wirtschaftliche Bildung entsteht an Schnittstellen, etwa dort, wo Recht, Governance, Märkte und unternehmerische Verantwortung zusammenkommen. Gerade diese Übergänge sind didaktisch wertvoll, weil sie zeigen, dass wirtschaftliche Entscheidungen immer auch Regeln, Werte und Konsequenzen beinhalten.

Wo sehen Sie die zentralen Herausforderungen für Wirtschaftsbildung.ch?
Jugendliche erleben Wirtschaft heute als hochkomplex. Die Herausforderung besteht darin, Orientierung zu geben und den Übergang von Wissen zu Urteilskraft zu ermöglichen – praxisnah, verständlich und ohne zu vereinfachen.

Warum ist wirtschaftliche Grundbildung für die Zukunft der Schweiz zentral?
Wer wirtschaftliche Zusammenhänge nicht versteht, wird in zentralen Lebensbereichen fremdbestimmt. Für die Schweiz ist wirtschaftliche Grundbildung eng mit Wohlstand, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit und Innovationsfähigkeit verbunden.

Was hat Sie am Symposium in Interlaken besonders inspiriert?
Mich hat beeindruckt, dass Bildung, Wirtschaft, Recht und Technologie gemeinsam gedacht wurden. Besonders die Diskussionen zur Digitalisierung und zur künstlichen Intelligenz zeigten, dass es um Verantwortung und Steuerung geht, nicht um Technik um ihrer selbst willen.

Markus Bänziger, Direktor, IHK St.Gallen-Appenzell

Markus Bänziger engagiert sich seit mehreren Jahren gemeinsam mit der IHK St.Gallen-Appenzell für Wirtschaftsbildung.ch. Im Gespräch erklärt er, weshalb der Zugang zur Wirtschaft früh beginnen muss, welche Herausforderungen er sieht und welche Impulse er vom Symposium in Interlaken mitnimmt.

Welche Rolle nehmen Sie im Bereich Wirtschafts- oder Berufsbildung ein?
Als IHK St.Gallen-Appenzell bringen wir Wirtschaft dorthin, wo Zukunft entsteht: in die Schulen. Mit jährlich rund sieben Wirtschaftswochen an Gymnasien und Kantonsschulen ermöglichen wir Jugendlichen einen ersten, direkten Zugang zur Wirtschaft und zum Unternehmertum – nicht abstrakt, sondern erlebbar.

Wo sehen Sie die zentralen Herausforderungen für Wirtschaftsbildung.ch?
Die Wirtschaft verändert sich rasant – technologisch, gesellschaftlich und kulturell. Die Herausforderung besteht darin, mit dieser Dynamik Schritt zu halten, ohne den Kern zu verlieren: junge Menschen zum selbständigen Denken, Entscheiden und Handeln zu befähigen.

Warum ist wirtschaftliche Grundbildung für die Zukunft der Schweiz zentral?
Wirtschaftliche Grundbildung ist zentral für eine freie, verantwortungsbewusste Gesellschaft. Wer wirtschaftliche Zusammenhänge versteht, kann Chancen erkennen, Risiken abwägen und Verantwortung übernehmen. Die Verbindung von Theorie und Praxis fördert genau dieses vernetzte Denken.

Was hat Sie am Symposium in Interlaken besonders inspiriert?
Mich hat die Mischung aus starken Impulsen und offenem Austausch beeindruckt. Neben den Keynotes war vor allem der Dialog zwischen engagierten Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Bildung wertvoll. Dieses gemeinsame Nachdenken über Zukunftsfragen wirkt nachhaltig.

Dagmar Rösler, Zentralpräsidentin Dachverband Lehrerinnen und Lehrer

Dagmar Rösler engagiert sich seit rund fünf Jahren im Vorstand von Wirtschaftsbildung.ch. Im Gespräch erläutert sie, weshalb wirtschaftliche Grundbildung zur Allgemeinbildung gehört, welche Rolle der Verein für die Schule spielt und welche Impulse sie vom Symposium in Interlaken mitgenommen hat.

