

# Neue Zürcher Zeitung

NZZ – GEGRÜNDET 1780



Samstag, 27. September 2025 · Nr. 224 · 246. Jg.

AZ 8021 Zürich · Fr. 6.10

## Der Ungeist der Cancel-Culture

*Linke Aktivisten haben die Meinungsfreiheit jahrelang bekämpft, nun kopiert die amerikanische Regierung ihre Methoden. Die Verabsolutierung des eigenen Weltbilds führt immer ins Autoritäre. Von Benedict Neff*

Im entscheidenden Moment hat die amerikanische Regierung ihre eigenen Werte verraten. Als der christliche Politaktivist Charlie Kirk ermordet wurde, hat ihn die Regierung zum Märtyrer erklärt, dessen Andenken niemand beklecken dürfe. Plötzlich wollte die Justizministerin Pam Bondi gegen Hassrede vorgehen, wo es der Maga-Bewegung früher mit der Meinungsfreiheit nicht weit genug gehen konnte. Als sich ein ABC-Reporter bei Donald Trump erkundigte, was es mit der Ankündigung der Justizministerin auf sich habe, meinte dieser: «Sie wird wahrscheinlich Leute wie Sie ins Visier nehmen, weil Sie mich so unfair behandeln. Sie haben viel Hass in Ihrem Herzen.» Der Vizepräsident J. D. Vance forderte die Leute zur Denunciation auf: Wer Menschen beobachte, die Charlie Kirks Tod feierten, solle diese beim Arbeitgeber anzeigen. Sozusagen synchron verklagte Trump die «New York Times» und andere Medienhäuser wegen Verleumdung.

Dieser Furor ist befremdlich. Im Wahlkampf hämmerte Trump seinen Wählern ein, wie wichtig die Meinungsfreiheit sei. Er selbst macht auch täglich grosszügig von ihr Gebrauch, wie die ganze Welt weiß. Eines seiner ersten Dekrete hatte den Titel: «Wiederherstellung der Redefreiheit und Beendigung der Zensur durch die Bundesregierung». Trump wollte die ganze Woke-Kultur rückabwickeln, die sein Vorgänger Joe Biden unterstützt hatte.

Die Regierung machte diese Botschaft sogar zu einer aussenpolitischen Mission. Besonders J. D. Vance beehrte die Europäer wiederholt, wie schlecht es um die Meinungsfreiheit in Europa stehe. Gespickt waren die Lektionen mit Schauergeschichten aus den Medien. Angetan hatte es Vance etwa der Bericht von einem Briten, der aus Sicht der Polizei die Pufferzone einer Abtreibungsklinik zu wenig respektierte. Der Mann soll ein lautloses Gebet für seinen ungeborenen Sohn abgehalten haben. Weil er sich nicht entfernen wollte, gaben ihm die Beamten eine Busse von 100 Pfund. In diesem Fall war bereits die tonlose Meinungsäusserung zu viel. Vance erzählte hemdsärmelig und nicht immer faktentreu, im Kern traf er aber einen wunden Punkt. Was etwa deutsche Bundesländer in ihrem Kampf gegen «Hass und Hetze» im Internet veranstalten, ist längst ab-

surd geworden. Wer in Deutschland einen Politiker im Netz beleidigt, darf sich offenbar nicht wundern, wenn Polizisten die Wohnung durchsuchen. So geschehen, nachdem ein Rentner den Grünen-Politiker Robert Habeck als «Schwachkopf» bezeichnet hatte. Europa hat sich von den Exzessen der Woke-Kultur noch nicht erholt. Selbst wenn sich die Stimmung auch hier gewandelt hat, sind Schulen, Universitäten und Medien imprägniert davon. Rassismus-, Diskriminierungs- und Nazi-Vorwürfe sind immer noch schnell erhoben. Das Gros der Bevölkerung lässt sich von den autoritären Anwandlungen linker Aktivisten lediglich weniger einschüchtern als früher. Nun zeigt sich aber, dass die Republikaner nach der Ermordung Charlie Kirks die bekannten Methoden teilweise kopieren. Zu Recht kann man die Entwicklung als eine Cancel-Culture von rechts bezeichnen. Auch hier findet eine Verabsolutierung des eigenen Standpunkts statt, mit moralischer Überheblichkeit wird die eigene Meinung als die einzige richtige propagiert.

Im gegenwärtigen Fall heisst diese: Charlie Kirk ist ein Held und Märtyrer, kein falsches Wort über Charlie Kirk. In ihrem Kirk-Dogmatismus ähneln die Republikaner Islamisten, die maximal gereizt auf die Karikierung ihres Propheten reagieren. Oder linken Multikulti-Fans, die bereits «Rassismus» rufen, wenn man sie auf die krasse Überrepräsentation von jungen muslimischen Männern in den europäischen Kriminalitätsstatistiken aufmerksam macht.

### Der alltägliche Bürgerkrieg

Die demokratische Souveränität kommt letztlich nicht in der freien Meinungsäusserung zum Ausdruck, sondern in der Duldung und Anerkennung von anderen Meinungen. Umso mehr, wenn sie der eigenen diametral entgegenstehen. Viele Linke beziehen Toleranz hingegen primär auf einen grosszügigen Minderheitschutz. Dabei ist der eigentliche Massstab der Toleranz ein anderer: die Toleranz gegenüber Andersdenkenden. Diesen Demokratie-Test haben die Republikaner in ihrer Reaktion auf die Ermordung Charlie Kirks nicht bestanden. Sie stehen als Pharisäer da.

Die westlichen Gesellschaften sind polarisiert, Ausdruck davon ist nicht zuletzt das Attentat auf Charlie Kirk. In einem Essay von 1993 hat Hans Magnus Enzensberger skizziert, dass auch die Wohlstandsgesellschaften längst im Krieg lebten, ohne dass wir uns dessen bewusst seien. Was er «molekularen Bürgerkrieg» nannte, könnte man als alltäglichen Bürgerkrieg im Westen bezeichnen. Geführt von Hooligans, Terroristen und brauen Leuten, die an einem bestimmten Punkt in ihrem Leben plötzlich austicken. «Wir machen uns etwas vor, wenn wir glauben, es herrsche Frieden, nur weil wir immer noch unsere Brötchen holen können, ohne von Heckenschützen abgeknallt zu werden», schreibt Enzensberger. Dieser molekulare Bürgerkrieg komme nicht von aussen, sondern sei ein Prozess von innen. Wahrscheinlich genüge es schon, wenn jeder Hundertste ihn wolle, um ein zivilisiertes Zusammenleben unmöglich zu machen.

