

# MAGAZIN

OFFIZIELLES PUBLIKATIONSORGAN VON SWISSICT  
AUSGABE 1/2025

# SWISSICT

swissICT  25 YEARS



25 JAHRE SWISSICT

RÜCKBLICK, MEILENSTEINE  
UND AUSBLICK

DIGITAL ECONOMY AWARD

NEXT GLOBAL HOT THING – IN AI  
SIEGERIN CRADLE  
VERÄNDERT DIE WELT

**JETZT FÜR DIE ICT-SALÄRSTUDIE  
REGISTRIEREN – MEHR DATEN,  
MEHR TRANSPARENZ, MEHR WERT.**



# SALÄRSTUDIE 2025

**DIE ICT-SALÄRSTUDIE IST DIE UMFASSENDSTE QUELLE  
FÜR ICT-GEHÄLTER IN DER SCHWEIZ.**

MIT RUND 39'000 DATENSÄTZEN IM JAHR 2024 BIETET SIE  
BRANCHENÜBERGREIFENDE EINBLICKE IN DIE SALÄR-  
LANDSCHAFT UND LIEFERT PRÄZISE BENCHMARKS FÜR  
DIE GESAMTE BRANCHE.

**GESTALTEN SIE DIE ZUKUNFT** DER ICT-BRANCHE AKTIV  
MIT UND PROFITIEREN SIE VON DIVERSEN VORTEILEN!

**JETZT FÜR DIE STUDIENTEILNAHME  
2025 ANMELDEN:**  
SWISSICT.CH/SALAERE-DER-ICT-VORANMELDUNG



## 25 JAHRE SWISSICT: STARTUPS ALS MOTOR DER DIGITALEN ZUKUNFT

Ein Vierteljahrhundert swissICT – das ist ein Grund zum Feiern! Doch es ist auch ein Moment des Innehaltens, um zu reflektieren, was uns als Verband geprägt hat und welche Weichen wir für die Zukunft stellen.

Ein wichtiger Treiber der digitalen Wirtschaft sind zweifellos Startups. Sie bringen Innovationskraft, Agilität und einen frischen Blick auf bestehende Herausforderungen – und das in einer Zeit, in der sich die ICT-Branche rasanter wandelt denn je.

Startups sind nicht nur Motoren der Innovation, sondern auch wertvolle Partner für etablierte Unternehmen. Wie Bramwell Kaltenrieder in diesem Heft darlegt, können sie dazu beitragen, stagnierende Geschäftsmodelle zu erneuern, digitale Transformation voranzutreiben und neue Märkte zu erschließen. Doch der Weg zum Erfolg ist steinig. Themen wie Führung, Kultur und Organisationsstruktur spielen eine entscheidende Rolle. Der richtige Mix aus Vertrauen und Struktur, Agilität und Stabilität kann über das Gelingen eines jungen Unternehmens entscheiden.

Ein gutes Beispiel für die Innovationskraft der Schweizer Startup-Szene ist Artifact. Mit ihrem KI-Assistenten «hAldi» haben sie den Digital Economy Award in der Kategorie «Digital Innovation of the Year» gewonnen und gezeigt, wie datengetriebene Entscheidungen die Tourismusbranche revolutionieren können. Auch Cradle hat mit seiner KI-gestützten Plattform für Protein-Design bewiesen, dass Startups weit über die klassischen ICT-Branchen hinaus Innovationen treiben.

Doch nicht nur technologische Neuerungen zählen – auch die Art und Weise, wie Startups geführt und organisiert werden, macht den Unterschied. Die Diskussion rund um Führung in Startups zeigt zwei Sichtweisen auf: Während einige auf strikte Verantwortung und klare Führung setzen, sehen andere den Schlüssel in flachen Hierarchien und einer Kultur der Mitverantwortung.



Nicht nur für etablierte Unternehmen, sondern auch für viele Startups ist Nearshoring eine Strategie, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Doch die Kosten-Nutzen-Rechnung ist nicht immer einfach und Datenschutz sowie Qualitätsmanagement bleiben essenzielle Faktoren.

Ebenso entscheidend ist, wie Startups mit Wachstum und Wandel umgehen – sei es durch Fusionen, Skalierung oder Investitionen. Werte und Unternehmenskultur können dabei den entscheidenden Unterschied machen.

Viele spannende Themen rund um Startups werden also auch in diesem Heft von unseren Gastautor:innen beleuchtet. An dieser Stelle ein Dankeschön an Sie alle. Über einen Gastautor freue ich mich dabei ganz besonders: Bundesrat Guy Parmelin schickt uns sein Grusswort und gratuliert uns zu 25 Jahren swissICT mit den Worten «Machen Sie weiter so» – ganz herzlichen Dank dafür.

Wer mit uns das Jubiläumsjahr feiern will, sollte sich unbedingt den 13. Mai 2025 in seiner Agenda notieren. Wir treffen uns

an der GV von swissICT und #DIGITUP – eine Gelegenheit, nicht nur um zu feiern, sondern auch um sich mit den führenden Köpfen der Szene auszutauschen und gemeinsam die nächsten 25 Jahre zu gestalten.

**Ihr Thomas Flatt**  
Präsident swissICT, Unternehmer, Berater  
und Verwaltungsrat

## MYTHOS

## SILICON VALLEY

## WARUM DIE SCHWEIZ EIN ATTRAKTIVER STANDORT FÜR STARTUPS IST

Foto: Adobe Stock

Eine Reise von der Idee zur Innovation: Penny Schiffer teilt in der heutigen Expert:innenmeinung ihre persönlichen (Reise-)Erfahrungen aus dem Silicon Valley und zieht Schlüsse, warum die Schweiz ein attraktiver Standort für Startups ist.

AUTORIN: PENNY SCHIFFER

Ich erinnere mich, als wäre es gestern gewesen: 2018 flog ich in die USA und war eingeladen, in Stanford über das Startup-Ökosystem der Schweiz zu referieren. Eigentlich wollte ich auf dem Flug entspannen, doch das Gespräch mit meinem Sitznachbarn, einem Fintech-Gründer aus der Schweiz, war zu spannend. Und plötzlich war die Idee da: Ich wollte Venture Capital (VC) mit einer Softwarelösung revolutionieren. Mit einer Plattform, die KI nutzt, um die besten Startups zu finden und zu bewerten.

Diese Eingebung war nicht ganz zufällig. Seit über zehn Jahren bin ich in der Startup-Welt verankert: als Merger- & Acquisition-Beraterin, Venture-Capital-Investorin und Leiterin eines Innovation Space. Ich habe unzählige Startups begleitet und einige finanziert. Erfahrungen, die meinen Blick auf Herausforderungen und Chancen in der Schweizer Startup-Szene prägten.

#### Faszination Silicon Valley: Ein Blick hinter die Kulissen

Das Silicon Valley ist wohl das Mekka für alle, die etwas bewegen wollen. Die Energie und das Tempo dort sind beeindruckend –

«the sky is the limit», aber der Wettbewerb ist hart! Alles ist mindestens um den Faktor 10 grösser. Das zeigte mir der Besuch bei einem Venture Capitalist, der sich über seine «Zombie-Firmen» beklagte. Es ging um Unternehmen mit USD 30 Mio. Umsatz, die nicht weiter wachsen. In der Schweiz wäre das ein Grund zur Freude.

Doch hinter dem Glamour verbirgt sich auch harte Realität. In einem riesigen Co-Working-Space lernte ich Gründer:innen kennen, die neben ihren Vollzeitjobs an ihrer Idee feilten – so wie 300 andere Menschen in kleinen Cubicle-Büros. Ihre Motivation war grenzenlos, doch die

meisten von ihnen würden scheitern, ihre gesamten Ersparnisse verlieren und dennoch träumten sie unbeirrbar vom grossen Durchbruch.

Was mich am meisten beeindruckte, waren der Optimismus und die Fähigkeit, sich in jedem Alter neu zu erfinden. Bei einem Pitch-Event traf ich einen 72-jährigen Gründer, der mit derselben Energie wie junge Entwickler:innen seine Software präsentierte – etwas, das ich so nirgends gesehen hatte.

#### Standortvorteile Schweiz: Stabilität, Innovation und Lebensqualität

Trotz meiner Faszination für das Silicon Valley sehe ich in der Schweiz unbestreitbare Vorteile für Startups und Technologiefirmen: Die politische und wirtschaftliche Stabilität ist ein starkes Argument, gerade in Zeiten globaler Unsicherheit. Ein ruhiger, fast schon langweiliger Ort wie die Schweiz zieht gut ausgebildete Fachkräfte an, die eine sichere und planbare Zukunft suchen.

Hervorragende Hochschulen wie die ETH, die EPFL oder auch das Fachhochschulnetz haben starke Technologiecluster geschaffen, die von staatlicher Förderung profitieren. Google feierte gerade sein 20-jähriges Jubiläum in der Schweiz, und auch neuere Player wie OpenAI oder Anthropic haben sich hier niedergelassen. Doch durch den Zuzug qualifizierter Fachkräfte kommt es auch zu Herausforderungen: Konkurrenz auf dem Arbeits- und Wohnungsmarkt sowie die Integration in die Gesellschaft – viele Expats bleiben in einer englischsprachigen «Tech-Bubble».

#### Erfolgsgeschichten: Schweizer Startups auf der Weltbühne

Gibt es erfolgreiche Schweizer Startups und was braucht es für den Erfolg? Drei Beispiele, die ich begleiten durfte:

- **Anybotics:** Der Roboterhund des ETH-Spin-offs Anybotics spielt in der Weltliga mit und verfügt heute über USD 100 Mio. Risikokapital. Früh diskutierte ich mit den Gründern über die Möglichkeit, mit externen Investor:innen schneller zu wachsen. Damals war das Interesse noch gering, doch Jahre später wurde Swisscom Ventures eine der ersten Investorinnen.
- **Zitadel:** Das St. Galler Startup entwickelt Software für Entwickler:innen. Schweizer Investor:innen waren skeptisch – Open Source galt als unattraktives

Investment. Also überarbeiteten wir die Strategie und suchten alternative Finanzierungen. Dann der Anruf aus dem Silicon Valley: Ein Top-VC investierte, der Hauptgründer zog bald in die USA und die Firma ist jetzt global aufgestellt. Ein Erfolg – aber auch ein Beispiel für den resultierenden «Brain Drain».
- **Lemoptix:** Eines meiner ersten Angel-Investments war das EPFL-Spin-off Lemoptix, das Laser-Miniprojektoren entwickelte. Ich stieg spät ein, als die Verhandlungen mit Intel bereits liefen. Der Verkauf brachte einen guten Return, doch Intel stellte später den Bereich ein, in dem die Lemoptix-Technologie für AR-Brillen vorgesehen war.

#### Herausforderungen und Chancen: Die Zukunft des Schweizer Startup-Ökosystems

Wir haben viel erreicht. Diese Beispiele zeigen auch, wo die Schweiz noch Potenzial hat:

- **Risikobereitschaft:** Anybotics ist erfolgreich, doch die Konkurrentin Boston Dynamics operiert mit USD 1 Mrd. in

einer ganz anderen Liga. Schweizer Gründer:innen denken oft zu vorsichtig und setzen zu früh auf profitables Wachstum, statt das volle Marktpotenzial auszuschöpfen.