Welche Rolle nehmen Sie im Bereich Wirtschafts- oder Berufsbildung ein?
Als Vertreterin der Lehrpersonen bringe ich meine Erfahrung aus Schule und Bildungsarbeit in Wirtschaftsbildung.ch ein. Mein Fokus liegt darauf, wirtschaftliche Themen so aufzubereiten, dass sie im Unterricht anschlussfähig sind und für Schülerinnen und Schüler einen konkreten Mehrwert schaffen.

Wo sehen Sie die zentralen Herausforderungen für Wirtschaftsbildung.ch?
Eine zentrale Herausforderung besteht darin, Wirtschaft so zu vermitteln, dass sie nahe an der Lebensrealität der Schülerinnen und Schüler bleibt. Dafür braucht es praxisnahe, didaktisch fundierte Materialien und einen funktionierenden Dialog zwischen Schule und Wirtschaft.

Warum ist wirtschaftliche Grundbildung für die Zukunft der Schweiz zentral?
Wirtschaftliche Grundbildung ist ein Schlüsselelement der Allgemeinbildung. Sie stärkt Urteilsfähigkeit, Mündigkeit und gesellschaftliche Teilhabe. Gerade in einer komplexen Arbeitswelt hilft sie jungen Menschen, Entscheidungen einzuordnen und Verantwortung zu übernehmen.

Was hat Sie am Symposium in Interlaken besonders inspiriert?
Mich hat beeindruckt, wie breit die Community war und wie stark die gemeinsame Überzeugung für Wirtschaftsbildung geteilt wurde. Der Austausch zwischen Teilnehmenden aus Bildung, Wirtschaft, Spielleitenden, Förderern und Volunteers zeigte das grosse Potenzial dieser Vernetzung.

Bianca Schmidt gewährte am Symposium von Wirtschaftsbildung.ch spannende Einblicke in die Welt ihres Familienunternehmens. SANDRA MARUSIC

Weiterführen statt neu gründen

In der Schweiz muss ein Drittel aller KMU wegen fehlender Nachfolge liquidiert werden. Dabei macht der Einstieg in ein solches Unternehmen häufig mehr Sinn als die Gründung eines Startups.

DENISE WEISFLOG

KMU sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Doch jedes dritte Unternehmen muss den Geschäftsbetrieb wegen fehlender Nachfolge einstellen. Wie Hans Jürg Domenig, Präsident des Schweizer Dachverbands für Unternehmensnachfolge (CHDU), erklärt, geht man davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren rund 100 000 KMU in der Schweiz vor einer Nachfolgeregelung stehen. «Erfahrungsgemäss finden etwa 33 Prozent dieser Unternehmen keine Lösung, was bedeutet, dass sie liquidiert werden müssen. Damit gehen 800 000 Arbeitsplätze verloren sowie über eine Milliarde Steuersubstrat auf Bundesebene – ohne das unschätzbare Know-how einzurechnen, das ebenfalls verschwindet», sagt Domenig.

Die Nachfolgeregelung stelle für kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz eine der komplexesten und zugleich entscheidendsten Phasen dar. «Der Markt für Unternehmensnachfolgen ist ein verdeckter Markt. Niemand kann öffentlich ein Schild vor die Tür stellen mit der Aufschrift ‹Firma zu verkaufen›, ohne Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitende zu verunsichern.» Dieses Informationsdefizit führe dazu, dass viele Betriebe den Zugang zu geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolgern nicht fänden. Ein weiteres Problem sei die fehlende frühzeitige Planung. «Zahlreiche Unternehmer beschäftigen sich erst mit der Nachfolge, wenn sie bereits deutlich über das Pensionsalter hinaus sind. Zu diesem Zeitpunkt hat das KMU oft seine beste Zeit hinter sich, was die Attraktivität für die Käufer mindert», stellt Domenig fest.