Die Einschränkung der Meinungsfreiheit kann ein Anschlag auf die Demokratie sein, oft ist sie aber lediglich der unbeholfene Versuch, diesen alltäglichen Bürgerkrieg, von dem Enzensberger schrieb, nicht eskalieren zu lassen. Was viele Politiker nicht verstehen wollen, ist, dass der Effekt gerade gegenteilig ist. Die Einschränkung der Meinungsfreiheit – mit noch so guten Motiven – hat keine beruhigende Wirkung auf die Gesellschaft. Wenn politische Haltungen verboten oder geCancelled werden, wächst das Misstrauen gegen den Staat. Die Machtelite setzt sich dem Verdacht aus, so kritische Personen und Meinungen abwehren zu wollen. Die Covid-Zeit ist diesbezüglich ein Lehrstück. In manchen Ländern haben Regierungen und Medien Impfgegner und Corona-Leugner im Namen einer einzigen wahren Gesundheitspolitik ausgegrenzt.

Der dänische Jurist Jacob Mchangama weist darauf hin, dass es in Ländern, in denen rechtsextreme Äusserungen in der Öffentlichkeit besonders stark unterdrückt werden, mehr rechtsextreme Gewalt gibt. Während die Einschränkung der Meinungsfreiheit das Misstrauen gegen die Behörden vertieft, schafft ein liberales Meinungsklima Vertrauen. Die Meinungsfreiheit ist kein rechtes Anliegen, wie man in letzter Zeit fast meinen konnte, und sie steht nicht im Widerspruch zur Gleichberechtigung von

Minderheiten. Gerade die Meinungsfreiheit hat es diskriminierten Gruppen erlaubt, auf sich und ihre Rechtsansprüche aufmerksam zu machen. Man denke an die Bürgerrechtsbewegung in den USA oder an den Kampf um das Frauenstimmrecht in der Schweiz.

### Die kollektive Psychohygiene

Die Meinungsfreiheit erfüllt eine Ventilfunktion. Indem kontroverse Gedanken frei geäußert werden können, findet ein Druckabbau statt. Es ist eine Art kollektive Psychohygiene. Die Verbreitung von Unsinn und Geschmacklosigkeiten gehört ausdrücklich dazu. Wobei der freien Rede, je nach demokratischer Tradition, engere oder weitere Grenzen gesetzt sind. Eine grosszügig ausgelegte Meinungsfreiheit hat den Vorteil, dass sie Transparenz schafft über die politischen Ideen, die im Raum herumgeistern. Wenn politische Reden die Grenze zu Gewaltaufrufen überschreiten, kann eher interveniert werden. Denn alles findet in der Öffentlichkeit statt. Der freie Austausch von Ideen ist darüber hinaus die Grundlage des zivilisatorischen Fortschritts. Im Prinzip der Meinungsfreiheit stecken auch Demut und Zweifel. Nämlich die Idee, dass man möglicherweise – man gibt es ungern zu – nicht in allem recht hat. Umso mehr braucht es den Wettbewerb der Ideen. Die ehrlichste Antwort auf die meisten Fragen des Lebens ist: Ich weiß es nicht, zumindest nicht sicher.

Je mehr der Staat versucht, dieses öffentliche Gespräch zu lenken und unerwünschte Töne zu verbieten, desto verdächtiger macht er sich. Deshalb ist eine möglichst grosszügig ausgelegte Meinungsfreiheit für Demokratien essenziell. Die Ermordung von Charlie Kirk hat weltweit einen solchen Widerhall ausgelöst, weil hier letztlich einer mit dem Leben dafür büsstet, dass er Dinge verkündet, die anderen nicht passten. Wer als Konsequenz daraus die Rede – von wem auch immer – einschränken möchte, fällt dem Opfer des Anschlags in den Rücken. Die wachsende Intoleranz gegenüber anderen Meinungen – von links und rechts – ist immer ein Warnsignal. Es ist der Beginn des Autoritären.

ANZEIGE

**Wer verdient wirklich an Ihrem Vermögen?**

**Das Wealth Office schafft Klarheit.**

**ZWEI WEALTH**

### Absage Netanyahu an Palästina

*Israels Regierungschef hält kompromisslose Uno-Rede*

ws. · Der israelische Ministerpräsident Benjamin Netanyahu hat vor der Uno-Generalversammlung nicht mit Kritik zurückgehalten. Westlichen Staaten wie Frankreich oder Grossbritannien warf er vor, mit der Anerkennung eines palästinensischen Staates neue Gewalt gegen Juden zu schüren. Die Idee einer Zwei-staatenlösung erklärte er für «verrückt». Auch der nun von den USA skizzierte 21-Punkte-Plan für einen Frieden im Gazastreifen macht bis anhin die Zwei-staatenlösung nicht zum Ziel. Ob Israel dem Vorschlag zustimmen wird, könnte sich am Montag zeigen. Dann ist Netanyahu im Weissen Haus zu Gast.

*International, Seite 3*

### 100 Prozent US-Zoll auf Originalmedikamente

*Schweizer Pharmafirmen reagieren gelassen*

hum. · Ab dem 1. Oktober will Donald Trump Einfuhrzölle von 100 Prozent auf Originalmedikamente erheben. Einen unterschriebenen Erlass hat Trump noch nicht veröffentlicht, die Einzelheiten sind unklar. Was man Trumps Ankündigung auf seiner Plattform Truth Social aber entnehmen kann: Er sieht vor, Pharmafirmen zu verschonen, die eine Produktionsstätte in den USA bauen.

Bisher waren pharmazeutische Exportprodukte von den 39 Prozent Strafzöllen ausgenommen, die die USA im August gegenüber der Schweiz verhängt haben. Die Schweizer Pharmabranche stellte sich jedoch seit Monaten auf kommende Zölle ein und traf in Teilen pragmatische Vorkehrungen. Manche Firmen produzie-

ren zudem bereits seit Jahrzehnten in den USA. Entsprechend gelassen fallen die Reaktionen von Firmen wie Roche oder Novartis aus, auch bei den Aktionären.

Zugleich tauchen in der Branche Fragen auf. Unklar ist, ob ganze Firmen unter die Ausnahme fallen können, wenn sie eine Produktion in den USA aufbauen, oder ob sich die Vorgabe auf spezifische Medikamente oder einzelne Komponenten bezieht. René Buholzer, Chef des Verbands Interpharma, nennt die Ankündigung einen «Weckruf». Der Verband der Chemie- und Pharmabranche Scienceindustries sorgt sich um die medizinische Versorgungssicherheit und plädiert für offene Märkte.