- **Finanzierung:** Zitadel fand erst in den USA Investor:innen. Laut Swiss Venture Capital Report 2024 gibt es noch Luft nach oben. In frühen Runden wird oft erwartet, dass Forschung und Entwicklung durch staatliche Fördergelder finanziert werden – Risikokapital gibt es meist erst, wenn ein Produkt existiert. Hier müssen neue Modelle entwickelt werden, um innovative Startups frühzeitig zu unterstützen und ihnen später in der Wachstumsphase das notwendige Kapital zur Verfügung zu stellen.
- **Exitstrategie:** Lemoptix zeigt, dass Schweizer Deep-Tech-Startups attraktive Übernahmekandidat:innen sind. Verkäufe im Bereich von USD 30 bis 100 Mio. sind plausibel, aber der Traum vom Milliarden-Exit bleibt oft unerfüllt. Das bedeutet, dass weniger Kapital in den Schweizer Markt zurückfliesst und erneut investiert wird.

Das sind drei Beispiele, die mich auf meiner Reise ins Silicon Valley auf die Idee für mein eigenes Startup brachten: Raized.ai. Mit einer KI-gestützten Plattform helfen wir Investor:innen und Innovationsabteilungen, Technologietrends zu verstehen, Märkte zu analysieren und die besten Startups zu finden. Schlussendlich geht es darum, Transparenz in den Venture-Capital-Markt zu bringen und Investor:innen mit den innovativsten Unternehmen zu vernetzen.

Trotz oder gerade wegen solcher Herausforderungen erscheint es mir wichtig, ein gesundes Mittelmass zwischen selbstbewusster Präsentation unserer Stärken und pragmatischem Realismus zu finden. Die Schweiz hat ein enormes Innovationspotenzial. Es gilt, dieses gezielt weiterzuentwickeln, statt dass wir uns in einer defensiven Haltung verlieren, wenn wir nicht als das «Innovations-Weltmeisterland» wahrgenommen werden. Ein pragmatischer Blick auf unsere Stärken und Schwächen wird uns helfen, die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen.



Foto: Susanne Bär

## PENNY SCHIFFER

Penny Schiffer ist CEO und Mitgründerin von Raized.ai. Sie unterstützt Startups als Innosuisse Coach, hat in 26 Technologiefirmen als Business Angel investiert und ist im Vorstand von swissICT. Davor hat sie bei Swisscom über zehn Jahre Aufgaben im Bereich Venture Capital, Innovation und Unternehmensstrategie übernommen, und bei Accenture internationale Restrukturierungsprojekte geleitet. Penny hat Statistik studiert, bevor es cool war.

# INNOVATION, DIVERSIFIKATION ODER AKQUISITION?

Das Business stagniert. Was nun? Weiterentwickeln? Neue Märkte erschliessen? Warum Unternehmen sich jetzt neu erfinden müssen.



Foto: Adobe Stock

AUTOR: BRAMWELL KALTENRIEDER

In einer Welt, die von technologischem Fortschritt, sich wandelnden Kundenbedürfnissen und stagnierenden Märkten geprägt ist, stehen etablierte Unternehmen vor der Herausforderung, sich radikal zu erneuern. Der Aufbau neuer Geschäftsfelder

ist für Unternehmen jedoch mit erheblichen Risiken verbunden – insbesondere, wenn sie versuchen, dies allein zu bewerkstelligen.

## Zeit, sich neu zu erfinden

Nach Jahrzehnten stetigen Wachstums erreichen Unternehmen aller Branchen die

Reifephase ihres Lebenszyklus. Die Umsätze stagnieren, der Markt ist gesättigt, die Produkte ähneln sich stark, was zu einem intensiven Preiskampf führt. Um nicht in die Degenerationsphase abzugleiten, ist es für Unternehmen spätestens jetzt unerlässlich, sich neu zu erfinden und das Überleben mit neuen Geschäftsfeldern zu

sichern (siehe Box). Dies kann durch eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells oder durch die Erschliessung neuer Märkte geschehen.

## Die Risiken interner Neuentwicklungen

Die meisten Unternehmen in dieser Situation unterschätzen den Kapitalbedarf, den Zeitaufwand und die Risiken, die mit der eigenständigen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle verbunden sind. Interne Projekte können durch Bürokratie, mangelnde Flexibilität und interne Widerstände behindert werden. Prozesse und Kultur sind oft auf Stabilität und Effizienz ausgelegt, nicht auf schnelle Iterationen und experimentelles Vorgehen.

Ein aktuelles Beispiel für einen gescheiterten Versuch, ein neues Geschäftsmodell «aus eigener Kraft» zu etablieren, ist die Einführung der Online-Plattform Valuu von PostFinance. Trotz erheblicher Investitionen<sup>2</sup> (die NZZ nennt 50 Millionen) konnte Valuu aufgrund interner Herausforderungen und einer Fehleinschätzung des Marktes die gesteckten Ziele nicht erreichen.

Unmöglich ist die Eigenentwicklung eines neuen Business nicht, wie das Beispiel von Swisscom Mobile zeigt. Getreu der Feststellung von Clayton Christen «The worst place to develop a new business

model is from within your existing business model.»<sup>3</sup> kann solches nur gelingen, wenn die neue Unit losgelöst von der bestehenden Organisation agieren kann, das Timing stimmt und sowohl Skillset als auch Mindset des neuen Teams zur sehr explorativen Aufgabe passen.

## Startups als Innovationsmotoren

Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen bieten Startups ein hohes Mass an Flexibilität, Innovationskraft und Risikobereitschaft. Sie arbeiten in einem Umfeld, das schnelle Entscheidungen und kreative Problemlösungen fördert. Etablierte Unternehmen können von dieser Dynamik profitieren, indem sie Startups akquirieren oder strategische Partnerschaften eingehen.

Ein gelungenes Beispiel ist die Übernahme von Digitec Galaxus durch die Migros<sup>4</sup>. Die grosse Schweizer Detailhändlerin erkannte das Potenzial des aufstrebenden Online-Händlers und integrierte das Unternehmen in ihre eigene Struktur, ohne dessen Innovationsgeist zu ersticken. Heute ist Digitec Galaxus der grösste Online-Händler der Schweiz und treibt die digitale Transformation der Migros-Gruppe voran. Der Erfolg dieser Akquisition liegt in der klugen Balance zwischen Integration und Autonomie – die Unternehmenskultur von Digitec blieb weitgehend erhalten, während Migros von dessen Innovationskraft profitierte.

Wollen grosse, etablierte Unternehmen die bahnbrechenden Innovationen von Startups für sich nutzen, ist der Erwerb von bereits weitgehend etablierten Startups der sicherste Weg<sup>5</sup>. Ein solches Startup hat – nach mehreren Iterationen – sein endgültiges Geschäftsmodell gefunden, das kaufende Unternehmen kann zuverlässig einschätzen, welcher eigene Innovationsrückstand durch das Startup geschlossen werden kann. Die Akquisition kann zusätzlich abgesichert werden, indem das Startup strukturell, nur wo zwingend nötig, in die Strukturen des kaufenden Unternehmens eingebunden wird und Schlüsselpersonen über Earn-Out-Vereinbarungen für zukünftige Erfolge incentiviert sowie gebunden werden.

## Fazit

Startups bieten etablierten Unternehmen eine wertvolle Möglichkeit, Innovationsprozesse zu beschleunigen und neue Geschäftsfelder zu erschliessen. Der Versuch,

neue digitale Geschäftsmodelle intern zu entwickeln, birgt hingegen hohe Risiken, wie das Scheitern von Valuu zeigt. Erfolgreiche Beispiele wie die Akquisition von Digitec durch Migros verdeutlichen, dass eine kluge Integrationsstrategie und das Bewahren der Startup-Dynamik entscheidend sind. Für Geschäftsleitungsmitglieder bedeutet dies, die richtige Balance zwischen interner Entwicklung und externer Innovationsförderung zu finden.

- 1) B. Kaltenrieder, M. Peter und K. Reinhardt, Digitale Wettbewerbsvorteile in der Praxis. Schäffer-Poeschel, 2024.
- 2) «Das Ende von Valuu: Postfinance zieht bei teurer Hypothekenplattform den Stecker». Zugegriffen: 1. Februar 2025. [Online]. Verfügbar unter: [www.nzz.ch/wirtschaft/millionen-versenkt-postfinance-zieht-der-hypothekenplattform-valuu-diskret-den-stecker-ld.1838902](http://www.nzz.ch/wirtschaft/millionen-versenkt-postfinance-zieht-der-hypothekenplattform-valuu-diskret-den-stecker-ld.1838902)
- 3) «Clayton Christensen auf X: «The worst place to develop a new business model is from within your existing business model.» / X». Zugegriffen: 1. Februar 2025. [Online]. Verfügbar unter: [x.com/claychristensen/status/697101123031793665?utm\\_source=chatgpt.com](https://x.com/claychristensen/status/697101123031793665?utm_source=chatgpt.com)
- 4) «20 Jahre digitec – eine Zeitreise in Zahlen – Digitec». Zugegriffen: 1. Februar 2025. [Online]. Verfügbar unter: [www.digitec.ch/de/page/20-jahre-digitec-eine-zeitreise-in-zahlen-19773](http://www.digitec.ch/de/page/20-jahre-digitec-eine-zeitreise-in-zahlen-19773)
- 5) D. Grichnik Oliver Gassmann Hrsg. «Das unternehmerische Unternehmen», Seite 65.

## Mit der erweiterten McKinsey-Matrix den richtigen Digitalfokus finden

Im Buch «Digitale Wettbewerbsvorteile in der Praxis»<sup>1</sup> wird Unternehmen die Wahl einer sogenannten digitalen Basisstrategie (Digitally Enhanced Business, Digitally Expanded oder New Digital Business) empfohlen. Auf Basis einer erweiterten McKinsey-Matrix kann je nach Ausgangssituation die für das Unternehmen relevante Strategie gewählt werden.