Ein strukturelles Risiko für den Werkplatz Schweiz

Eine rechtzeitige, strategische Vorbereitung sei jedoch entscheidend, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Fehle eine Nachfolgelösung, werde von Steuerberaterinnen und Steuerberatern häufig die Liquidation empfohlen. Dieser Weg erscheine auf den ersten Blick unkompliziert, bedeute aber den Verlust von Arbeitsplätzen, Wissen und Unternehmenswerten. «Damit wird eine nachhaltige Lösung verhindert, die sowohl für den Unternehmer als auch für die Mitarbeitenden und die Region von Vorteil wäre», sagt der CHDU-Präsident.

Zu den Übergabelösungen, die ein Unternehmen langfristig stabil halten können, gehören unter anderem Management-Buy-outs oder familieninterne Nachfolgen. Doch was bedeutet dies für diejenigen Personen, die sich für einen solchen Schritt entscheiden? Ist der Einstieg in ein bestehendes KMU erfolgversprechender als die Gründung eines Startups? Wie Domenig erklärt, ist es in den meisten Fällen sinnvoller, ein bereits existierendes Unternehmen zu übernehmen, statt neu zu gründen: «Die Überlebenschance eines Startups in den ersten 5 Jahren liegt nur bei rund 50 Prozent, während übernommene Firmen nach 5 Jahren noch zu 95 Prozent bestehen. Zudem lassen sich gute Startup-Ideen problemlos auf etablierte Betriebe aufpfropfen, wodurch man vom vorhandenen Kundenstamm, vom Know-how der Mitarbeitenden und von der Infrastruktur profitiert und deutlich schneller am Markt erfolgreich sein kann.»

Gestaltungsfreiheit innerhalb bestehender Strukturen

Was ein Einstieg in einen Traditionsbetrieb bedeutet, wissen Sandra Imbach (CEO Imbach & CIE) und Bianca Schmidt (Geschäftsführerin und Inhaberin Schmidt AG). Die beiden Unternehmerinnen führen heute die Firmen ihrer Familien, obschon sie früher ganz andere Karrieren verfolgten.

Imbach studierte Rechtswissenschaften, erwarb das Anwaltspatent und war mehrere Jahre bei der Staatsanwaltschaft des Kantons Luzern tätig. Schmidt studierte Wirtschaftswissenschaften und sammelte Berufserfahrung im Detailhandel. Dafür, dass die heutigen Unternehmerinnen den eingeschlagenen Weg abbrachen und sich für das Fortbestehen des Familienbetriebs entschieden, waren verschiedene Faktoren ausschlaggebend.

Schmidt erklärt, sie habe irgendwann realisiert, dass sie bereit war, persönlich Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeitenden zu übernehmen: «Die Aufgabe, diese traditionsreiche Firma weiterzuentwickeln und auch persönlich daran zu wachsen, reizte mich. Mit der Verantwortung kommen ja auch Unabhängigkeit, Gestaltungsspielraum und Freiheit. Und mir wurde auch klar, dass ich das nicht allein tun musste. Ein Unternehmen zu führen, bedeutet auch, Vertrauen in andere Menschen zu setzen und gemeinsam Lösungen zu finden.»

Für Imbach gab es mehrere ausschlaggebende Faktoren: «Auf der einen Seite das Herzblut und die Leidenschaft meines Vaters, die im Unternehmen steckten, die Unternehmung an sich, ihr Potenzial, ihre spannenden und interessanten Kundinnen und Kunden und unsere Produkte. Auf der anderen Seite die Möglichkeit für mich, etwas Sinnvolles zu tun, mit viel Gestaltungsfreiheit, aber natürlich auch Verantwortung zu übernehmen und die Herausforderung anzunehmen.» Sie habe sich für den Entscheidungsprozess Zeit gelassen. «Da waren vor allem auch Fragen wie: Traue ich mir das zu? Will ich mich ins Bewertungssystem der Familie begeben und mich dabei unter anderem von meinem Vater, meinem Onkel in Bezug auf meine berufliche Leistung ‹bewerten› lassen?»