*Wirtschaft, Seite 25*

### WOCHE Demokratie verschwindet in kleinen Schritten

Berichte von Menschen, die erlebt haben, wie ihre Heimat zur Autokratie wurde – und welche Konsequenzen es hat, wenn man sie nicht rechtzeitig verlässt.

*Seite 42–47*



Zwei der Transformationsexperten von KPMG Schweiz: Christoph Steiner (links), Chief Technology Officer der Steuer- und Rechtsberatung, und Thomas Oschlisniok, Leiter Business Services Transformation.

GEERTJAN VAN BEUSEKOM

# Digitale Transformation ist kein IT-Projekt

*Damit Unternehmen heutzutage mithalten können, braucht es mehr als technologische Innovation. Nötig ist ein umfassender Veränderungsprozess über alle Geschäftsbereiche, der die Organisation, die Prozesse und vor allem die Mitarbeitenden einbezieht.*

Wer denkt, dass ein Unternehmen mit der Einführung neuer Software «bereit für die Zukunft» sei, unterschätzt die notwendige Business Transformation. Es gibt zahlreiche Herausforderungen, die deutlich über technische Aspekte hinausgehen. «Die Implementierung von Technologie ist kein IT-Projekt», bringt es Thomas Oschlisniok, Leiter Business Services Transformation bei KPMG Schweiz, auf den Punkt. Bei Transformationsprojekten gehe es heute vielmehr um ein Zusammenspiel aus Strategie, Veränderungsbereitschaft, sinnvoller Digitalisierung und – nicht zu unterschätzen – vor allem auch um Menschen.

Anstatt eine echte Neuausrichtung an die Hand zu nehmen, würden gewisse Unternehmen Prozesse einfach nur digitalisieren, erklärt Christoph Steiner, Chief Technology Officer der Steuer- und Rechtsberatung bei KPMG Schweiz. So würden zunächst neue IT-Systeme angeschafft in der Hoffnung, dadurch Prozesse zu verbessern oder Kosten zu sparen. Laut dem Transformationsexperten steckt hier aber ein verbreiteter Irrtum, denn: «Technologie ist kein Selbstzweck!»

## Technologie strategisch nutzen

Warum und was muss im Unternehmen alles verändert werden? Erst wenn man die zu optimierenden Funktionsbereiche und deren Herausforderungen definiert hat, könne man in einem weiteren Schritt entscheiden, welche technologische Lösung optimal zur Firma passe.

Als Berater für Business Transformation würden sie ihre Kunden jeweils dazu befähigen, Technologie strategisch als «Enabler» zu nutzen. Dies, um alle Funktionsbereiche eines Unternehmens – beispielsweise die Finanz-, Steuer- und HR-Abteilung – nachhaltig zu optimieren und insbesondere miteinander zu vernetzen. Fragmentierte Systeme, die hohen Aufwand mit sich bringen und fehleranfällig sind, seien bei zahlreichen Firmen aber nach wie vor die Regel.

## Sich anpassen oder zurückfallen

Unternehmen müssen sich laufend anpassen, denn auch das Umfeld und der Markt verändern sich permanent. Firmenlenkerinnen und Firmenlenker, die glauben, politische, soziale, technologische und regulatorische Entwicklungen einfach aussitzen zu können, liegen falsch. Vor allem Disruptionen, die bestehende Strukturen, Geschäftsmodelle

oder Prozesse grundlegend ablösen oder verdrängen, zwingen Firmen jeweils zu einer umfassenden Neuausrichtung.

Aber auch technologische Innovationen wie etwa die Einführung neuer ERP-Systeme erfordern heute weitreichende Anpassungen. ERP-Lösungen helfen Unternehmen beispielsweise, alle wichtigen Geschäftsprozesse wie Finanzen, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Personal in einer gemeinsamen Software zu steuern und diese in Echtzeit zu analysieren. Laut Thomas Oschlisniok ist es wichtig, dass Firmen solche Planungstools laufend aktualisieren. «Wer das nicht tut, riskiert Sicherheitslücken, steigenden manuellen Aufwand und letztendlich Innovationsverlust.»

Im Gespräch betonen die beiden Experten, dass Transformationen zwar häufig Angst auslösen, diese jedoch als Chance verstanden werden sollten. Unternehmen müssten Transformation stets als strategische Antwort auf Veränderungen begreifen und nicht als eine drohende Gefahr.

## Sechs wesentliche Bausteine

KPMG setzt zunächst auf die Analyse des Status quo: Welche Ziele und Problemfelder gibt es? Erst dann wird eine Roadmap erstellt, die folgende sechs Dimensionen abdeckt.

1. Strategie: Im ersten Schritt wird abgeklärt, welches Ziel mit der Transformation verfolgt wird und welchen wirtschaftlichen Mehrwert das Unternehmen daraus ziehen will.
2. Prozesse: Dann werden die bestehenden Prozesse im Unternehmen sorgfältig analysiert und möglichst effizient neu gestaltet oder optimiert.
3. Technologie: Erst im dritten Schritt wird entschieden, welche IT-Systeme und technischen Lösungen eingesetzt oder integriert werden sollen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.
4. Organisation: Hier steht die Frage im Fokus, wie das Unternehmen organisatorisch aufgestellt werden muss, damit die Veränderungen gelingen. In diesem Schritt werden die neuen Rollen, Verantwortlichkeiten und Strukturen definiert.
5. Mitarbeitende: Grossen Wert sollte man auf die Einbindung und Schulung der Mitarbeitenden

legen. Sie sollen die neuen Systeme und Prozesse verstehen, annehmen und aktiv mitgestalten.

6. Governance: Schliesslich wird festgelegt, wie die erreichten Ergebnisse gemessen, überwacht und gesteuert werden, etwa durch Leistungsindikatoren und regelmässige Erfolgskontrollen.

## Mitarbeitende als Schlüssel

Damit eine Firma wirklich wandlungsfähig wird, ist es – siehe Punkt 5 – wichtig, dass alle Mitarbeitenden auf den Weg mitgenommen werden. «Ohne die Einbindung des Teams hat kein Unternehmen je etwas erreicht», berichtet Thomas Oschlisniok aus seiner Erfahrung.