Marktattraktivität	hoch	Branche im Wachstum / positiver Profitausblick	<b>4. Selektiv investieren</b> → Digitally Enhanced Business	<b>3. Investieren / wachsen</b> → Digitally Expanded Business	<b>1. Investieren / wachsen</b> → Digitally Enhanced Business → Digitally Expanded Business → New Digital Business
	mittel	Branche aktuell oder mittelfristig stagnierend / Konkurrenzdruck spürbar	<b>7. Ernten / abstossen</b> → Digitally Enhanced Business → ggf. Digitally Expanded Business	<b>5. Selektiv investieren</b> → Digitally Enhanced Business	<b>2. Investieren / wachsen</b> → Digitally Enhanced Business
tief	Abnehmende Nachfrage / hoher Konkurrenzdruck / Konsolidierung der Konkurrenten	<b>9. Ernten / abstossen</b> ( → New Digital Business)	<b>8. Ernten / abstossen</b> ( → New Digital Business)	<b>6. Selektiv investieren</b> → Digitally Enhanced Business	
		Starker Konkurrenzkampf u.a. wegen fehlender Differenzierung, knapper Profitabilität, oft Verlustjahre > Geringe bis mittlere digitale Reife	GB ist profitabel und wächst leicht > Geringe bis mittlere digitale Reife	GB strategisch sowie digital sehr gut aufgestellt. Hohe Innovationskraft, differenziert sich klar. Bisher gutes Wachstum, hoher Marktanteil, profitabel.	
		<b>tief</b>	<b>mittel</b>	<b>hoch</b>	
<b>Wettbewerbsstärke und digitale Reife des Geschäftsbereichs (GB)</b>					

Grafik: Kaltenrieder, swissICT, 2024

## BRAMWELL KALTENRIEDER

Bramwell Kaltenrieder ist Professor für Digital Business und Innovation sowie Leiter der Weiterbildung Technik + Informatik an der Berner Fachhochschule. Zudem unterstützt er als Strategieberater, Coach und Verwaltungsrat verschiedene Unternehmen bei der strategischen Weiterentwicklung. Zuvor leitete er als Startup-Mitgründer die Digitalagentur orange8 interactive, welche von der Goldbach Gruppe akquiriert wurde. Beim «Digital Economy Award» ist er Jurypräsident in der Kategorie «Digital Excellence Commercial» und leitet bei swissICT die Fachgruppe «Digital Transformation Insights». 2022 wurde er von BILANZ, Handelszeitung und digitalswitzerland als Digital Shaper ausgezeichnet.

# DYNAMISCHE ROLLEN UND FACHKARRIEREN UNTER EINEM HUT

Foto: Adobe Stock

In einer sich schnell verändernden Arbeitswelt erfordert Selbstorganisation innovative Ansätze, um sowohl Flexibilität als auch eine langfristige fachliche Entwicklung sicherzustellen. Bei der Digitalagentur Unic organisiert sich das Team nach dem Holacracy-Modell – ein Blick hinter die Kulissen.

AUTOR: IVO BÄTTIG

Bei Unic organisiert sich das Team in einer dynamischen Rollenwelt, die stetig an neue Aufgaben und Bedingungen angepasst wird. Rollen beschreiben dabei ganz einfach Arbeit, die erledigt werden muss. Jede Rolle hat einen definierten Sinn und Zweck (Purpose) und klar definierte Verantwortlichkeiten, welche zum übergeordneten Sinn und Zweck des jeweiligen Arbeitsbereichs (Kreis) beitragen.

Mitarbeitende können dabei verschiedene Rollen in unterschiedlichen Kreisen innehaben. So kann zum Beispiel ein:e Projektleiter:in sowohl eine Projektleiter:innen-Rolle in einem Kundenkreis innehaben als auch als Campaign Owner im Marketing tätig sein.

## Funktion, Maturität und Job Families

Jede:r Mitarbeitende hat eine Fachkarriere-Funktion, die einer Job Family zugeordnet ist. Ein Beispiel für eine Job Family ist *Development* mit Funktionen wie Application Supporter, Application Engineer oder

Application Architect. Weitere Job Families umfassen beispielsweise *Conception*, *Project Management* oder *Distribution*. Jede Funktion ist in vier Maturitätsstufen unterteilt: Junior, Professional, Senior, Expert.

Die Kombination aus Funktion und Maturität ergibt ein definiertes Set an Kompetenzen. Diese Kompetenzen gliedern sich in folgende Kategorien:

1. Fachkompetenzen
2. Sozialkompetenzen und persönliche Kompetenzen
3. Fachliche Führungskompetenzen
4. Methodenkompetenzen

Dieses Kompetenzset dient als Grundlage für Neueinstellungen und um zu beurteilen, ob eine Höherstufung der Maturität sinnvoll ist. Mitarbeitende bewerten sich zunächst selbst und reichen einen Antrag auf Maturitätserhöhung ein. Dieser Antrag kann jeweils Ende Jahr gestellt werden und wird von der Rolle der Fachbetreuerin beurteilt. Zusätzlich ermöglicht ein solches Kompetenzmodell, die persönliche Weiter-

entwicklung im Sinne eines Umstiegs auf andere Fachkarriere-Funktionen.

## Die Rolle der Fachbetreuer:innen

Für die über 24 verschiedenen Fachkarriere-Funktionen gibt es entsprechende Fachbetreuer:innen, deren Aufgabe es ist, Mitarbeitende kompetent zu beraten und sie bei der Weiterentwicklung ihrer Maturitätsstufe zu unterstützen. Fachbetreuer:innen verfügen über ein Budget für Aus- und Weiterbildungen und entscheiden über Maturitätserhöhungen.

## Gehaltsbänder und Transparenz

Die Gehaltsbänder sind bei Unic transparent und orientieren sich an Branchen-Benchmarks wie der ICT-Salärstudie von swissICT. Sie gelten für jede Funktion und Maturitätsstufe. Individuelle Gehaltserhöhungen erfolgen hauptsächlich durch eine Höherstufung der Maturität. Ergänzend gibt es kleinere Lohnerhöhungen über einen Ressourcenverteilungsprozess, an dem drei verschiedene Rollen beteiligt sind.

## Fazit

Mit der Kombination aus dynamischer Rollenwelt und stabilen Fachkarrieren haben wir einen Ansatz gefunden, der Flexibilität und langfristige Entwicklung vereint. Diese Balance sorgt nicht nur für die Anpassungsfähigkeit an veränderte Arbeitsbedingungen, sondern fördert auch eine nachhaltige fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.

Eine wichtige Ergänzung ist der Austausch über sogenannte Communities of Practice, die sich selbstorganisiert über Fachkarriere-Funktionen hinweg etabliert haben. Diese Communities tragen dazu bei, Wissen zu teilen und fachliche Weiterentwicklung zu unterstützen.

## IVO BÄTTIG

Ivo Bättig ist Partner und Mitinhaber der Digitalagentur Unic. Der Dipl. Informatik Ingenieur EPFL war zuvor in diversen internationalen Organisationen unterwegs. Er ist regelmässig Referent und Impulsgeber rund um Führung und Selbstorganisation, und begleitet unterschiedliche Unternehmen bei der Transformation in moderne Arbeitsmodelle.

Foto: Donovan Wyrsch



Das Siegerprojekt in der Kategorie «Next Global Hot Thing – in AI» von Cradle könnte die Antwort auf einige der grössten Herausforderungen unserer Zeit sein. Eine Plattform, auf der Biolog:innen mittels generativer KI Proteine entwickeln und optimieren können. Partner Noé Lutz klärt uns auf.

INTERVIEW: ROMANA BLEISCH

## Herzliche Gratulation zum Digital Economy Award in der Kategorie «Next Global Hot Thing – in AI». Was ist eure Mission?

**Noé Lutz:** Unsere Mission ist es, die Programmierung von Biologie zu ermöglichen. Dabei entwickeln wir eine SaaS-Plattform, die generative KI mit experimentellen Daten kombiniert, um Wissenschaftler:innen bei der Entwicklung und Optimierung von Proteinen zu helfen – von neuen Medikamenten bis hin zu nachhaltigen Materialien und veganen Lebensmitteln.

## Was bedeutet das genau?

Während KI oft für Chatbots und Geschäftsprozesse eingesetzt wird, nutzen wir die Technologie für wissenschaftliche Durchbrüche in der angewandten Forschung. Wir stellen Wissenschaftler:innen neue, leistungsstarke Werkzeuge zur Verfügung, um Produkte zu entwickeln, die einige der grössten Herausforderungen unserer Zeit angehen – von der Heilung von Krankheiten bis zur Bekämpfung des Klimawandels. Dies ist ein inspirierender neuer Horizont in der angewandten Forschung. Unsere Plattform ist keine theoretische Lösung, sondern hilft bereits jetzt führenden

Unternehmen, ihre Entwicklung zu beschleunigen. Mit der Auszeichnung hoffen wir, mehr talentierte Forscher:innen und Ingenieur:innen für unser Feld zu begeistern.

## Wo steht Cradle aktuell?

Seit der Markteinführung unserer Plattform Anfang 2024 sind wir auf über 21 Kund:innen angewachsen, die an 31 verschiedenen Proteinen arbeiten. Auch renommierte Konzerne arbeiten mit uns, worauf wir sehr stolz sind. Kürzlich haben wir den Protein-Design-Wettbewerb von Adaptyv Bio gewonnen, bei dem 130 Teams um die Entwicklung neuartiger EGFR-bindender Proteine konkurrierten.

## Wie sehen eure Pläne für die nächsten Jahre aus?

Unsere Plattform hat zwar bereits einen klaren Mehrwert bewiesen, aber wir stehen noch ganz am Anfang beim Einsatz von KI im Protein-Engineering. In den kommenden Jahren werden wir uns auf zwei Schlüsselbereiche konzentrieren: die Skalierung unserer Aktivitäten und den Ausbau unserer Laborkapazitäten sowie Engineering-Teams zur Erforschung zusätzlicher Protein-Modalitäten, wie zum Beispiel der Entwicklung von Antikörpern.

## Was hat euch die Auszeichnung zum «Next Global Hot Thing – in AI» gebracht?

Cradle ist ein globales Unternehmen mit Kunden auf der ganzen Welt. Dieser Preis hat uns geholfen, speziell in der Schweiz mehr Sichtbarkeit zu gewinnen und unsere Wurzeln hier zu stärken. Seit dem Sieg haben wir einen deutlichen Anstieg an Bewerbungen verzeichnet – ob das Korrelation oder Kausalität ist, wissen wir nicht. So oder so sind wir sehr dankbar für die Anerkennung.

## Würdet ihr wieder mitmachen?

Ja! Eine solche Auszeichnung zu erhalten ist ein grossartiges Signal. Dennoch möchten wir auch anderen Unternehmen im Schweizer Ökosystem die Gelegenheit geben, Anerkennung für ihre innovative Arbeit zu erhalten. Es gibt viele bemerkenswerte Teams, die KI auf faszinierende Weise in verschiedenen Bereichen einsetzen.

KENNEN SIE EIN INNOVATIVES PROJEKT FÜR DEN DIGITAL ECONOMY AWARD 2025? JETZT EINREICHEN!



 DIGITALECONOMYAWARD.CH



## SCHWEIZ TOURISMUS MIT ARTIFACT DIGITAL INNOVATION OF THE YEAR

Foto: Donevan Wyrisch

Mit Schweiz Tourismus wurde Artifact für den virtuellen KI-Assistenten «hAldi» in der Kategorie «Digital Innovation of the Year» ausgezeichnet. Was «hAldi» kann und wie es Artifact seit der Auszeichnung ergangen ist, erzählt Mitgründer Michael Wegmüller im Interview.