Bianca Schmidt, Geschäftsführerin und Inhaberin Schmidt AG. PD

«Ich bin stolz, etwas weiterzuführen, das meine Grosseltern aufgebaut haben.»

Sandra Imbach, CEO Imbach & CIE. PD

«Ich wollte etwas Sinnvolles tun und Verantwortung übernehmen.»

Führung zwischen Kontinuität und Veränderung

Beide Unternehmerinnen berichten, dass ihr Entscheid, den Familienbetrieb zu übernehmen, auf grosse Zustimmung traf. «Ich denke, es ist als positives Zeichen zu werten, wenn sich eine Nachfolgegeneration bereit erklärt, eine aktive Führungsrolle im Unternehmen zu übernehmen und diese dann auch erfolgreich wahrnimmt. Dies stellt ein Commitment seitens Eigentümer dar zur Kontinuität und Weiterführung des Unternehmens und gibt auch den Mitarbeitenden ein entsprechendes Signal für Stabilität und eine nachhaltige Zukunft», sagt Imbach. Dies kann Schmidt bestätigen. Ihr Vater und ihr Onkel, von denen sie das Unternehmen übernahm, hätten vor allem die sanfte Übergabe und den Fortbestand der Familienfirma geschätzt. «Mir selbst wurde die Tragweite erst mit der Zeit bewusst. Heute bin ich dankbar und stolz, etwas weiterzuführen, das meine Grosseltern aufgebaut haben», sagt Schmidt.

In einen bestehenden Familienbetrieb einzusteigen, hat gemäss den Unternehmerinnen Vor- und Nachteile. Zwar müsse man sich die Marktposition nicht erst erarbeiten und könne direkt darauf aufbauen, zudem seien die Prozesse eingespielt und Antworten auf die meisten Fragen und Herausforderungen vorhanden.

Gleichzeitig sei es aber schwieriger, Veränderungen herbeizuführen. «Ich habe meine eigenen Vorstellungen davon, was Führung bedeutet und welche Zusammenarbeitskultur in einem Unternehmen gelebt werden soll – so etwas wäre auf der grünen Wiese viel einfacher zu etablieren», erklärt Schmidt. Und Imbach unterstreicht den Umstand, dass bei einem Familienunternehmen eben auch die Familie da sei: «Jedes Familienmitglied, unabhängig davon, ob es im Unternehmen tätig ist oder nicht, spielt dabei eine Rolle. In einem Familienunternehmen geht es deshalb nicht immer um die Befindlichkeiten eines Einzelnen. An oberster Stelle steht immer das Wohl der Unternehmung.»

Unternehmertum als Generationenaufgabe

Imbach ist seit 2018 operativ im Unternehmen tätig und hat 2021 die Geschäftsführung übernommen. Schmidt ist 2019 in den Betrieb eingestiegen und hat 2021 die Geschäftsleitung und die Aktien übernommen. Auf die Frage, ob sie ein eigenes Kind zu demselben Schritt ermutigen würden, antworten beide Firmenchefinnen mit Ja.

Für Imbach ist es aber wichtig, dass dabei kein Druck entsteht: «Die Übernahme einer solchen Aufgabe stellt eine grosse Verantwortung dar, und es lässt sich kaum abschätzen, was einen erwartet.» Auch Schmidt würde nie Druck auf ihre Kinder ausüben: «Mir gefällt es, dass sie sich für die AG interessieren und sich jedes Mal freuen, wenn sie eines unserer Servicefahrzeuge vorbeifahren sehen. Und wer weiss, vielleicht geht es ihnen dereinst wie mir, und das Feuer entfacht sich von selbst.»

«Schwäche ist nicht das Gegenteil von Stärke»

Ariella Kaeslin und Andreas Lanz sprechen über psychische Belastungen, über Selbstfürsorge und darüber, weshalb Erfolg erst dann trägt, wenn man bei sich selbst ankommt.