Bei der Einführung von Automatisierungen und neuen Prozessen seien die Mitarbeitenden oft skeptisch. Hier helfe es, Ängste offen anzusprechen und Weiterbildung als Chance zu kommunizieren. «Neues oder Unbekanntes macht den meisten Menschen Angst, weil sie nicht abschätzen können, was dies für sie und ihre Aufgabe bedeutet.» Frühzeitige und offene Kommunikation durch das Management sei deshalb zentral, so der Leiter Business Services Transformation bei KPMG Schweiz.

«Mitarbeitende brauchen Perspektiven und das Bewusstsein, dass sich ihre Rolle im positiven Sinn verändern wird.» Statt sich in irgendwelchen Routinen aufzureiben, würde die Belegschaft nach einer erfolgreichen Transformation mehr analytische und beratende Aufgaben erhalten. Dies bedeute eine Aufwertung ihrer Arbeit. «Veränderungen gelingen nur, wenn die einzelnen Mitarbeitenden verstehen, dass sie in Zukunft neue und sinnstiftendere Aufgaben übernehmen können», ergänzt Christoph Steiner.

Auch Business Transformation beginnt also zuerst im Kopf. «Es geht darum, Wandel strategisch zu denken, Menschen mitzunehmen und Technologie nicht als Universalwerkzeug, sondern als Hebel einzusetzen», fasst der KPMG-Experte den Jakobs weg für Firmen zusammen.

[kpmg.ch/transformation](http://kpmg.ch/transformation)

## KPMG Schweiz

KPMG zählt hierzulande zu den führenden Anbieter von Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Unternehmensberatung. Der Dienstleister beschäftigt mehr als 3100 Mitarbeitenden an elf Standorten in der Schweiz und Liechtenstein. Die Kunden von KPMG profitieren von massgeschneiderten Lösungen und strategischen Allianzen mit Technologiepartnern.

[kpmg.ch](http://kpmg.ch)

Dieser Inhalt wurde von NZZ Content Creation im Auftrag von KPMG Schweiz erstellt.



# Neue Zürcher Zeitung

NZZ – GEGRÜNDET 1780

Samstag, 4. Oktober 2025 · Nr. 230 · 246. Jg.

AZ 8021 Zürich · Fr. 6.10

## Europa in der geopolitischen Grauzone

*Moskaus Drohnenangriffe und die Zurückhaltung der Amerikaner zwingen die Europäer und die Nato zu schwierigen Entscheidungen. Das macht die Ukraine umso mehr zum unersetzblichen Partner. Von Ivo Mijnsen*

Vielelleicht sitzt der Schock dieses Mal tief genug. Fast vier Jahre lang hat sich der Westen eingeredet, dass der Ukraine-Krieg auf die Ukraine beschränkt bleibe. Fast vier Jahre lang glaubte Europa, die Nato-Ostgrenze sei eine magische Barriere gegen Moskaus Aggression. Doch seit September zerstört ein Drohnenschwarm nach dem anderen diese Illusion: Der erste und grösste flog nach Polen. Seither provoziert Russland weiter – mit Kampfjets im baltischen Luftraum, Spionageschiffen und Flugobjekten über skandinavischen und deutschen Flughäfen.

Verwirrung gehört zu Wladimir Putins Konzept. Er zündelt nur so stark, dass das Feuer wieder verschwunden ist, sobald die Welt genauer hinschaut. Hinter den Rauchschwaden bleibt vieles im Ungefahren. Das erlaubt den Russland-Apologeten, alle Warner als Hysteriker abzutun. Doch die Provokationen heizen die Spannungen an. Und rhetorisch hat der Kampf längst begonnen. «Die Nato und die EU haben meinem Land den Krieg erklärt», sagte Russlands Aussenminister Lawrow letzte Woche. Gleichzeitig befürwortet Donald Trump den Abschuss russischer Jets im Luftraum der Nato. Europas Politiker sehen die gefährlichste Konfrontation seit dem Zweiten Weltkrieg. Die Gefahr kommt näher – und eine resolute Antwort ist ebenso riskant wie unvermeidlich.

### Die USA verlangen mehr

Europäer, Amerikaner und die Nato reagieren zwar auf die neue russische Bedrohung. Es fehlt aber eine klare Strategie. Zwar übernimmt der alte Kontinent langsam mehr Verantwortung für die eigene Sicherheit. Das ist nicht wenig für eine Weltregion, die es sich jahrzehntelang unter dem Schutzhelm der USA bequem gemacht hat. Doch die Fortschritte auf dem langen Weg sind quälend langsam. Und die EU-Staaten stoppen an jeder Gabelung, um über den richtigen Weg zu diskutieren.

Dabei ist die Ausgangslage klar: Russland ist eine existentielle Bedrohung für Europa, weil sein Appetit weit über die Grenzen der Ukraine hinausreicht. Gleichzeitig ziehen sich die USA schriftweise zurück. Donald Trumps Politik ist oft erra-

tisch. Doch er hat stets klargemacht, dass die Ukraine nicht sein Krieg ist und Europa mehr Lasten schultern muss. Die EU darf für Kiew zwar amerikanische Waffen kaufen, und die Ukrainer erhalten Unterstützung aus den USA bei Aufklärung und Logistik. Milliardenschwere Hilfspakete aus Washington sind aber nicht absehbar.

In der Nato bleiben die USA involviert. Sie haben mindestens 75 000 Soldaten in Europa stationiert, mehr als ein Zehntel von ihnen allein in Polen. Ohne amerikanische Hightech-Waffen und Transportflugzeuge funktioniert die Nato nicht. Doch die Europäer leisten mehr als früher. Zu den höheren Verteidigungsausgaben kommt eine stärkere Präsenz an der Ostflanke. In acht Frontstaaten stehen heute internationale Schutzverbände der Nato, mehrheitlich unter europäischer Führung.

Die Amerikaner markieren gegenwärtig zwar in der Nordsee mit ihrem grössten Flugzeugträger Präsenz. An der Grenze zur Ukraine halten sie sich zurück. Bezeichnenderweise reagierten nur die Europäer auf Russlands Drohnenangriff – ausgerüstet mit amerikanischen Waffen: Niederländische F-35-Jets und deutsche Patriot-Systeme eilten Polen zu Hilfe. Auch die Operation Eastern Sentry zum Schutz der Nato-Ostgrenze findet ohne direkte Beteiligung der USA statt.

Dass Europa plötzlich Militärmacht sein muss, verunsichert den Kontinent. Die EU und die Nato lavieren zwischen Entschlossenheit und der Angst vor dem eigenen Mut. Fast jeder Politiker ergänzt seine markige Kritik an Russland mit der Warnung, vorsichtig zu bleiben und keine Escalation zuzulassen. Das ist inhaltlich korrekt. Aber es sendet ein widersprüchliches Signal und bestärkt Moskau in dem Glauben, der Westen sei schwach und gespalten.