INTERVIEW: ROMANA BLEISCH

### Herzliche Gratulation zum Digital Economy Award! Wer ist Artifact und worum geht es bei euch?

**Michael Wegmüller:** Das Ziel von Artifact ist, Unternehmen dabei zu begleiten, mit künstlicher Intelligenz und Data Science Mehrwert zu schaffen. Wir haben uns zur Aufgabe gemacht, Unternehmen jeglicher Art pragmatisch und agil mit massgeschneiderten Lösungen zu unterstützen.

### Wieso denkst du, habt ihr mit «hAldi» gewonnen?

Das Projekt mit Schweiz Tourismus verfügt über diverse Aspekte, die wohl den Ausschlag zum Sieg gegeben haben. Einerseits birgt «hAldi» riesiges Potential für die gesamte Tourismusbranche. Tourismusverantwortliche und Destinationsmanager:innen können Entscheidungen treffen, die auf Datengrundlagen und dynamischen Marktanalysen basieren. Andererseits konnten wir eine hochinnovative Lösung bauen, die den Zugang zu strukturierten Daten ermöglicht und sicherstellt, dass sich keine Fehler einschleichen.

Einfach gesagt: Entscheidungsträger:innen können via «hAldi» mit ihren Daten sprechen.

### Würdet ihr wieder mitmachen?

Definitiv ja. Es ist eine unglaubliche Ehre für das ganze Team, neben dem Projekterfolg auch noch einen solchen Award zu gewinnen. Intern witzeln wir bereits, wie wir den Award verteidigen können. Zudem hat der Bewerbungsprozess mit dem Pitch, den Rückfragen und dem Jury-Besuch dazu beigetragen, die Vorteile unserer Lösung klarer artikulieren zu können. Und es hat unseren eigenen Innovationsprozess befruchtet.

### Wie ging es für euch nach dem Award weiter?

Direkt nach dem Gewinn gab es sehr viele positive Reaktionen und wir konnten den Erfolg medial vielseitig nutzen. Die Auszeichnung «Digital Innovation of the Year» ist ein strahlendes Beispiel, dass unser Team hochstehende Lösungen umsetzen kann. Der Award steht für genau das, was wir als Artifact repräsentieren wollen: innovative Projektumsetzungen im KI-Umfeld. Wir sind davon überzeugt, dass diese Innovation über alle Branchen und für alle Unternehmen zentral sein wird, um auf einfache Art und Weise mit Daten zu interagieren.

### Was zeichnet Artifact sonst noch aus?

Noch wichtiger als Auszeichnungen wie die «Digital Innovation of the Year» sind für

uns Kundenprojekte, die echten Mehrwert generieren. Kurz: Zufriedene Kund:innen sind für uns das Wichtigste und das führt in der Regel auch zu Folgeprojekten. Das ist nur dank unserem tollen Team möglich. Der Digital Economy Award und die mehr als 20 eingereichten Patente komplettieren das Bild und unterstreichen unsere Innovationskraft.

### Wo steht ihr heute und wie sehen eure Pläne für die Zukunft aus?

Mit mehr als 35 verschiedenen Kund:innen und über 100 gelieferten KI-Projekten konnten wir uns trotz der noch jungen Firmengeschichte (Gründung Ende 2020) bereits im Schweizer Markt etablieren. Die Pläne stehen ganz klar auf Wachstum. Auch im Hochschulumfeld konnten wir uns gut positionieren und es mangelt nicht an Top-Talenten, die sich bei uns bewerben. Wir sind überzeugt, dass wir dank unserer Struktur und unserem ausgezeichneten Netzwerk für weitere Projekte gerüstet sind.

**KENNEN SIE EIN INNOVATIVES PROJEKT FÜR DEN DIGITAL ECONOMY AWARD 2025? JETZT EINREICHEN!**



 [DIGITALECONOMYAWARD.CH](https://digitaleconomyaward.ch)

## HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH SWISSICT!

Die Schweiz gehört zu den wettbewerbsfähigsten Ländern der Welt. Ein wesentlicher Grundstein dieses Erfolgs sind die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Dazu gehören etwa der flexible Arbeitsmarkt, die moderate Steuerbelastung und die gesunden öffentlichen Finanzen. Die Herausforderung liegt darin, die Rahmenbedingungen ständig an die Dynamik der Wirtschaft und der technologischen Entwicklung anzupassen.

Eine wichtige Aufgabe von mir als Wirtschafts- und Bildungsminister ist es dafür zu sorgen, dass die Schweiz auch mittel- und langfristig zu den produktivsten, wettbewerbsfähigsten und innovativsten Standorten der Welt gehört. Langfristig müssen wir Arbeitsplätze, Wertschöpfung und Steuersubstrat sichern. Innovative Unternehmen und Startups spielen dabei eine wesentliche Rolle. Sie bringen Innovation und Produktivitätswachstum! Mir gefällt an den Startups besonders, dass sie den Status quo nicht akzeptieren. Sie bringen deshalb immer wieder neue Produkte und Verfahren hervor. Auch ich akzeptiere den Status quo betreffend Rahmenbedingungen für Startups nicht! Wir sollten die Möglichkeit haben, dass wir uns ständig verbessern können.

Der Austausch meines Departements mit Vertreter:innen der Startups und Verbänden wie swissICT spielt dabei eine wichtige Rolle für das gemeinsame Verständnis: Der Bundesrat und die Bundesverwaltung erhalten Einsichten für die Probleme und Bedürfnisse der Startups. Gleichzeitig werden den interessierten Kreisen auch die politischen Prozesse und Grenzen bewusst.

Bezüglich der Rahmenbedingungen ist die Finanzierung von Startups ein wichtiges Element. Im internationalen Vergleich hat sich der Schweizer Venture Capital Markt in den letzten Jahren deutlich weniger stark entwickelt als in relevanten anderen Ländern. Der Risikokapitalmarkt scheint sich nach Jahren mit grossen Wachstums-



Foto: zvg

raten in einer Konsolidierungsphase zu befinden. Auch die ICT-Branche ist mit diesem schwierigeren Umfeld konfrontiert. Nach einem ICT-Boom in den Jahren ab 2019 sanken die Investitionen in ICT-Startups in den letzten Monaten deutlich. ICT zählt neben Cleantech und Biotech aber immer noch zu den drei wichtigsten Branchen bezüglich investierten Kapitals.

Ich bin überzeugt, ICT wird auch in Zukunft eine Schlüsselbranche bleiben. Wir stehen erst am Anfang der Möglichkeiten, die uns die Informations- und Kommunikationstechnik sowie die Digitalisierung bieten. Auch bei der öffentlichen Verwaltung sehe ich eine grosse Chance in der Digitalisierung. E-Government kann bedeutend zur administrativen Entlastung der Unternehmen beitragen. Gerade für Startups ist Zeit ein wertvolles Gut. Diese wollen sie lieber in produktive Arbeiten investieren

als in bürokratische Aufgaben. Aus diesem Grund treibe ich EasyGov, den One-Stop-Shop für Unternehmen, mit Hochdruck voran.

Meiner Meinung nach geht die Schweiz in die richtige Richtung. Wir müssen gemeinsam alles daran setzen, dass dies so bleibt. Ich bedanke mich bei swissICT für den wertvollen Beitrag zu einer starken ICT-Branche. Gleichzeitig gratuliere ich herzlich zum 25-jährigen Jubiläum – machen Sie weiter so!

**Guy Parmelin**  
Bundesrat



## «WIR LEBEN NICHT VON BUZZWORDS, SONDERN VOM ENGAGEMENT UNSERER MITGLIEDER»

Seit 25 Jahren prägt swissICT die ICT-Landschaft der Schweiz. Vorstandspräsident Thomas Flatt spricht über Meilensteine, Herausforderungen und die künftige Entwicklung des Verbands.

INTERVIEW: PHILIPP BINAGHI

**swissICT feiert dieses Jahr sein 25-jähriges Jubiläum – und du bist von Anfang an als Präsident dabei. Was hat dich damals motiviert, dieses Amt zu übernehmen?**

Thomas Flatt: Von Anfang an dabei ist richtig, allerdings nur als Vorstandsmitglied. Präsident wurde ich erst 2004. Motiviert haben mich vor allen Dingen meine damaligen Vorstandskollegen. Auf was ich mich da inhaltlich genau einlasse, habe ich damals in meinen jungen Jahren noch nicht so genau beurteilen können.

**Wenn du auf die Anfänge zurückblickst: Welche Vision hattest du damals und wie nah seid ihr dieser heute?**

Meine Vision für die Rolle von ICT war, dass in allen Anwenderunternehmen IT und Digitalisierung in der Business Strategie eine Schlüsselrolle spielt. Sprach man 2000 noch von Support-Plattformen, wenn über IT und Digitalisierung gesprochen wurde, so sieht das heute ganz anders aus. In diesem Sinne bin ich ganz zufrieden.

**Für die Verbandslandschaft selbst ist und bleibt meine Vision ein engeres Zusammenrücken der Verbände und dafür habe ich mich immer aktiv eingesetzt.**

swissICT ist eben kein klassischer Verband, der politisches Lobbying und Interessenspolitik für seine Mitglieder macht. Wir sind mehr eine Art Mega User Group, wo sich Gleichgesinnte zusammentun, um gute Ideen im Bereich IT, Digitalisierung

oder künstliche Intelligenz voranzutreiben und sich ausserhalb von Unternehmensgrenzen zu treffen und auszutauschen.

**Welche Entwicklungen der letzten 25 Jahre haben dich in der ICT-Branche am meisten beeindruckt oder überrascht?**

Wirklich überrascht hat mich nur die extreme Entwicklung im Bereich künstlicher Intelligenz. Das Verfassen einer Rede oder das Manipulieren von Videos durch eine KI wurde vor 5 Jahren noch als reine Utopie abgetan. Heute ist es Realität. Da gefällt mir der Godfather of AI, Geoffrey Hinton, Gewinner des Nobelpreises und des Turing Awards, der in einem seiner Interviews sagte: «Und plötzlich sprach die Maschine Farsi und wir wussten nicht warum».

**Was waren für dich die grössten Meilensteine in der Geschichte von swissICT?**

swissICT hat sich evolutionär entwickelt. Trotzdem gibt es einige besondere Momente. Angefangen bei der Fusion von SVD und WIF zu swissICT – wir sind damit klar der traditionsreichste Digitalverband der Schweiz. Dann die Gründung von ICTswitzerland zusammen mit der asut; hier haben wir versucht ein Zeichen zu setzen, dass wir eine engere Zusammenarbeit im ICT-Sektor anstreben. Auch der vergebliche Versuch, swissICT mit ICTswitzerland und der SI zu fusionieren, muss bei einem historischen Rückblick erwähnt werden. Auf der Haben-seite stehen die Gründung einiger sehr erfolgreicher Fachgruppen und die Lancierung unserer Flaggshipprodukte in



Foto: ZVG

digitaler Form. Und zu guter Letzt die Überführung des swissICT Awards in den Digital Economy Award mit seiner enormen Strahlkraft. Meilensteine sind für mich aber auch mit Menschen verbunden, die zu uns gestossen sind und den Verband geprägt haben – z.B. als Vorstandsmitglieder, als Geschäftsführer, als engagierte Mitglieder oder als Mitarbeitende auf der Geschäftsstelle.

