

## GASTKOMMENTARE

Die Ansichten der Gastkolumnisten können von jenen der Redaktion abweichen.

## Künstliche Intelligenz

## Die Bombe tickt!



Klaus Wellershoff

Ökonom bei Wellershoff &amp; Partners

**K**ünstliche Intelligenz (KI) verändert unser Leben. Nicht erst morgen. Heute schon. Vor zwei Jahren haben wir noch «gegoogelt». Heute fragen wir die KI. Wollen Sie nach Peking, zum Himmelstempel? Mit einem guten Prompt haben Sie den Fahrplan in zehn Sekunden über alle Verkehrsmittel hinweg. Wollen Sie eine Fritteuse kaufen? Die Testsiegerin und wo Sie sie kaufen können, kriegen Sie genauso schnell. Es ist nur noch ein kleiner Schritt, und ein KI-Agent schafft die Fahrkarten oder das Haushaltsgerät nach einer Rückfrage für Sie an!

Auch in der Unternehmenswelt wird KI keinen Stein auf dem anderen lassen. Das wissen die Unternehmen und versuchen händierendend zu verstehen, was KI für sie bedeutet. Die meisten Unternehmen wollen mit KI Kosten sparen. Produktivitätssteigerung nennt sich das. Die Börse freuts. Die Gewerkschaften reden von Massenarbeitslosigkeit. Die wenigsten Unternehmen verstehen, dass das Kostensparen aber nicht der Haupteffekt der KI-Revolution sein wird.

Was dann? Die Tatsache, dass sich unser Verhalten, das Verhalten der Konsumentinnen und Konsumenten, ändert. Damit ändert sich die Nachfrage nach Produkten, Dienstleistungen und Distributionskanälen. Und zwar rasend schnell. Nicht erst morgen. Heute schon.

Und sind unsere Unternehmen darauf vorbereitet? Natürlich nicht. Wie könnten sie es sein? Die heutige Angebotslandschaft ist für die alte Welt des Googelns gebaut. Keine Frage, wir werden heute und auch morgen noch reisen oder Pommes frites essen wollen. Aber das Wie des Einkaufs wird sich ändern. Wer braucht noch einen Vermittler wie die bei Hoteliers sehr kritisch betrachteten Hotelbuchungsplattformen?

Doch nicht nur in der virtuellen Welt wird es ein bitteres Erwachen geben. Generell sind unsere Vertriebskanäle bedroht. Beratung, die nichts anderes war als Verkauf, wird noch mehr unter die Räder kommen als jetzt schon. Beratung, die nichts anderes war als ein der Spezialisierung geschuldeter Informationsvorsprung, wird es schwer haben. Und auch die Bedeutung des Verkaufs wird sich generell verändern. Produktorientierter Verkauf wird nicht mehr bestehen. Und damit stellt sich auch die Frage, ob es ein One-Stop-Shopping im Warenhaus oder bei der Universalbank überhaupt noch braucht.

Und die Produkte selbst? Sind zur Lotterie geworden. Wenn unsere Firmen heute ihre neue Produktentwicklung vorantreiben, brauchen sie dafür Zeit. Zeit, die sie nicht haben. Die Produktentwicklung in einem Industriebetrieb oder in einer Bank dauert Jahre. Jahre, in denen sich die Kundennachfrage aufgrund von KI grundlegend verändert. Wer da die Bedürfnisse der Kunden trifft, hat eben einfach nur Glück gehabt.

Das Risiko von Unternehmertum ist also deutlich gestiegen: veränderte Nachfrage, neue Konkurrenten und grosse Investitionen, um beim KI-Wettlauf mithalten zu können. Das ist für Unternehmen eine grosse Herausforderung. Auch an der Börse müsste sich das ausdrücken: Die Risikoprämie für Anlagen in Unternehmen sollte steigen. Wer weiss schon, ob das heutige Geschäftsmodell von Google, das auf Werbeeinnahmen beruht, in ein paar Jahren noch funktioniert. Hier tickt eine Zeitbombe.