Ariella Kaeslin und Andreas Lanz haben gelernt, auch ohne den Spitzensport stolz auf sich zu sein. SANDRA MARUSIC

Frau Kaeslin, Sie hatten als Kunstturnerin eine sagenhafte Karriere, mehrfache Schweizer Meisterin, EM-Gold, WM-Silber, Olympiafünfte ... Dann erklärten Sie Ihren Rücktritt. Wie erinnern Sie sich an diese Zeit?

Ariella Kaeslin: Es war ein tiefer Fall. Ich war erst 24, als ich zurücktrat, und plötzlich war alles weg. 14 Jahre später spüre ich die Schwere nicht mehr, aber sie ist ein Teil meiner Geschichte. Ich sehe heute klar, was damals passiert ist: Ich hatte meine physischen und psychischen Grenzen ignoriert. Ich war körperlich und seelisch ausgebrannt. Die Krise hat mir gezeigt, dass ich nicht unverwundbar bin.

Das muss ein starker Bruch gewesen sein.

Kaeslin: Ja. Mein ganzes Leben war darauf aufgebaut, dass ich «Ariella, die Kunstturnerin» war. Die Frage «Wer bist du?» war jahrelang deckungsgleich mit «Was leistest du?». Mein Selbstwert war vollständig an Leistung gebunden. Als ich zurücktrat, fiel all das weg. Ich fühlte mich in der Gesellschaft orientierungslos. Ich wusste nicht, wer ich ohne den Sport sein sollte.

Sie haben nach Ihrem Rücktritt öffentlich über Missstände im Kunstturnen gesprochen und damit eine nationale Debatte ausgelöst.

Kaeslin: Weil ich mich immer noch verantwortlich fühlte. Kunstturnen ist eine Kindersportart, und Kinder sind verletzlich. Es braucht eine Kultur, die sie schützt. Ich habe erlebt, wie schnell aus hartem Training psychischer Druck wird. Mein Buch «Leiden im Licht» sollte das sichtbar machen. Auch wenn sich seither vieles getan hat, ist die Arbeit nicht abgeschlossen.

Herr Lanz, Sie haben Ariellas Geschichte von aussen verfolgt. Was hat Sie daran bewegt?

Andreas Lanz: Ihre Haltung. Für mich ist sie ein Vorbild. Viele Menschen spüren ihre Grenzen, aber sie handeln nicht. Ariella hat den Mut gehabt, Konsequenzen zu ziehen. Sie hat hingeschaut und gesagt: Das funktioniert so nicht mehr. Ich kenne das aus meinen eigenen Lebensphasen. Auch ich habe vieles über Leistung definiert. Erst später lernte ich, dass Stärke nicht heisst, immer weiter rennen zu müssen.

Neben Ihrer Tätigkeit als Athletiktrainer und Personal Coach schreiben Sie heute auch Bücher, in denen es um Selbstfindung und innere Stärke geht. Warum beschäftigt Sie das?

Lanz: Wir konstruieren unsere eigene Identität oft aus Missverständnissen. Ich war fünf oder sechs Jahre alt, als ich jemanden etwas über mich sagen hörte, nichts Dramatisches, aber als Kind verstand ich den Kontext nicht. Beim Schreiben fiel mir dann auf: Ich trug diese Aussage jahrzehntelang unbewusst mit mir herum, bevor ich realisierte, wie sie gemeint war. Ich denke, wir unterschätzen, wie früh Identität geprägt wird und wie hartnäckig innere Stimmen sein können.

Frau Kaeslin, das können Sie nachvollziehen?

Kaeslin: Absolut. Ich musste als junge Erwachsene erst lernen, dass ich mehr bin als das, was ich schaffe. Im Kunstturnen ist man schon als Kind darauf trainiert, die eigenen Bedürfnisse zurückzustellen. Im Erwachsenenleben funktioniert das nicht. Heute frage ich mich jeden Morgen: Wie geht es mir? Was brauche ich? Und ich setze meine Ziele entsprechend. Auch an schlechten Tagen. Ich habe gelernt, dass Schwäche nicht das Gegenteil von Stärke ist.

Siege machen weniger glücklich, als man glaubt, sagen zumindest viele Sportlerinnen und Sportler. Deckt sich das mit Ihren Erfahrungen?