Unbegründet ist diese Annahme nicht. Bringen die Europäer ohne die USA den Willen und die Stärke auf, um Russland die Stirn zu bieten? Militärisch sind sie Moskau auf dem Papier überlegen, wirtschaftlich sowieso. Das Hauptproblem ist politisch: Zwar steht die Bevölkerung mehrheitlich hinter den Aufrüstungsplänen. Doch Europa ist stark verschuldet, und Sicherheit kostet. Sobald ihre Bereiche betroffen sind, wehren sich die Lobbys – von den Pensionären über die Gewerkschaften bis zu

Wirtschaftsverbänden. Die Erhöhung der Militärausgaben führt zu Verteilkämpfen, welche die gesellschaftliche Polarisierung verstärken können. Russland nutzt das aus und vertieft die Gräben mit Desinformationskampagnen.

Die Bedrohungslage führt paradoxe Weise dazu, dass die politische Versuchung steigt, den Wählern ein Weiter-so-wie-bisher zu versprechen. Bereits heute profitieren Parteien am rechten und linken Rand von der Verunsicherung. Denn ein entschiedenes Vorgehen gegen Russland bedeutet Risiken einzugehen: Europas Einheit und Wohlstand sind keine Selbstverständlichkeit mehr. Und der Krieg könnte ganz über die polnische Grenze schwappen. Diese Gefahr besteht aber ohnehin: Bereits heute rutscht Europa immer tiefer in die Konfrontation mit Moskau hinein. Die Bedrohung zu ignorieren, würde hingegen bedeuten, sich widerstandslos in die Wehrlosigkeit zu begeben. Und eine Finnlandisierung zu akzeptieren – dass Russland über Europas geopolitisches Schicksal bestimmt. Ein Rückzug in die Komfortzone ist unmöglich.

### Lowtech gegen Billigdrohnen

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Europa und die Nato ihre Fähigkeit zur Verteidigung und Abschreckung stärken, sondern wie sie dies klüger und effizienter tun. Vor allem die EU verliert sich in bürokratischen Leerläufen, weil sie das Rad neu erfinden will. So muss ihr Rüstungsprogramm gleichzeitig die einheimische Industrie fördern und die neu geplante «Drohnenwand» an der Ostflanke mit neuartigen Technologien vollen Schutz bieten. All diese Projekte kommen spät und dauern bis zur Umsetzung zu lange. «Dokumente entdecken keine Drogen», so fasst der litauische Präsident Gitanas Nausėda die langwierigen Diskussionen treffend zusammen. Sie sind umso absurd, als der Schlüssel für mehr Sicherheit buchstäblich vor der Haustür liegt.

Dort wehrt die Ukraine mit einem Hundertstel der europäischen Wirtschaftsleistung und einem Zehntel der Bevölkerung fast jede Nacht Hunderte von russischen Drohnen ab. Ihr digitales Überwachungssystem Delta verbindet elektronische

und menschliche Quellen, um eindringende Gechosse im Luftraum zu entdecken. Auf die meisten Drohnen feuern mobile Einheiten mit Maschinengewehren und alte westliche Flakpanzer wie der «Gepard». Kampfjets mit millionenteuren Raketen einzusetzen, wie dies die Nato über Polen tat, können sich die Ukrainer nicht leisten. Sie bekämpfen Russlands Billigwaffen mit Lowtech. Das ist effizient und klug.

Der Westen muss die Kampferfahrung der verbündeten Osteuropäer deshalb viel stärker nutzen. Doch er ist zu überheblich. Erst im September, nach dreieinhalb Jahren Krieg, kam Polen endlich auf die Idee, ein Team in die Ukraine zu schicken, um Drohnenabwehr zu lernen. Gefolgt ist dem Beispiel bisher niemand. Dabei muss der Westen von den Ukrainern lernen, nicht umgekehrt. Sie sind seine beste Chance, die russische Gefahr abzuwehren. Und sie sind keine Bittsteller. Die Europäer brauchen ukrainisches Know-how dringender denn je.

Soll die Ostflanke aber wirklich gestärkt werden, müssen sich die Nato und Europa von zwei Fehlannahmen verabschieden: dass Russland Polens Ostgrenze als rote Linie akzeptiert und Sicherheit ein Nullsummenspiel ist. Warschau hat die Nato im September aufgefordert, eine Flugverbotszone über der Ukraine einzurichten. 2022 schien das noch ausgeschlossen. Nun sollte sie das Bündnis ernsthaft prüfen. Falls es keine Einigkeit gibt, kann eine Koalition der Willigen übernehmen.

Eine solche Zone müsste sich nicht auf die ganze Ukraine erstrecken. Das Mandat könnte auf den Abschuss von Raketen und Drohnen im Westen des Landes beschränkt werden, damit es durchsetzbar bleibt. Dort entstünde eine sichere Zone für Zivilisten und Rüstungsbetriebe. Europa schaffte strategische Tiefe für die Verteidigung des eigenen Gebiets und entlastete gleichzeitig die Ukrainer an der Front. Umstritten wäre ein solches Engagement zweifellos. Doch es ginge deutlich weniger weit als die Entscheidung von Bodentruppen, die europäische Länder in Erwägung ziehen. Und das konkrete Schutzversprechen wäre ein Mittel, um Russland zurück an den Verhandlungstisch zu zwingen: Auf die Kompromissbereitschaft in Washington und das Zögern Europas hat Putin nämlich nur mit Eskalation reagiert.

ANZEIGE

### Aus dem Leben eines Showgirls

Die Sängerin Taylor Swift hat ein neues Album veröffentlicht

zin. · Taylor Swift zählt zu den einflussreichsten Stimmen des globalen Pop. Nur anderthalb Jahre nach ihrem letzten Werk erscheint «The Life of a Showgirl» – ihr zwölftes Studioalbum. Sie reflektiert darin ihre Rolle als Superstar. Max Martin hat das neue Album produziert. Der Schwede prägt den Mainstream seit fast drei Jahrzehnten, von den Backstreet Boys über Britney Spears bis zu Katy Perry. Auch für Swift hat er bereits Welthits arrangiert. Doch sosehr Martins mathematische Rhythmus die Songs antreibt, Swift bleibt selbst die grosse Erzählerin. «The Life of a Showgirl» ist clever und einprägsam, aber auch typisch für Taylor Swift: ein Werk zwischen Intimität und Kalkül.