**Und welches waren die grössten Herausforderungen?**

Meine grösste Herausforderung hat sicherlich auch mit Menschen zu tun. Ich habe mit vielen Geschäftsführer:innen zusammengearbeitet, musste Unternehmer:innen und Manager:innen mit bereits sehr voller Agenda dafür begeistern, mit mir Frondienst im Vorstand von swissICT zu leisten. Das hat geklappt und ich denke wir waren recht erfolgreich.

Viele meiner Vorstandskolleg:innen sind nun aber auf dem Weg zum Pensionsalter oder haben dies bereits erreicht. Hier wird eine Erneuerung nötig sein. Ich bin

überzeugt, dass diese Wechsel neue Impulse bringen werden, glaube aber, dass die Qualitäten unseres Verbandes auch in Zukunft stark von unseren Mitgliedern, Fach- und Arbeitsgruppen sowie der Arbeit unserer Geschäftsstelle geprägt sein wird. Diese Organisation zu erhalten und auszubauen ist und bleibt die grösste Herausforderung.

**Welche Rolle spielt swissICT heute für die ICT-Branche und wie hat sie sich über die Jahre verändert?**

Unsere Rolle war nie die eines Lobbyisten oder Interessenvertreters. Ich denke, das ist gut so. Wir bieten eine Plattform, die es erlaubt, Dinge zusammenzutun, die einzelne Unternehmen nicht selbst tun können oder wollen. Dazu gehören Studien, Informationsaustausch, gemeinsame Events und nicht-kommerzielle Aktivitäten, die allen zugutekommen und den digitalen Arbeitsplatz Schweiz stärken. Ich denke, es ist genau diese besondere Rolle, die uns von anderen Organisationen und Verbänden unterscheidet.

**Was macht swissICT besonders und was unterscheidet euch sonst von anderen Fachorganisationen?**

Ich glaube die Frage sollte mehr sein, was unterscheidet uns von klassischen Branchenverbänden. Wie oben erwähnt, vertreten wir nicht eine Branche, sondern einen ganzen Sektor, der untrennbar mit der gesamten Wirtschaft verwebt ist. Es gibt heute kein Unternehmen mehr, bei dem Digitalisierung und Informatik nicht eine wichtige Rolle spielt. Das macht unseren Verein so einzigartig und gleichzeitig fällt es uns deshalb auch schwer, eine scharfe Positionierung als Verband zu formulieren.

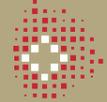
**Welche Trends und Entwicklungen werden die Branche deiner Meinung nach in den kommenden Jahren prägen?**

Es sind die immer gleichen Schlagworte: Genügend Fachkräfte, Top-Ausbildung, ein liberales regulatorisches Umfeld, um Innovationen freien Raum zu geben, und internationale Vernetzung, um unsere Güter zu exportieren. Und damit meine ich

Güter aller Industrien, denn es steckt in allen immer eine digitale Wertschöpfungskomponente.

**Wohin muss sich swissICT entwickeln? Wo siehst du den Verband in fünf Jahren?**

Wie sagt man: «Voraussagen sind schwierig, vor allen Dingen, wenn sie die Zukunft betreffen». Ich glaube nicht, dass der Verband fundamental anders aussehen wird, höchstens wenn es tatsächlich zu einer Fusion mit einem anderen Verband kommen sollte. Ich bin aber überzeugt, dass neue Menschen am Ruder sein werden. Ich hoffe, dass diese mit dem selben Engagement wie die Generationen davor am Werk sein werden und dabei die Demut und Gelassenheit haben, zu erkennen, dass eine Organisation wie swissICT sich nur mit den langfristigen Trends entwickeln kann. Wir leben nicht von Buzzwords und Worthülsen, sondern von viel Milizarbeit und Engagement unserer Mitglieder.



# ICT-BERUFE UND -SALÄRSTUDIE: ZWEI WEGWEISENDE SWISSICT-PRODUKTE

Die Geschichte von swissICT ist untrennbar mit zwei zentralen Produkten verknüpft, die den Verband seit Jahrzehnten prägen: Berufe der ICT und ICT-Salärstudie. Sie stehen für eine lange Tradition und zugleich für den stetigen Wandel, die kontinuierliche Weiterentwicklung der Branche und von swissICT selbst.

AUTORIN: CORNELIA AMMON

## Berufe der ICT: Ein Modell im Wandel der Zeit

Seit 1979 begleitet die Arbeitsgruppe «Berufe der ICT» die Entwicklungen der Berufsbilder in der Informatik und gestaltet diese aktiv mit. Von den ersten Beschreibungen der «Jobs in der EDV» über wachsende Berufsfelder, neue Kompetenzstufen und die Integration internationaler Standards hat sich das Modell laufend modernisiert.

Ein entscheidender Meilenstein war 2018, als der digitale Wandel die Berufsbilder in eine interaktive Online-Plattform überführte. Und die Entwicklung geht noch weiter: Heute eröffnen neue Technologien zusätzliche Nutzungsmöglichkeiten. Berufsbilder können jetzt über eine API

direkt in eigene Systeme integriert werden oder stehen in einem interaktiven Modul von swissICT-Partner bluquist zur Verfügung. Damit wird das Modell nicht nur digital besser nutzbar, sondern auch für neue Anwendungsfälle geöffnet – ein bedeutender Entwicklungsschritt für die gesamte ICT-Berufslandschaft.

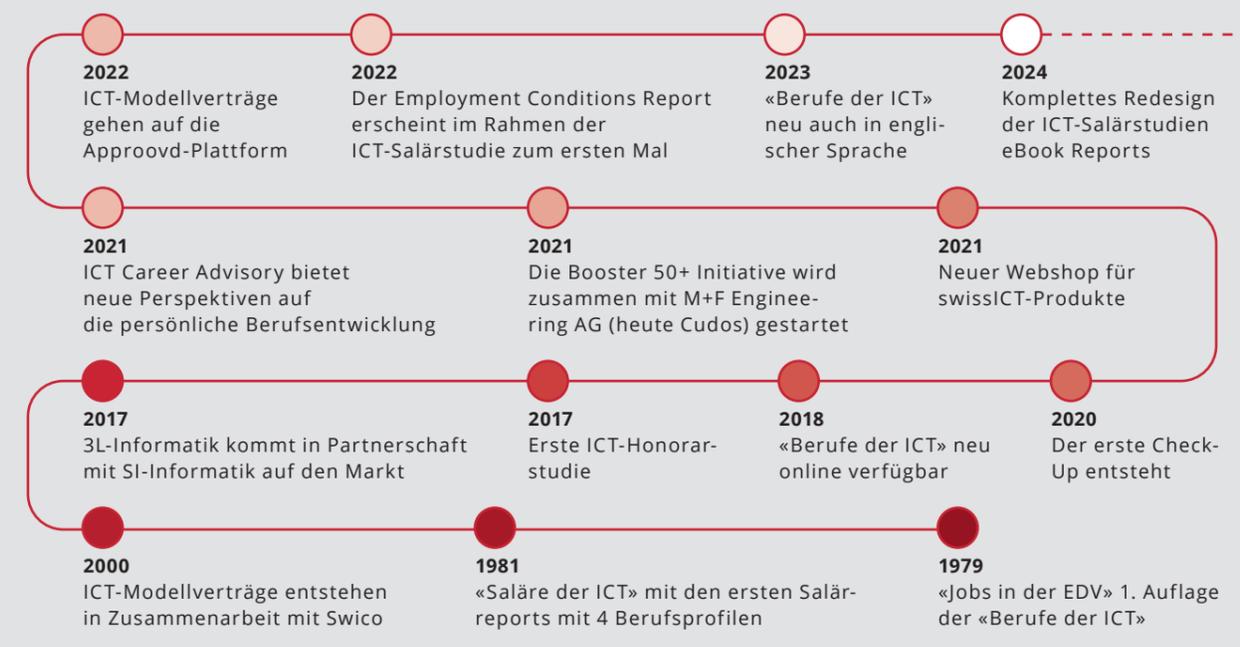
## ICT-Salärstudie: Rückblick und Zukunftsperspektiven

Seit 1981 liefert die ICT-Salärstudie von swissICT wertvolle Einblicke in die Einkommensstrukturen der Branche. Mit rund 50 definierten Berufsbildern bietet sie Unternehmen und Fachspezialist:innen eine verlässliche Basis für die Gestaltung von Salärssystemen, Budgetierungen oder Lohnverhandlungen.

Ein Blick auf die Geschichte zeigt die wachsende Bedeutung der Studie: 1983 beteiligten sich bereits 502 Unternehmen, 2024 wurde mit 38'597 Nennungen ein neuer Rekord erreicht. Auch inhaltlich geht die Studie mit der Zeit: Die Einführung des Employment Conditions Report (ECR) 2022 und die Möglichkeit zur Teilnahme in englischer Sprache seit 2023 machten sie noch attraktiver. Zudem sorgt das Redesign der Reports 2024 für ein optimiertes Nutzungserlebnis.

Und was bringt die Zukunft? Mehr Nennungen, neue Werte und eine noch bessere User Experience. Zudem sollen Sponsor:innen dabei helfen, die Studie in weitere Sprachen zu übersetzen und so den internationalen Zugang weiter auszubauen.

## 25 JAHRE SWISSICT-PRODUKTE



25 Jahre lang prägte Paul Brodmann die Arbeitsgruppe Saläre, gestaltete das Boosterprogramm 50+ mit und engagiert sich bis heute in den Arbeitsgruppen Berufe der ICT und Honorare. Ende 2025 verabschiedet er sich schrittweise in den Ruhestand. Im Interview blickt er auf ein Vierteljahrhundert swissICT zurück – und auf das, was danach kommt.



Fotos: Adobe Stock + swissICT

INTERVIEW: ROMANA BLEISCH

**Lieber Paul. Du hast fast 25 Jahre lang die Arbeitsgruppe Saläre geleitet und damit die ICT-Salärstudie massgeblich mitgeprägt. Hättest du gedacht, dass du das so lange machen wirst?**

**Paul Brodmann:** Auf keinen Fall. Ursprünglich dachte ich, dass nach ein paar Jahren die wesentlichen Neuerungen erledigt sein würden und anschliessend noch der Betrieb sichergestellt werden müsste – eine etwas naive Vorstellung! Bereits bei meinem Einstieg bildeten die ICT-Berufsbeschreibungen und die Salärerhebung den wichtigsten Standard in der Schweiz. Und bis heute ist die ICT-Salärstudie ein relevantes Werkzeug für HR- und IT-Fachpersonen, das auch beim Bundesamt für Statistik, im Lohnbuch Schweiz und bis in die DACH-Region zum Einsatz kommt.