Kaeslin: Ja. Medaillen sind schöne Momente, aber sie bestimmen das Leben nicht. Nach dem Podest kommt die Frage: Wer bin ich ohne Sieg? Wenn man darauf keine Antwort hat, entsteht Leere.

Lanz: Erfolg fühlt sich gut an, aber selten tief. Was bleibt, ist die Frage: War ich bei mir? Stehe ich hinter meiner Leistung? Das ist die Art von Erfolg, die trägt.

Dann muss also die innere Einstellung stimmen, die mentale Technik?

Kaeslin: Nicht nur. Ich hatte mentale Stärke im Sinn von Disziplin, Fokus, Durchhaltewillen. Aber nicht im Sinn von Selbstführung. Ich wusste, wie ich mich zu einer perfekten Übung pushe – aber nicht, wie ich mich schütze. Heute weiss ich: Stärke ohne Selbstmitgefühl hält nicht lange.

Können Sie das beschreiben?

Kaeslin: Ich war extrem streng mit mir. Ein einziger Fehler am Balken konnte mich völlig aus der Bahn werfen. Heute weiss ich: Menschen, die freundlich mit sich umgehen, sind psychisch stabiler und langfristig erfolgreicher. Ein Beispiel: Früher dachte ich am Balken: Du darfst nicht versagen. Heute würde ich mir sagen: Der Salto war nicht ideal, aber du hast dich gut vorbereitet. Lass uns schauen, was du verändern kannst.

Lanz: Der Sport lehrt uns, mit Fehlern umzugehen – und gleichzeitig verstärkt er damit manchmal die Härte uns selbst gegenüber. Ich sage immer: Ein Fehler ist nicht der Beweis, dass man versagt hat, sondern ein Hinweis darauf, dass etwas fehlt. Wenn man so denkt, wird das Leben leichter.

Kaeslin: Absolut. Der innere Tonfall entscheidet darüber, ob man sich aufbaut oder kaputtmacht.

Lanz: Nur, bis man das versteht, braucht es manchmal ein paar Jahrzehnte. (lacht)

Lässt sich diese Härte mit sich denn im Wettkampf vermeiden?

Kaeslin: Wenn man im Kopf in der Zukunft ist – «Was, wenn ich falle?» – oder in der Vergangenheit – «Der letzte Versuch war schlecht» –, schiesst der Stresspegel hoch. Die einzige Lösung ist Präsenz: Element für Element, Schritt für Schritt. Alle grossen Sportarten kennen diese Technik. Je klarer die Handlung, desto ruhiger der Kopf.

Lanz: Das gilt nicht nur für Athleten. Auch im Alltag verlieren wir uns, weil wir zu weit vorausdenken. Präsenz ist ein unterschätzter Muskel.

Herr Lanz, Sie beschreiben in Ihrem Buch den «Haltungskompass». Können Sie das erklären?

Lanz: Die Idee ist, die eigene innere Himmelsrichtung immer wieder neu nach Norden auszurichten. Im Norden bin ich klar, ruhig und authentisch. Nach Westen drifte ich, wenn ich streng, strafend oder bewertend werde – mit mir oder mit anderen. Nach Osten, wenn ich mich übernehme, überbehüte oder zu viel Verantwortung trage. Und nach Süden, wenn ich in kindlichen Trotz, Hilflosigkeit oder blinden Gehorsam verfalle. Meine Aufgabe ist es, ehrlich zu erkennen, wo ich im Moment stehe – und was es braucht, um wieder zurück nach Norden zu finden. Klingt philosophisch, ist im Alltag aber überraschend einfach.

Kaeslin: Das gefällt mir sehr. Ich arbeite ähnlich, einfach mit anderen Fragen. Zum Beispiel: «Wer denkt hier gerade?» – die erwachsene, reflektierte Stimme oder die ängstliche? Und: «Was wäre das Schlimmste, das passieren kann?» Das sind Fragen, die mich in die Realität zurückholen.