Feuilleton, Seite 44



BERGOS  
HUMAN PRIVATE BANKING

WWW.BERGOS.CH

### Drohnenalarm am Flughafen München

Die Vorfälle in Europa häufen sich – die Schweizer Armee beschafft Abwehrsysteme

wai. · Am späten Donnerstagabend haben mehrere Personen Drohnen am Flughafen München gesichtet. Daraufhin sperrte die Deutsche Flugsicherung die Start- und Landebahnen. 32 Flüge und Hunderte Passagiere waren betroffen. Am Freitagmorgen wurde der Flugverkehr wieder aufgenommen, nachdem die Polizei das Gelände abgesucht hatte.

Der Vorfall fügt sich in eine Reihe von Störfällen ein, die sich seit Anfang September in Europa zugetragen haben. In Polen und Estland kam es zu Luftraumverletzungen durch russische Kampfjets. An dänischen und norwegischen Flughäfen gab es ähnliche Vorfälle mit Drohnen unbekannter Herkunft wie in Mün-

chen. Und auch in Schleswig-Holstein und Belgien wurden Drohnen über kritischer Infrastruktur gesichtet. Dahinter werden hybride Angriffe vermutet, die unter anderem von Russland genutzt werden, um die Bevölkerung zu verunsichern.

Das setzt die Politik zunehmend unter Druck, mehr für die Abwehr von Drohnen zu unternehmen. So forderte Bayerns Regierungschef Markus Söder: «Ab jetzt muss gelten: abschiessen statt abwarten!» Auch die Schweizer Armee reagiert. Sie teilte am Freitag mit, dass sie das Bundesamt für Rüstung mit der Beschaffung von Abwehrsystemen beauftragt habe.

International, Seite 5  
Schweiz, Seite 11

WOCHE

### Die Kinder fehlen überall

Weltweit werden zu wenig Babys geboren. Die Demografen warnen vor einer Entvölkerung. Kein Land schrumpft so schnell wie Südkorea. Wie bekommt man Frauen dazu, wieder mehr Kinder zu gebären?

Seite 46–49

# Transformation beginnt beim Problem, nicht bei der Technologie

*In Schweizer Firmen herrscht Aufbruchstimmung: Künstliche Intelligenz soll Prozesse automatisieren und bessere Daten sollen Innovationen vorantreiben. Doch viele Transformationen starten mit dem falschen Impuls – bei der Technik statt beim Problem.*

Cloud-Migrationen ohne klare Strategie und KI-Projekte ohne erkennbaren Mehrwert: Digitale Initiativen scheitern heute nicht mehr an Technologie, sondern am fehlenden Fokus. Wer auf dem Weg zur digitalen Transformation den falschen Einstieg wählt, riskiert hohe Kosten, Frustration und verlorenes Vertrauen. «Unternehmen müssen umdenken», raten Miles Underwood und Christoph Marschner, Experten für digitale Transformation beim Beratungshaus KPMG Schweiz.

Dabei ist digitale Transformation an sich kein neues Thema, im Gegenteil. Seit zwei Jahrzehnten gehört sie zu den meistbeschworenen Managementbegriffen und doch wirkt sie in vielen Firmen noch immer wie ein unausgereiftes Projekt. Der Wandel ist nie ganz abgeschlossen, weil neue Technologien alte ablösen und strukturelle Fortschritte meist ausbleiben. «Die Technologien ändern sich ständig, aber das Prinzip bleibt gleich», sagt Christoph Marschner. Während es vor 15 Jahren zunächst darum ging, wie Kundinnen und Kunden über digitale Kanäle besser angesprochen werden können, greifen digitale Technologien heute viel tiefer in die Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse von Unternehmen ein.

## Alte Fehler, neue Möglichkeiten

Ein besonders anschauliches Beispiel ist die Cloud. «Viele haben die Cloud eingeführt, aber die Transformation verpasst», sagt Miles Underwood. Gemeint ist die verbreitete Praxis, alte Anwendungen einfach in die Cloud zu verschieben, ohne Prozesse zu modernisieren oder die Architektur neu zu denken. «Dieser Lift-and-Shift-Ansatz war eine verpasste Chance, das Unternehmen wirklich weiterzubringen.» Und diese Organisationen würden jetzt merken, dass sie das eigentliche Projektziel – Mehrwert zu schaffen und Geld zu sparen – verfehlt haben. Im Gegenteil: Heute zahlen sie häufig sogar mehr als vorher.

Neben der Cloud Adoption rückt nun die künstliche Intelligenz verstärkt in den Fokus. Verwaltungsräte oder das Top-Management würden aktuell oft fordern, «etwas mit KI zu machen», erklärt Underwood. In der Praxis zeigt sich, dass viele Organisationen KI-Anwendungsfälle primär aus technologischem Interesse pilotieren, ohne vorab eine klare Strategie für deren Wertschöpfung und Skalierung im Betrieb zu definieren. Auch auf gesellschaftlichen Druck: Wer KI nicht nutzt, gilt schnell als rückständig. «Es gibt Unternehmen, die KI nur einführen, um nicht veraltet zu wirken – selbst wenn sie noch keinen Plan haben, wofür», so Underwood. Doch wer auf Sicht fährt, braucht mehr als Technologie, Orientierung ist entscheidend.

Bei diesem Vorgehen wiederhole sich das gleiche Muster wie bei der Cloud: viel Technik, wenig Wirkung. «Ohne konkreten Anwendungszweck verkommt Technologie zum Selbstzweck», bringt es Marschner auf den Punkt.

## Kulturellen Wandel unterschätzt

Die Folgen solcher Schnellschüsse sieht KPMG in der Praxis regelmässig: Projekte ohne klaren Nutzen, Lizenzkäufe ohne Plan, Mitarbeitende ohne Schulung. «Eine Copilot- oder ChatGPT-Lizenz allein bringt nichts, wenn niemand weiß, wie oder wofür man die KI sinnvoll einsetzt», sagt Miles Underwood. Dennoch sei genau das die Realität in vielen Unternehmen. Sie investieren hohe Summen, vergessen dabei aber oft, ausreichend Budget in die Einführung der neuen Werkzeuge zu stecken. Dabei ist nicht nur gemeint, Lizenzen zu verteilen oder Tools freizuschalten. Es bedeutet, Mitarbeitende zu schulen, sinnvolle Anwendungsfälle zu identifizieren, Prozesse anzupassen, Erwartungen zu managen und klare Regeln für die Nutzung zu schaffen.