**Apropos Entwicklung – wie hast du die letzten 25 Jahre erlebt?**

Als ich 1990 meine Dissertation in einem Seitental von Davos über das Paarungsverhalten von Bergpiepern startete, kaufte unser Professor Funkgeräte, falls jeman-

dem in unserem Team etwas zustossen sollte. Handys waren kaum verbreitet. In den 1990er-Jahren nahm dann das Internet seine heutige Form an und machte Informationen viel einfacher zugänglich. Das veränderte viele Dienstleistungen und Lebensbereiche fundamental.

Früher informierten uns Unternehmen noch mit gedruckten Stellenbulletins über ihre Vakanzen. Grosse Banken und Versicherungen hatten oft über 200 offene Informatikstellen, doch nur wenige wurden in Tageszeitungen und Fachzeitschriften publiziert. Diese Stellen zu kennen, war bereits eine Dienstleistung für sich.

**Wenn du einem jungen IT-Talent einen einzigen Rat auf den Weg geben solltest, welcher wäre das?**

Tue was du gerne machst und lass dich von deiner Tätigkeit begeistern! So wirst du deine Aufgaben erfolgreich meistern. Die Digitalisierung verändert viele Bereiche unserer Gesellschaft grundlegend und ich hoffe, dieser Verantwortung sind sich möglichst viele junge Informatiker:innen bewusst.

**Was wirst du an deiner Arbeit am meisten vermissen?**

Die Zusammenarbeit mit der ganzen swissICT-Familie, die Dynamik und Energie von unserem Geschäftsführer Christian Hunziker und die progressiven Ideen unseres Präsidenten Thomas Flatt.

**Rund 25 Jahre swissICT. Was folgt jetzt?**

Ich freue mich, mehr Zeit mit meiner Familie zu verbringen. Und ich werde mich für ein Projekt engagieren, das meine Faszination für Biologie wieder aufgreift. Beim Projekt Sagittaria geht es um den Schutz des Regenwaldes im Norden Argentiniens. Als Verein kaufen wir Waldparzellen und geben sie an indigene Gemeinschaften der Region zurück. So können sie ihre Kultur weiterpflegen und den Wald vor illegalem Holzschlag oder Wilderern schützen.

**Zum Schluss: Was ist deine persönliche Superkraft?**

Ich bin immer ein wenig Idealist geblieben und hoffe, unsere Welt nach wie vor auf einzelnen Gebieten ein bisschen zu verbessern – dafür wünsche ich mir Superkraft!

## MIT GELEBTEN WERTEN

# VERÄNDERUNGEN GESTALTEN

Foto: shutterstock.com

Startups sind von Natur aus wandelbar: Sie wachsen, fusionieren oder werden von grösseren Unternehmen übernommen. Mit diesen tiefgreifenden Veränderungen geht eine Transformation der Unternehmenskultur einher.

AUTORIN: MONIKA GUT

Startups stehen für Geschwindigkeit, Innovation und Anpassungsfähigkeit. In der sich stetig wandelnden Welt kann dies von einer Veränderung zur nächsten führen. Denn sie bringt stetige Anpassungen mit sich, sei es durch alltägliche Neuerungen oder durch einschneidende Transformationen wie Fusionen oder Verkäufe.

Gelebte Werte sind in diesen Phasen essenziell: Sie geben Orientierung und Halt in turbulenten Zeiten und sie tragen zu einer erfolgreichen Umsetzung sowie Integration bei. Doch wie können Werte bei

Unsicherheiten Stabilität schaffen? Welche Rolle spielt eine wertorientierte Kommunikation in der Umsetzungsphase? Wie gelingt es, unterschiedliche Wertesysteme harmonisch zu vereinen?

### Werte als Orientierung in unsicheren Zeiten

Unser Gehirn sehnt sich nach Stabilität und Gewohnheiten – ständige Neuerungen bringen das Gegenteil. Die Zyklen der Veränderungsschritte sind schneller, als sie Menschen emotional verarbeiten und verinnerlichen können. Bei veränderungs-scheuen Teammitgliedern oder bei end-

losen To-do-Listen führt dies zu Frustration, eigenmächtigen Entscheidungen und Chaos.

In Startups verlaufen Veränderungen hingegen oft fokussiert und gemeinschaftlich in eine Richtung. Bei der Gründung wurden Werte festgelegt, die in solchen Zeiten für Fokus, einen gemeinsamen Weg und klare Entscheidungen sorgen.

Die festgelegten Werte schaffen eine gemeinsame Identität und bieten Orientierung bei Handlungen und Entscheidungen, selbst wenn feste Strukturen oder Regeln fehlen. In unsicheren Phasen machen sie das «Warum» einer Transformation

greifbar und helfen Teams, sich darin besser zurechtzufinden.

**Tipp:** Richten Sie Handlungen und Entscheidungen bewusst an Ihren Werten aus, damit sie ihre Funktion als Orientierungshilfe wahrnehmen können. Passt das, was wir tun, zu unseren Werten?

### Werte in der Kommunikation von Veränderungen

Werte werden lebendig, wenn sie in die Kommunikation eingebunden werden. Klare und konsistent wertorientierte Kommunikation baut Unsicherheiten ab und schafft Vertrauen und Nähe. Formate wie regelmässige teaminterne oder abteilungsübergreifende Austausche, offene Q&A-Sessions oder Werte-Workshops helfen, das «Warum» einer Veränderung sichtbar zu machen und die Perspektiven der Mitarbeitenden einzubeziehen. Wertorientierte Kommunikation ermöglicht offene Dialoge, stärkt die Verbundenheit und fördert die Partizipation.

Ein reales Beispiel: Ein Startup mit den Werten Vertrauen, Transparenz und Miteinander führte nach dessen Verkauf wöchentlich zwei Q&A-Sessions durch, die von den Vertretern der Geschäftsleitung gehalten wurden. Die Fragen, Ideen und Wünsche der Mitarbeitenden wurden offen und ehrlich in einem Online-Format beantwortet. Für zurückhaltende Mitarbeitende gab es die Möglichkeit, ihre Fragen vorab anonym einzureichen. Die Mitarbeitenden fühlten sich gehört, und die Geschäftsführung konnte Massnahmen ableiten, um Unsicherheiten zu begegnen und die Kultur aufrechtzuerhalten.

### Werte in der Umsetzung von Veränderungen

Die Umsetzungsphase einer Veränderung kann die Identität und Kultur beeinflussen. Diese Phase löst mehr Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden aus als die Kommunikation der Veränderung selbst: Fühle ich mich zukünftig noch wohl im Team? Wie wird sich unsere Kultur wandeln? Schätzt mein:e neue:r Vorgesetzte:r meine Arbeit? Hat das Management an die Nachteile gedacht? Diese Ängste, Widerstände und Zweifel sind normal. Das Bekannte gibt Sicherheit, während Ungewissheit Unsicherheit und Widerstand hervorruft. Das Risiko besteht, dass sich Unsicherheiten auf die Arbeitsmotivation und das Engagement auswirken und das Vertrauen ins Unter-

«Werte verbinden Teams und Kulturen. Sie schaffen Orientierung und geben in einem dynamischen Umfeld Halt.»

Monika Gut

nehmen schmälern. Darum ist auch in der Umsetzungsphase eine enge Begleitung und eine transparente und wertebasierte Kommunikation wichtig. Sie vermittelt Informationen und Stabilität.

**Tipp:** Kommunikation ist nicht nur Führungssache. Nehmen Sie sich im Team regelmässig Zeit, um über die Unternehmens- und Teamwerte zu sprechen: Welchen Wert leben wir aktuell besonders? Welchen Wert sollten wir stärken?

### Werte in der Zusammenführung von zwei Kulturen

Bei Unternehmensfusionen, -verkäufen oder Neustrukturierungen stehen Unternehmen vor der Herausforderung, wirtschaftliche und kulturelle Unterschiede zusammenzuführen. Häufig treffen unterschiedliche Wertesysteme aufeinander, wie etwa die «Kreativität und Agilität» eines Startups und die «Effizienz und Struktur» eines Grossunternehmens. Solche

Gegensätze können Spannungen erzeugen und sich vorübergehend negativ auf den Erfolg auswirken.

Die Lösung liegt darin, Gemeinsamkeiten zu erkennen, bewusst zu benennen und sie zur Grundlage einer neuen, gemeinsamen Kultur zu machen. Dabei dürfen die Eigenheiten der ursprünglichen Kulturen nicht verloren gehen. Auch die individuellen Werte der Mitarbeitenden und Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle und werden in den Prozess miteinbezogen. Denn es kann sein, dass sich die verbleibenden Mitarbeitenden nicht mehr mit den neuen Werten und der Kultur identifizieren können.

**Tipp:** Organisieren Sie Werte-Talks oder gemeinsame Workshops, in denen beide Seiten ihre Kultur und deren Werte reflektieren. Welche Bestandteile möchten wir beibehalten? Welche Werte unterstützen uns auf Weg zum Erfolg? Wie können wir unsere persönlichen Werte integrieren? Die gemeinsam definierten Kernwerte bilden das stabile Fundament der neuen Organisationskultur oder des neuen Teams.

### Werte als Fundament und Wegweiser

Werte verbinden Teams und Kulturen. Sie schaffen Orientierung und geben Halt selbst in einem dynamischen Umfeld voller Veränderungen. Indem Unternehmen ihre Werte gemeinsam mit den Mitarbeitenden definieren, regelmässig reflektieren und konsequent danach handeln, gelingt es, die Kultur zu bewahren, unterschiedliche Wertesysteme zu vereinen und Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.

## MONIKA GUT

Monika Gut ist einerseits Regionalleiterin bei der Misenso AG, einem von der Migros gegründeten Startup, das im Jahr 2024 im Zuge der Umstrukturierung verkauft wurde. Andererseits arbeitet sie als Holistic Leadership Coach mit Schwerpunkt auf wertebasierten Unternehmenskulturen und Veränderungsprozessen. Aus ihrer Erfahrung bilden Werte das Fundament, um Transformationen menschlich und erfolgreich zu gestalten.



Foto: zvg

# FÜHRUNG IN STARTUPS VERTRAUEN, KONTROLLE ODER BEIDES?

Startups brauchen Führung, doch wie sieht diese idealerweise aus? Zwei Perspektiven von zwei Autoren auf ein Thema mit gegensätzlichen Antworten.

AUTOR: TIMO BEZJAK

Die Startup-Welt dreht sich schnell und oft unvorhersehbar. Durch schnelles Lernen, gute Entscheidungen, fokussierte Umsetzung und engagierte Zusammenarbeit wollen sich junge Unternehmen in einer komplexen Welt etablieren. Bürokratie oder Hierarchie haben darin keinen Platz und trotzdem entstehen oft bald die ersten Silos, weil ein zeitgemässes Führungsmodell fehlt.

## Vorgesetzte und Untergebene

Schleichend und unbewusst beginnt eine Aufteilung in Führungsleute und einfache Angestellte. Hier die Führungspersonen, die vorausdenken, die Verantwortung übernehmen, die Probleme erkennen und Lösungen finden. Dort die Angestellten, die um 17 Uhr nach Hause gehen, auch wenn es einmal brennt. Womit sich zu bestätigen scheint: Es braucht ein System aus Anweisung und Kontrolle.