Sie haben beide gesagt, wie wichtig es ist, nicht ständig produktiv zu sein. Wieso?

Kaeslin: Weil Ruhe ein Grundbedürfnis ist. Wir leben in einer Kultur, die Hustle glorifiziert. Für mich ist es heute ein Erfolgserlebnis, bewusst nichts zu tun – Tee trinken, spazieren, atmen. Ich muss nicht mehr ständig abliefern. Das ist eine Erfahrung, die ich früher nicht kannte.

Lanz: Ich sehe das genauso. Wir funktionieren in der Gesellschaft oft wie im Wettkampf, wo Entscheidungen, Performance und manchmal Sekunden über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Aber das «wirkliche» Leben hat ein anderes Tempo. Auch das muss man lernen.

Sie beide wirken heute sehr bescheiden. Woher kommt das?

Kaeslin: Vielleicht weil ich die Medaillen nicht mehr definieren lasse, wer ich bin. Erfolg heisst für mich heute, gut zu mir zu sein. Das ist nicht spektakulär, aber das Gefühl hält länger.

Lanz: Und Bescheidenheit entsteht, wenn man genug Fehler gemacht hat. (lacht) Sie ist das Resultat von Einsicht: Wir sind nicht so wichtig, wie wir manchmal glauben – aber wichtig genug, um gut zu uns zu sein.

Dieses Gespräch wurde während des Symposiums von wirtschaftsbildung.ch am 20. November 2025 in Interlaken geführt. Die Fragen stellte Sonja Hasler.

Ariella Kaeslin

Ariella Kaeslin ist ehemalige Kunstturnerin und eine der erfolgreichsten Schweizer Sportlerinnen. Sie gewann EM-Gold am Sprung, WM-Silber sowie zahlreiche weitere Medaillen und wurde mehrfach zur «Schweizer Sportlerin des Jahres» gewählt. Seit ihrem Rücktritt 2011 arbeitet sie als Physiotherapeutin und Referentin und engagiert sich offen in Debatten zu Leistungsdruck und psychischer Gesundheit im Spitzensport.

PD

Andreas Lanz

Andreas Lanz ist Personaltrainer, Coach und Unternehmer in Bern. Er bereitet Spitzenathletinnen und -athleten auf Wettkämpfe vor und begleitet auch Berufstätige, die ihren Lebensstil nachhaltig verändern wollen. In seinem neusten Buch «Bewusst.Aktiv.Sein» schreibt er, wie Schlaf, Atmung, Ernährung, Mindset und Training zu einem bewussteren, gesünderen und erfüllteren Leben führen können.

PD

aIHK Aargauische Industrie- und Handelskammer

APPENZELLER INDUSTRIE OFFEN UND DYNAMISCH

HANDELS- UND INDUSTRIEVEREIN DES KANTONS BERN Berner Handelskammer

CCIF HIKF Chambre de commerce et d'industrie du canton de Fribourg Handels- und Industriekammer des Kantons Freiburg

CCI5 Chambre de commerce et d'industrie du Jura

Chambre Valaisanne de Commerce et d'Industrie
Walliser Industrie- und Handelskammer

CVCI CHAMBRE VAUDOISE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE

educationsuisse

glarner wirtschaftskammer zusammen. nachhaltig. wachsen.

wirtschafts bildung.ch

haw Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur

beider basel handelskammer

Wirtschaftsbildung.ch
dankt allen Partnern und Volunteers für die wertvolle Zusammenarbeit in den Wirtschaftswochen.

IHK St.Gallen Appenzell 1466

HK Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden

QR-Code scannen und Teil unseres Engagements für die Jugend werden

IHK Industrie- und Handelskammer Thurgau

ihz INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER ZENTRALSCHWEIZ

I/S Industrie- & Wirtschafts-Vereinigung Schaffhausen Die Wirtschaftskammer der Region

Liechtensteinische Industrie- und Handelskammer

> cnci

ccig

SOHK SOLOTHURNER HANDELSKAMMER

ZÜRCHER HANDELSKAMMER