«Viele glauben, mit dem Kauf einer Lizenz sei es getan. Aber ohne Training, Kontext und Begleitung bringt selbst die beste Technologie nichts», sagt Underwood. «Einführung heisst, Organisation und Prozesse neu aufzustellen, nicht einfach eine neue Software für die Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen.» Gerade bei KI ist das entscheidend: Sie ist nicht nur ein neues Werkzeug, das ein altes ersetzt, sondern verändert gleichzeitig Rollen, Abläufe und teilweise auch Entscheidungspfade. «Change Management ist oft die erste Position, die aus dem Budget gestrichen wird – aber genau sie ist mitentscheidend über den Erfolg», sagt Underwood.



Zwei der Transformationsexperten von KPMG Schweiz: Christoph Marschner (links), Director Digital Transformation, und Miles Underwood, Partner sowie Leiter Cloud Transformation.

GEERTJAN VAN BEUSEKOM

Erfolgreiche digitale Transformation beginnt mit dem Verständnis für die eigenen Herausforderungen.

## Schatten-IT noch gefährlicher

Gerade bei generativer KI zeigt sich: Es geht nicht nur um Technik, sondern um einen tiefgreifenden Wandel in der Arbeitsweise. «Die Technologie ist oft nicht das Problem», erklärt Miles Underwood. «Die eigentliche Herausforderung ist kulturell und zwischenmenschlich.»

«Veränderung heisst auch, Silos zu überdenken, Prozesse neu zu denken und alte Gewohnheiten loszulassen», sagt Christoph Marschner. Doch das ist einfacher gesagt als getan. Viele Organisationen investieren lieber in neue Technologien als in kulturellen Wandel. Nicht zuletzt, weil dabei der Nutzen schwerer messbar ist.

Als weiteres Problem kommt hinzu: Der technologische Wandel passiert schnell. Oft zu schnell für bestehende Strukturen. Besonders deutlich wird das beim Thema Schatten-KI. Wenn einzelne Abteilungen ohne zentrale Steuerung KI-Tools zu nutzen beginnen, entstehen Risiken, zum Beispiel für IT-Sicherheit, Budget oder Reputation. «Mit der Demokratisierung von KI sehen wir, wie sich das alte Problem von Schatten-IT wiederholt – nur schneller und mit grösserem Risiko», sagt Underwood. «Plötzlich entstehen überall kleine KI-Projekte, oft ausserhalb der vorgesehenen Governance. Die Kosten laufen aus dem Ruder, der Nutzen bleibt isoliert und zentrale Investitionen verpuffen.»

Weiter stellen sich rechtliche und sicherheitsrelevante Fragen: Wo werden welche Daten verarbeitet? Wer hat Zugriff? Und wie lässt sich sicherstellen, dass vertrauliche Informationen nicht unkontrolliert in externe Modelle gelangen? «Gerade weil Tools wie ChatGPT leicht zugänglich sind, braucht es klare Richtlinien und eine aktive Steuerung des Wandels», so Marschner.

## Cloud und KI gehören zusammen

Governance heisst dabei nicht Verbot, sondern Verantwortung: Prozesse, Rollen und Regeln müssen klar definiert und verankert sein. «Wenn Mitarbeitende nicht verstehen, was erlaubt ist – und warum –, werden sie die Tools trotzdem nutzen. Nur eben auf eigene Initiative», sagt Underwood.

Wer Technologien wie KI und Cloud sinnvoll einsetzen und seine Firma transformieren will,

braucht einen strategischen Rahmen und die Fähigkeit, sich immer wieder anzupassen. Dabei gehören die beiden Technologien fast untrennbar zusammen. Wer KI wertstiftend nutzen will, muss auch seine Cloud-Architektur kritisch hinterfragen und sicherstellen, dass sie leistungsfähig, sicher und steuerbar ist. «Cloud und KI können die volle Wirkung nur im Zusammenspiel entfalten und sind daher strategisch integriert zu betrachten.»

«Digitale Transformation gelingt nur, wenn Unternehmen flexibel bleiben und ihre Strategie regelmässig hinterfragen», betont Christoph Marschner. Dieser Prozess beginnt nicht in der IT, sondern beim Business. Es geht darum, Strukturen zu schaffen, die auf Veränderung vorbereitet sind. «Dazu gehört ein klares Verständnis für die eigenen Herausforderungen, aber auch die Bereitschaft, Neues auszuprobieren und bei Bedarf wieder zu korrigieren», sagt Miles Underwood. Die Realität zeige jedoch oft das Gegenteil: festgefahren Entwicklungsprozesse, schwerfällige Freigaben und zögerliche Anpassungsbereitschaft.

Die Basis dafür ist Change Management. «Technologie ist planbar, der Mensch ist es nicht», erklärt Marschner. Und Underwood ergänzt: «Organisationen investieren schnell in Tools, aber zu wenig in die Fähigkeit, Veränderung wirklich zu gestalten.» Dabei sei genau das der Erfolgsfaktor. Die Technologie kann nur so gut wirken, wie sie vom Unternehmen aufgenommen und genutzt wird. Erfolgreiche digitale Transformation beginnt also nicht mit der Frage nach der richtigen Technologie, sondern mit dem Verständnis für die eigenen Herausforderungen und einer auf diesen Herausforderungen basierenden Strategie. Wer diese Reihenfolge beherzigt und in Menschen investiert, schafft die Grundlage für nachhaltige Transformation.

[kpmg.ch/transformation](http://kpmg.ch/transformation)

Dieser Inhalt wurde von NZZ Content Creation im Auftrag von KPMG Schweiz erstellt.



## KPMG Schweiz

KPMG zählt hierzulande zu den führenden Anbietern von Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Unternehmensberatung. Der Dienstleister beschäftigt mehr als 3100 Mitarbeitenden an elf Standorten in der Schweiz und Liechtenstein. Die Kunden von KPMG profitieren von massgeschneiderten Lösungen und strategischen Allianzen mit Technologiepartnern.

[kpmg.ch](http://kpmg.ch)

# Neue Zürcher Zeitung

NZZ – GEGRÜNDET 1780

Samstag, 11. Oktober 2025 · Nr. 236 · 246. Jg.