Aber diese Rollenteilung ist nicht die Begründung, sondern das Resultat eines Führungsverständnisses, das Misstrauen kultiviert und Motivation zerstört. Dieses Erkenntnis schafft eine neue Möglichkeit: Die Verantwortlichen im Unternehmen haben es selbst in der Hand, eine Organisation zu entwickeln, die auf Mitgestaltung

und Mitverantwortung basiert – und dadurch das Potenzial aller für die gemeinsame Aufgabe erschliesst.

## Dezentralisierte Mitverantwortung

Schnelles Lernen, gute Entscheidungen, fokussierte Umsetzung und engagierte Zusammenarbeit: Die produktive Erstellung komplexer Dienstleistungen und IT-Services ist ein ko-kreativer, dynamischer Prozess. Innovation und Produktivität in der Wissensarbeit entstehen aus dezentralisierter Mitverantwortung: Selbstorganisierte Teams optimieren in iterativen Prozessen und aus kontinuierlichem Feedback laufend die Strukturen und Abläufe der effektiven Zusammenarbeit für Produktivität und Innovation.

## Führungssystementwicklung

Führung in diesem Sinne ist keine Aufgabe einer einzelnen Führungskraft, die durch Anweisungen und Kontrolle Mitarbeitende in ein System eingliedert. Vielmehr geht es darum, in einer Organisation Orientierung und Verbindlichkeit herzustellen. Moderne Führungsentwicklung zielt daher nicht mehr nur darauf ab, einzelne Leistungsträger:innen gezielt zu fördern. Stattdessen geht es darum, ein Führungssystem aufzubauen, weiterzuentwickeln und kontinuierlich zu verbessern – ein System, welches das Können, Wissen und

die Erfahrung aller Mitarbeitenden nutzt, um produktiv zu arbeiten.

Agile Methoden, Kanban, Soziokratie, Design-Thinking und andere Ansätze halten Werkzeuge und Methodik bereit, die sich inzwischen vielfach bewährt haben. Im geschickten Zusammenspiel eröffnen sie neue Möglichkeiten effektiver Führung.

«Innovation und Produktivität in der Wissensarbeit entstehen aus dezentralisierter Mitverantwortung.»

Timo Bezjak

## TIMO BEZJAK

Timo Bezjak ist Mitglied der swissICT Fachgruppe Lean, Agile & Scrum und passionierter Organisator des Agile Breakfasts Zürich. Modernes Arbeiten liegt ihm am Herzen. Hauptberuflich arbeitet er bei «Sfera. Gute Arbeit!».

AUTOR: FRED KESSLER

Was haben Startups und militärische Spezialkräfte gemeinsam? Mehr als man denkt! Zugrunde liegen eine klare Mission, Spezialist:innen mit Eigenverantwortung und eine Führung, die Vertrauen und Entscheidungsfreiheit ermöglicht. Doch oft verdrängen wachsende Strukturen und Kapitalgeber:innen genau diese Prinzipien – mit langfristig negativen Folgen. Was können junge Unternehmen aus der Führung militärischer Eliteeinheiten lernen?

## Effektive Führung – bis sie (leider) verloren geht?

Grundsätzlich wird zu Beginn in vielen Startups intuitiv geführt wie in Spezialkräfte-Teams:

- Eine klare Mission (Purpose) als Orientierungspunkt.
- Expert:innen mit Eigenverantwortung (Mastery), die ihre Aufgaben präzise ausführen.
- Vertrauen in Entscheidungen (Autonomy) statt starrer Kontrollstrukturen.

Diese Prinzipien sind nicht neu. Daniel Pink (2009) zeigte, dass intrinsische Motivation auf Purpose, Mastery und Autonomy basiert. Doch sobald Startups wachsen und Kapitalgeber:innen Einfluss nehmen, weichen Eigenverantwortung und Flexibilität oft starren Hierarchien. Fehlerkultur, Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen gehen verloren – und mit ihnen die Innovationskraft.

«Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Führung.»

Fred Kessler

## Zeit, bewährte Führungsprinzipien gezielt einzusetzen

Die Annäherung an Führung muss unter der Haltung «Verantwortung ist nicht teilbar» erfolgen. Denn: Führung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, und zwar uneingeschränkt. Auch wenn Aufgaben delegiert werden, bleibt die Führungskraft für das Ergebnis verantwortlich. Klare Verantwortlichkeiten verhindern Unklarheiten, und fördern Disziplin und Verlässlichkeit. Dafür gibt es zwei Prinzipien, die hilfreich sind:

### 1. Prinzip: No Excuses – No Tolerance

Diese Haltung schafft eine Kultur der Eigenverantwortung und Effizienz, die Unternehmen langfristig erfolgreicher macht.

- No Excuses: Keine Ausreden, jeder ist für sein Handeln verantwortlich. Probleme werden gelöst, nicht gerechtfertigt.
- No Tolerance: Fehlverhalten und Regelverstöße werden nicht geduldet. Konsequenzen sichern Disziplin und Standards.

### 2. Prinzip: Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Führung

Der Erfolg eines Teams liegt in der Verantwortung der Führungskraft:

- Motivation & Inspiration, auch in schwierigen Zeiten.
- Klare Ziele & Kommunikation, Orientierung statt Chaos.
- Stärken fördern, Schwächen ausgleichen statt Schuldzuweisungen.
- Verantwortung übernehmen, für das Team, nicht dagegen.

Wenn ein Team nicht funktioniert, liegt das selten an Einzelnen, sondern daran, dass die Führung versagt hat. Gute Führungskräfte erkennen Potenziale, setzen klare Rahmenbedingungen und schaffen ein Umfeld, in dem Leistung und Innovation gedeihen.

## Fazit: Startups brauchen von Anfang an effektive Führung

Viele Unternehmen bemerken zu spät, dass ihr Führungsmodell die falschen Anreize setzt. Startups sollten von Anfang an die Chance auf Mitverantwortung und klare Prinzipien ergreifen, und sich nicht von wachsenden Strukturen ausbremsen lassen. Die besten Führungssysteme schaffen den Rahmen für Motivation, Disziplin und Innovation.

## FRED KESSLER

Fred Kessler ist Oberstleutnant d. R., Geschäftsführer Mission-Dynamics Academy GmbH und engagiertes Mitglied sowie Leiter der swissICT Fachgruppe Leadership & Ökosysteme.

## «DER FUNDUS DER ICT-SALÄRSTUDIE IST SELTEN UND EINMALIG»

Foto: ZVG

Die ICT-Salärstudie 2024 bietet wertvolle Einblicke in die Lohnentwicklung der Branche. Doch welche Faktoren beeinflussen die Gehälter wirklich? Dr. Konrad Rietmann, Professor an der ZHAW School of Management and Law, begleitete eine studentische Arbeit zur Salärenentwicklung. Ein Gespräch über überraschende Erkenntnisse und die Dynamik des Arbeitsmarktes.

INTERVIEW: PHILIPP BINAGHI

**Wie ist es für Sie als Wissenschaftler, mit einem so umfangreichen Datensatz zu arbeiten?**

**Dr. Konrad Rietmann:** Der Fundus an Daten wie bei der Salärstudie von swissICT ist in dieser Form einmalig. Jede:r Wissenschaftler:in träumt von validen Daten, die eine Kohorte von 40 Jahren abdecken und eine derart fantastische Grundgesamtheit (Anm. d. Red.: 38'513 Salärnennungen 2024) als Grundlage haben.

**Was war die grösste Erkenntnis aus der Analyse der anonymisierten Lohndaten der letzten zehn Jahre? Gab es etwas, das besonders überrascht hat?**

Nicht ganz überraschend, aber dennoch beachtenswert ist für mich die Dienstalters-thematik, welche sich nach Durchsicht der Daten eröffnet hat. Oder anders formuliert: Unternehmenstreue zahlt sich für Arbeitnehmende nicht in jedem Fall aus und resultiert nicht automatisch in einem Lohn, der sich über die Zeit optimiert. Ebenfalls wenig überraschend ist, dass Teilzeitbe-

### KONRAD RIETMANN

Dr. Konrad Rietmann ist Dozent an der ZHAW School of Management and Law. Dort ist er tätig am Center for Human Capital, das sich auf strategisches Human Capital Management, Kompetenzmanagement, HR-Marketing sowie Performance- und Compensation-Management spezialisiert hat.

schäftigung in der IT-Branche zugenommen hat.

**Mit Blick auf das Dienstalter und die Lohnentwicklung: Woran liegt der eher negative gegenseitige Einfluss?**

Grundsätzlich zeigen diverse Studien, dass ein Funktionswechsel mehr Lohn nach sich zieht. Auch der Unternehmenswechsel hat oft positiven Einfluss auf die Lohnentwicklung, lange Organisationszugehörigkeit meist weniger. Man kann vermuten, dass mehr in die Akquisition neuer Fachkräfte investiert wird, als die bestehenden zu halten und langfristig zu pflegen.

**Sie würden also von Loyalität abraten?**

So wie es aktuell aussieht, ja. Einzige Ausnahme bilden Arbeitgeber:innen des öffentlichen Dienstes oder staatsnahe Institutionen; hier wird Treue honoriert.

**Wie steht es um Geschlechterunterschiede in den Löhnen der ICT-Branche wirklich? Gibt es Faktoren, die konkrete Unterschiede effektiv beeinflussen?**

Grundsätzlich lässt sich hierzu sagen, dass es die staatliche Vorgabe Logib gibt. Eine Regelung, die Firmen ab 50 Mitarbeitenden verpflichtet, eine Lohnvergleichsanalyse durchzuführen (logib.admin.ch). Das sollte per se schon einen Effekt in die richtige Richtung bewirken, da Logib darauf achtet, dass keine geschlechterspezifischen Lohn-diskrepanzen auftauchen dürfen. Neueste Untersuchungen zeigen, dass der Lohnunterschied auch mit Blick auf den Fachkräftemangel grundsätzlich klein oder irrelevant ist.

**Lässt sich dies auch darauf zurückführen, dass sich die Funktionsbelegung mittlerweile ebenso verändert hat?**

Auf jeden Fall, es gibt die streng getrennte Aufgabenteilung nicht mehr. Frauen sind im Schnitt besser ausgebildet und füllen verantwortungsvolle Rollen aus. Das schlägt sich auch in der Betrachtung des vermuteten «Gender Pay Gap» aus, der im IT-Sektor praktisch verschwunden ist.



## NEARSHORING FÜR STARTUPS

Foto: Adobe Stock

Nearshoring liegt im Trend. Doch was gilt es beim Blick über die Grenze zu beachten? Ein Blick auf Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren.

AUTOR: FABIAN RICKLIN

Nearshoring gewinnt im kompetitiven Startup-Umfeld an Bedeutung. Besonders in der Schweiz, wo IT-Fachkräfte rar sind, können Nearshoring-Möglichkeiten optimale Rahmenbedingungen schaffen. Ein Pool aus talentierten Fachkräften bildet dabei eine wichtige Grundlage für erfolgreiches IT-Sourcing und unterstützt die noch jungen Unternehmen, indem sie Entwicklungen und Prozesse vorantreiben.