Was tun als Unternehmer? Mehr denn je gilt es, das Kundenerlebnis zu pflegen. Ja, auch und gerade mit KI. Damit die Kunden und Kundinnen spüren, dass sich die Welt auch bei ihren Anbietern verändert. «Low Hanging Fruit» heisst das, nicht Effizienzsteigerung hinter den Kulissen. Die kommt von allein. Veränderung im Tandem mit denen, auf die es ankommt – und nicht als isoliertes Effizienzprojekt hinter den Kulissen.

Der Gastautor ist Gründer und Verwaltungsratspräsident von Wellershoff &amp; Partners.

## Nach der Zehn-Millionen-Initiative

## Bis 70 arbeiten, aber ab 50 ghosten?

Karin Kofler  
Freischaffende  
Publizistin

**E**s ist ernüchternd: Nach der aufreibenden Abstimmung zur Zehn-Millionen-Schweiz-Initiative stellt die Direktorin von Economie-suisse, Monika Rühl, in der NZZ wieder flugs die Forderung, welche die Wirtschaftsverbände seit Jahren mantraartig wiederholen: später in Pension zu gehen. «Wir müssen über eine Erhöhung des Rentenalters diskutieren. Wenn wir länger arbeiten würden, könnten wir den Druck auf die Zuwanderung reduzieren. Doch der politische Wille für solche Debatten fehlt leider», klagt Rühl. Gastro-Unternehmer Rudi Bindella bläst im «Tages-Anzeiger» ins selbe Horn: «Rentenalter siebzig würde den Fachkräftemangel entschärfen.»

Logisch: Wenn wir alle länger arbeiten, bräuchte es weniger Arbeitskräfte aus dem Ausland, und die Sozialwerke würden gestärkt. Eine gewisse Bereitschaft zu einer Erhöhung der Lebensarbeitszeit ist bei der Schweizer Bevölkerung auch durchaus vorhanden. Laut einer repräsentativen Deloitte-Umfrage vom August 2025 können sich 69 Prozent der Schweizer und Schweizerinnen grundsätzlich vorstellen, nach dem ordentlichen Renteneintrittsalter weiterzuarbeiten. Dies aus ganz verschiedenen Motiven: finanzielle Attraktivität, Vermeidung von Langleweiligkeit, soziale Kontakte und so weiter. Eigentlich eine gute Ausgangslage für die Wirtschaft.

Doch solange sie kein stärkeres Commitment zeigt, Ältere überhaupt zu beschäftigen, muss sie sich nicht wundern, wenn die Erhöhung des offiziellen Rentenalters politisch nicht durchsetzbar ist. Seit Jahren wird das Thema der über Fünfzigjährigen intensiv in der Öffentlichkeit diskutiert. Passiert ist wenig. Nach wie vor verzweifeln viele stellensuchende über Fünfzigjährige, weil sie trotz guten Qualifikationen kaum Einladungen zu Vor-

## «Es ist Zeit für eine Charmeoﬀensive bei der Generation X.»

stellungsgesprächen erhalten oder nicht auf Augenhöhe behandelt werden, wenn es zu einem Austausch kommt. Durch die schwierige konjunkturelle Lage der letzten Monate häufen sich die Klagen über Altersdiskriminierung im Arbeitsmarkt erst recht.

Gemäss den Arbeitsmarktzahlen des Seco hat sich der Anteil der Langzeitarbeitslosen bei den 50- bis 64-Jährigen in den letzten Monaten deutlich erhöht. Im Mai waren im Vergleich zum

Vorjahresmonat fast 30 Prozent mehr über Fünfzigjährige als langzeitarbeitslos gemeldet. Die durchschnittliche Suchdauer dieser Altersgruppe ist seit Januar von 8 auf 8,7 Monate angestiegen.

Hinzu kommt: Durch das Wettrennen um die Implementierung von künstlicher Intelligenz in den Unternehmen werden Vorurteile, mit denen ältere Arbeitnehmer von jeher konfrontiert sind, noch verstärkt: etwa dass sie technologisch zu wenig fit und agil seien. Wen wundert, dass viele über Fünfzigjährige, die auf Jobsuche sind, sich fast schon panikartig für teure KI-Seminare anmelden, um Kompetenz im Thema zu signalisieren.

«Beim inländischen Arbeitskräftepotenzial liegt die Verantwortung sowohl bei der Wirtschaft als auch bei der Politik», sagt Monika Rühl. Das ist wahr. Wenn die Economie-suisse-Chefin den Boden für eine Erhöhung des Rentenalters ebnet will, sollte sie zuallererst die Unternehmen dazu anhalten, der Stigmatisierung der älteren Arbeitnehmenden endlich systematisch entgegenzutreten, in ihre Weiterbildung zu investieren, sie mit über fünfzig wie selbstverständlich einzustellen, ihre Kompetenzen und Lebensläufe unvoreingenommen zu beurteilen. Es ist Zeit für eine ernsthafte Charmeoﬀensive bei der Generation X, der die berufstätigen über Fünfzigjährigen grösstenteils angehören. Häufiger als andere Generationen sah sie sich einem fundamentalen technologischen Wandel ausgesetzt. Die Xler sind einsatzfreudig und bekannt für ihre Loyalität, wenn sie sich im Job wohlfühlen. Beste Aussichten also für Firmen, sie bis siebzig in ihren Reihen zu halten.

Die Gastkolumnistin ist derzeit auch als Sabbatical-Vertretung für die Handelszeitung tätig.

## 13. AHV-Rente

## Lehren aus der Finanzierungsdiskussion

Serge Gaillard  
Ökonom und ehemaliger Direktor  
der Eidgenössischen Finanzverwaltung

**A**m 3. März 2024 haben 58 Prozent der Bevölkerung der Einführung einer 13. AHV-Rente zugestimmt. Die Rente wird Ende dieses Jahres zum ersten Mal ausbezahlt und wird die AHV jährlich rund 4,5 Milliarden Franken kosten. Diese Woche hat das Parlament die Beratungen zur Finanzierung abgeschlossen. Beim Verfassen dieser Zeilen liegt der Entscheid des Nationalrates noch nicht vor. Ich gehe aber davon aus, dass eine Mehrheit des Nationalrats dem Einigungsvorschlag zustimmt wird. Sonst droht ein finanzpolitischer Scherbenhaufen.

Eigentlich war die Ausgangslage für diese Vorlage einfach. Die Bevölkerung hat mit der 13. Rente einen Leistungsausbau bei der AHV beschlossen. Damit kann erwartet werden, dass sie auch einer Erhöhung der Beiträge zustimmen wird. Trotzdem hat sich das Parlament mit der Vorlage schwergetan. Zwei Diskussionspunkte waren dafür verantwortlich: Erstens wurde heftig um mögliche Finanzierungsquellen gerungen. Zweitens wollten vor allem Vertreterinnen der FDP und der Grünliberalen die Zusatzeinnahmen auf wenige Jahre befristen, um möglichst rasch eine Diskussion über die Erhöhung des Pensionierungsalters zu erzwingen.

Was sind die Lehren aus diesen Diskussionen? Erstens: Die heutige Finanzierung der AHV ist gut begründet. Deshalb hat die Einigungskonferenz der beiden Räte vorgeschlagen, auch die 13. Rente aus den bisherigen drei Quellen zu finanzieren. Die Lohnbeiträge sollen um 0,2 Prozent (rund 920 Millionen Franken), die AHV-Zuschläge zur Mehrwertsteuer um 0,4 Prozent erhöht werden (1,4 Milliarden Franken). Und der Bund trägt mit einem um rund 900 Millionen Franken höheren Beitrag an die AHV zur Finanzierung bei.