**Kosteneffizient, flexibel und nahbar**

Eine ausgewogene Nearshoring-Strategie erfordert eine realistische Kostenbewertung, klare Qualitätsstandards und belastbare Verträge, um bei Abweichungen Verhandlungssicherheit zu gewährleisten. Gleichzeitig ermöglicht die flexible Skalierbarkeit eine schnellere Reifung von Vorhaben. Kulturelle und sprachliche Nähe sowie identische Zeitzonen erleichtern die Zusammenarbeit und steigern die Effizienz.

**Risikobetrachtung als zentraler Faktor**

In der Praxis zeigt sich, dass die jüngst steigenden Personalkosten an Nearshoring-Standorten die Kosteneinsparungen aufgrund der wirtschaftlichen Gegebenheiten schmälern, während der Preisdruck im lokalen und regionalen Kontext hoch bleibt.

Datenschutz- und Sicherheitsthemen bilden in den vergangenen Jahren eine wichtige Grundlage für ein breit abgestütztes Risikomanagement. Das muss bei jedem Sourcing-Vorhaben fundiert und professionell geklärt werden, denn trotz der weitreichenden Wertschöpfung über die Landesgrenzen hinaus, ist das Bedürfnis nach Integrität und Vertrauen unverändert stark.

**Aktuelle Trends im Nearshoring**

Der grosse Nearshoring-Trend 2025 ist KI, die zunehmend in Prozesse und Leistungserbringung integriert wird. Nachhaltigkeitsstandards und der Ausbau von Nearshoring-Ökosystemen gewinnen ebenfalls an Bedeutung. Partnerschaften sollten eng mit den ESG-Richtlinien der Auftrag-

### FABIAN RICKLIN

Fabian Ricklin ist Technology Architect und engagiert sich aktiv in den swissICT Fachgruppen Sourcing & Cloud, Enterprise Architecture Management sowie Future Experts. Gemeinsam mit der Fachgruppe Sourcing und Cloud beleuchtet er den Themenkomplex rund um Sourcing transparent und ausgewogen.

geber:innen abgestimmt sein. Angesichts der rasanten Tech-Entwicklung sind Up- und Reskilling zentral, um das Nearshoring-Ökosystem zu stärken, auch durch die Einbindung europäischer Hochschulen und Fachkräfte. Bereits heute ist Nearshoring in der Softwareentwicklung und bei standardisierten Prozessen etabliert und wird bis 2030 fest im Startup-Umfeld verankert sein.

**Sechs Tipps und Ratschläge für einen Living Case für Startups**

- Informationen bei Verbänden und Kammern für das Nearshoring-Vorhaben einholen.
- Charismatische Beziehung zum Nearshoring-Partner aufbauen.
- Referenzen und Leistungskataloge vergleichen und Kontraste erkennen.
- Kurz- und mittelfristige Partnerschaften finanziell und strategisch beurteilen.
- Einen Plan B mit Schweizer Leistungserbringung bei wesentlicheren Kostenstrukturen bereithalten.
- Skalierbarkeit und Wertschöpfung analysieren und gegebenenfalls justieren.

Es bleibt spannend, wie sich der IT-Fachkräftemangel, das Startup-Ökosystem und die gesamtwirtschaftliche Lage weiterentwickeln.

# ZWEI NEUE FACHGRUPPEN IN UNSEREM ÖKOSYSTEM

Unsere Fachgruppen sind die Treiber unserer Community und prägen massgeblich das einzigartige Netzwerk von swissICT. Umso mehr freut es uns, die Gründung von zwei neuen Fachgruppen bekanntzugeben. Damit schliessen wir bisherige Themenlücken und stärken gezielt die Einbindung der Young Professionals in unsere swissICT-Familie.

## FUTURE EXPERTS

Die Fachgruppe Future Experts stellt junge IT-Talente in den Mittelpunkt und setzt sich für die nachhaltige Stärkung des IT-Standorts Schweiz ein. Future Experts vernetzt Mitglieder der Generationen Y, Z und Alpha, und schafft so eine Brücke zwischen Nachwuchskräften, Unternehmen und der swissICT-Community. Geplant sind inspirierende Networking-Events, Roadshows an Berufs- und Hochschulen sowie praxisorientierte Initiativen wie Mentoringprogramme, Bewerbungschecks und ein Starter-Pack für Berufseinsteiger:innen. Regelmässige Treffen fördern den Austausch, den Kompetenzaufbau und die persönliche Weiterentwicklung junger Talente. Die Fachgruppe leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Nachwuchsförderung und zum langfristigen Erfolg der Schweizer IT-Branche.

Wir freuen uns sehr über das Engagement und auf den bereichernden Austausch, die uns mit unseren neuen Fachgruppen erwarten – für eine dynamische und zukunftsfähige Schweizer IT-Landschaft.

[SWISSICT.CH/PROFESSIONAL-GROUP/  
FUTURE-EXPERTS](https://swissict.ch/professional-group/future-experts)



## ENTERPRISE ARCHITECTURE MANAGEMENT

Enterprise Architecture Management (EAM) schafft eine Plattform für den fachlichen Austausch und die vertiefte Auseinandersetzung mit zentralen EAM-Themen. Die Fachgruppe fördert den branchenübergreifenden Dialog, vermittelt methodisches Wissen und entwickelt praxisorientierte Workstreams wie die EA-Learning-Journey.

Regelmässige Events – von Fish Bowls über Podiumsdiskussionen bis hin zu Fachreferaten – liefern inspirierende Impulse und Raum für Diskussion. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen zu aktuellen Herausforderungen und Best Practices im Enterprise Architecture Management. Durch den kontinuierlichen Austausch entsteht ein wertvolles Netzwerk, das den nachhaltigen Wissensaufbau unterstützt und die Relevanz von EAM in der digitalen Transformation unterstreicht.

[SWISSICT.CH/PROFESSIONAL-GROUP/  
ENTERPRISE-ARCHITECTURE-  
MANAGEMENT](https://swissict.ch/professional-group/enterprise-architecture-management)



«WELCOME  
TO THE  
FAMILY!»

Fotos: Adobe Stock



## #DIGITUP MIT JUBILÄUMS-GV UND -PARTY

13.5.

Am 13. Mai 2025 feiert swissICT ein besonderes Jubiläum: 25 Jahre seit der Fusion des Wirtschaftsinformatik-Fachverbandes (WIF) und der Schweizerischen Vereinigung für Datenverarbeitung (SVD) im Jahr 2000. Genau an diesem Tag vor 25 Jahren wurde der Zusammenschluss beschlossen – ein Meilenstein für die Schweizer ICT-Branche.

Die Feierlichkeiten finden in der Eventlocation «einsOeins» statt und beginnen mit der Generalversammlung. Im Anschluss lädt swissICT zur Jubiläumsparty ein. Doch das ist noch nicht alles: Vor der GV und der Party erwartet die Gäste die zweite Ausgabe des #DIGITUP. Diese Plattform präsentiert eindrucksvoll, was das exklusive Netzwerk der swissICT-Community zu bieten hat.

Ein besonderes Highlight am #DIGITUP sind die Workshops und Referate der Fachgruppen, die mit einer Vielfalt an Themen überzeugen. Merken Sie sich den 13. Mai vor und erleben Sie swissICT hautnah. **Alle Interessierten sind herzlich willkommen!**

[SWISSICT.CH/DIGITUP](https://swissict.ch/digitup)



## LAS-KONFERENZ

Am 21. August 2025 kehrt die LAS-Konferenz zurück – und das mit voller Kraft! Unter dem Motto «Unterhalten, Vernetzen, Lernen, Machen» trifft sich die agile Community in der Eventlocation «einsOeins» in Zürich. Nach einer bewussten Pause im Jahr 2024, um gemeinsam mit der Community die Zukunft der Konferenz zu gestalten, steht fest: Die LAS-Konferenz bleibt ein Highlight im Kalender der agilen Szene von swissICT.

Das Organisationsteam um Denniz Dönmez, Wolfgang Rathert und Cem Kulac ist dabei, die eingereichten Beiträge aus dem «Call for Speakers» zu sichten. Besonders spannend: Dr. Klaus Leopold aus Wien ist als erster Keynote Speaker bestätigt. Der Managementberater und Erfinder der Flight Levels inspiriert weltweit Unternehmen bei der Gestaltung effizienter Arbeitsumgebungen. Seine Bücher, darunter «Flight Levels» und «Rethinking Agile», sind wegweisend in der agilen Szene. **Jetzt Tickets sichern!**

[LEAN-AGILE-SCRUM.CH](https://lean-agile-scrum.ch)



2025

21.8.



Foto: Klaus Leopold

## IMPRESSUM

Das swissICT Magazin ist das offizielle Publikationsorgan von swissICT und wird direkt an die Mitglieder versandt. Es erscheint zweimal jährlich und ist unter [www.swissict.ch](https://www.swissict.ch) kostenlos als PDF erhältlich.

**Herausgeber:** swissICT, Vulkanstrasse 120, 8048 Zürich

**Redaktionsleitung:** Romana Bleisch, [romana.bleisch@swissict.ch](mailto:romana.bleisch@swissict.ch) und Philipp Binaghi, [philipp.binaghi@swissict.ch](mailto:philipp.binaghi@swissict.ch)

**Anzeigen:** Carol Lechner, [carol.lechner@swissict.ch](mailto:carol.lechner@swissict.ch)

**Redaktionelle Mitwirkung:** Ivo Bättig, Timo Bejak, Philipp Binaghi, Romana Bleisch, Thomas Flatt, Monika Gut, Bramwell Kaltenrieder, Fred Kessler, Guy Parmelin, Fabian Ricklin, Penny Schiffer

**Grafik:** VisuellKomm, Urs Staudenmann

**Druck:** Druckerei Varicolor

**Druckauflage:** 3500 Exemplare

**Copyright:** Das Copyright liegt bei swissICT. Die Vervielfältigung von Artikeln ist nur mit Zustimmung des Herausgebers und entsprechender Quellenangabe gestattet. Die Redaktion arbeitet und recherchiert nach bestem Wissen und Gewissen. Eine Garantie für die Richtigkeit kann nicht gegeben werden, eine Haftung für Inhalte wird deshalb ausgeschlossen. Beiträge von Autoren geben allein deren Auffassung wieder. Diese muss nicht identisch mit der Meinung der Redaktion sein. Für unaufgefordert eingereichte Manuskripte und Bilder übernimmt swissICT keine Haftung.



**DIGITAL  
ECONOMY  
AWARD**



Foto: Donovan Wyrsch

# WANTED

## Digitale Gamechanger

Kennen Sie ein herausragendes Projekt, ein Produkt oder ein Unternehmen für den Digital Economy Award? Oder sind Sie selbst Innovationstreiber:in?

**Jetzt bewerben!**  
**Innovativ. Digital. Ausgezeichnet.**



Kanton Zürich  
Volkswirtschaftsdirektion  
Amt für Wirtschaft