Die ständerätliche Kommission hat unzählige andere Finanzierungsquellen für die AHV geprüft. Sie hat alle verworfen. Letztlich erfüllen nur die Lohnbeiträge und die Zuschläge zur Mehrwertsteuer die drei wichtigen Anforderungen an die Finanzierung der Altersvorsorge. Erstens muss die Bemessungsgrundlage für die Beiträge gross genug sein, damit die Beitragssätze nicht zu hoch

## «Die heutige Finanzierung der AHV ist gut begründet.»

sind. Zweitens muss sie im Gleichschritt mit der Wirtschaftsentwicklung wachsen, damit die Sätze nicht ständig erhöht werden müssen. Drittens sollte in einer Versicherung ein Zusammenhang zwischen den Beiträgen und Leistungen bestehen.

Die Lohnbeiträge und die Zuschläge zur Mehrwertsteuer erfüllen alle drei Bedingungen. Sowohl die Lohnsumme als auch die Konsumausgaben machen jährlich mehr als 400 Milliarden Franken aus und entwickeln sich im Gleichschritt mit der Wirtschaft. Sie entsprechen auch der Sozialversicherungslogik: Die Bevölkerung verzichtet im Erwerbsalter auf einen Teil des Lohneinkommens oder ihrer Konsumausgaben. Im Gegenzug erhält sie im Pensionsalter ein Einkommen. Alle drei Bedingungen sind beispielsweise bei einer Kapitalumsatzsteuer sowie bei einer Erbschafts- oder Tabaksteuer nicht erfüllt. Diese können zwar zur Finanzierung der allgemeinen Staatsausgaben

beitragen, sie sind aber nicht für Sozialversicherungen geeignet.

Die zweite Lehre aus den Diskussionen um die 13. AHV-Rente: Die Zeit ist (noch) nicht reif für eine Erhöhung des gesetzlichen Pensionierungsalters. Zwar sprechen sich FDP, GLP und SVP für eine Erhöhung des Referenzalters aus. Sie hätten vorschlagen können, das Referenzalter um einige Monate zu erhöhen und die 13. AHV-Rente teilweise auf diese Art zu finanzieren. Sie haben es nicht getan. Offensichtlich glauben auch sie nicht an die Möglichkeit, eine Mehrheit der Bevölkerung dafür zu gewinnen. Stattdessen wollten sie die 13. Rente nur für eine kurze Zeit finanzieren. Die damit vorprogrammierten Finanzierungsprobleme der AHV sollten gemäss ihrem Konzept die Bevölkerung zwingen, ein höheres Pensionierungsalter zu akzeptieren.

Dieses Konzept wird nicht funktionieren. Zuerst muss die Akzeptanz für einen längeren Verbleib in der Erwerbswelt erhöht werden. Dafür gäbe es viele Möglichkeiten. Die Unternehmen könnten ihren Beschäftigten offerieren, dass sie ein Jahr länger erwerbstätig bleiben können. Ein Recht auf Weiterbeschäftigung bis zum Alter 66. Viele Beschäftigte würden das Angebot mit Freude annehmen. Der Bund könnte dabei als Vorbild vorangehen. Weder das AHV-Gesetz noch die Steuern stehen einer Weiterbeschäftigung im Weg. Im Gegenteil. Damit liessen sich Beitragslücken in der AHV und den Pensionskassen schliessen. Das AHV-Gesetz lässt einen Rentenaufschub von bis zu fünf Jahren zu.

Eine gewisse Entwicklung in diese Richtung konnte man in den letzten drei Jahren beobachten. Der Mangel an Arbeitskräften war derart gross, dass viele Firmen neue Wege gesucht haben, um pensionierte Personen in die Arbeit zurückzuholen. Mit Erfolg. Die meisten Beschäftigten, die das Angebot annehmen, gehen mit Freude an die Arbeit. Sie spüren, dass ihr Engagement und ihre Arbeit geschätzt werden. Das könnte für die bürgerlichen Parteien eine konstruktive Strategie sein: in den Unternehmen Anreize für den Verbleib in der Arbeitswelt schaffen, statt die AHV finanziell auszubluten.