AZ 8021 Zürich · Fr. 6.10

## Ist ein Atomkrieg möglich?

*Europa ergeht es heute wie in den fünfziger Jahren. Weil der Kontinent damals militärisch schwach war, hätte er sich gegen einen Angriff nur nuklear verteidigen können. Doch es gibt einen Ausweg aus dem Dilemma. Von Eric Gujer*

Aus europäischer Sicht war es sehr bequem. Die Ukrainer kämpfen und sterben, die Europäer schicken Geld und Waffen. So hätte es lange weitergehen können. Aber jeder Krieg ist dynamisch, das gilt erst recht für die Ukraine. Zum ersten Mal schwapt der Konflikt auf Nato-Gebiet über und demonstriert, dass die behagliche Unterteilung in ein Kampfgebiet und den friedlichen Rest Fiktion ist. Zivile und militärische Flughäfen in Deutschland und Dänemark werden zum Ziel von Drohnen unbekannter Herkunft. In Polen gibt es kein Rätselraten mehr, wer für die Überflüge verantwortlich ist: Russland. Auch an der Intention besteht kein Zweifel. Eine Drohne kann Zufall sein, ein ganzer Schwarm ist Absicht. Putin will Europa (wozu nach landläufiger Ansicht auch die Schweiz zählt) verunsichern und einschüchtern.

### Ungemütliche Alternativen

Die EU reagiert auf die Provokationen in der Weise, die sie am besten beherrscht. Sie zerredet das Problem. Der grossspurig angekündigte «Drohnen-Wall» wird, wenn er überhaupt zustande kommt, kein festes Bollwerk sein, sondern ein Emmentaler Käse. Er wird hauptsächlich aus Löchern bestehen. Die Südeuropäer wollen nicht mitmachen, und im Norden bremsen die Militärbürokratie und das Dickicht der Vorschriften die Beschaffung.

Ohnehin sollte die Hauptsorte nicht den Drohnen gelten. Sie sind nur ein weiteres Indiz für eine Entwicklung, an deren Ende auch in Westeuropa ein grosser Krieg stehen könnte. Die erschreckenden Szenarien durchzuspielen, ist der erste Schritt, um diese zu verhindern.

Putin verfolgt zwei Ziele. Er will die Ukraine zum Vasallenstaat degradieren und die Nato zerstören. Natürlich weiss der Kreml-Herrsch, dass er einen langen konventionellen Krieg gegen die geeinte Allianz nicht gewinnen kann. Daher versucht er, die Nato politisch zu spalten. Es ist kein Zufall, dass er sich für die Drohnen-Provokationen Deutschland, Dänemark und Polen ausgesucht hat.

Deutschland ist in absoluten Zahlen der grösste Unterstützer Kiews in der EU. Gemessen am

Bruttoinlandprodukt gibt kein anderes Land so viel Geld für die Ukraine-Hilfe aus wie Dänemark. Polen warnt seit langem konsequent vor der russischen Bedrohung, und niemand rüstet so stark auf. Zugleich ist das Land die wichtigste logistische Drehscheibe für die westlichen Lieferungen.

Das russische Signal ist also unmissverständlich: Je mehr ihr der Ukraine hilft, umso mehr gefährdet ihr euch selbst. In Ostdeutschland, wo die pro-russische AfD dominiert, fällt diese Botschaft auf fruchtbaren Boden. Putin versucht Zwietracht zu säen und die Nato auseinanderzudividieren. Diese besteht im Kern aus einem doppelten Versprechen: Alle für einen und einer für alle. Wenn ein Land angegriffen wird, kann es gemäss Artikel 5 des Nato-Vertrags auf die Hilfe aller anderen Mitglieder zählen. Überdies garantiert Amerika als Gründer und bei weitem wichtigstes Mitglied, seine Verbündeten nicht im Stich zu lassen.

Doch Artikel 5 musste sich in Europa noch nie im Ernstfall bewähren. Zwar standen im Oktober 1961 in Berlin amerikanische Panzer am Checkpoint Charlie sowjetischen Panzern gegenüber. Aber eben: Es fiel kein einziger Schuss. Hätten die USA Westberlin verteidigt und den dritten Weltkrieg in Kauf genommen? Niemand weiss es. Diese Ambiguität der Allianz will Putin ausnutzen. Nie waren die Bedingungen dafür besser. Trump schwankt zwischen Bekenntnissen zum Bündnis und ätzenden Bemerkungen. Obwohl sich die Europäer über den wankelmütigen Präsidenten echauffieren, ist ihre Haltung genauso ambivalent.

Würde Deutschland in den Krieg ziehen, wenn Moskau einen kleinen Landstreifen im Baltikum besetzen und mit dem Einsatz von Nuklearwaffen drohen würde? Wenn die Alternative Nachgeben oder Atomkrieg heisst, dürften nicht nur die Deutschen ins Grübeln geraten. Der Kreml kann darauf vertrauen, dass Russland entschlossener handelt und grössere Opfer in Kauf nimmt. Die Kontrolle über den Konflikt – die sogenannte Eskalationsdominanz – liegt daher bei ihm. Er entscheidet, wie weit er geht. Wie jetzt in der Ukraine.

Wenn Putin seinen Lebenstraum, die Nato zu zerstören und damit die USA aus Europa zu vertreiben, in Griffweite sieht, wird er sich nicht auf ein

Abenteuer im Baltikum beschränken. Deutschland ist die europäische Führungsmacht und zugleich extrem verletzlich. Seine Luftverteidigung ist praktisch inexistent. Mittelstreckenraketen für einen Gegenschlag besitzt es nicht, geschweige denn Nuklearwaffen zur Abschreckung. Bei einem Raketenangriff auf Hamburg hätte Berlin der Atom-macht Russland nichts entgegenzusetzen. Würde Moskau eine Neutralisierung der Bundesrepublik fordern, müsste diese wohl nachgeben.

Das klingt alles sehr weit hergeholt. Wenn allerdings jemand vor fünf Jahren prognostiziert hätte, dass eine Drohne am Münchner Flughafen die EU in helle Aufregung versetzen würde, wäre er als Spinner abgetan worden. Dasselbe Schicksal hätte erlitten, wer behauptet hätte, dass Putin nach der Annexion der Krim auch noch die ganze Ukraine mit einer Invasion überziehen würde.

Die Sicherheitslage ist inzwischen so fragil, dass man die Bedrohung zu Ende denken muss. Nur Leichtsinnige berücksichtigen allein, wie wahrscheinlich ein Konflikt ist. Genauso wichtig ist, welchen maximalen Schaden er anrichten kann. Diese Abwägung hat etwa die Schweiz gänzlich aus den Augen verloren. Sie wähnt sich durch die Neutralität geschützt und vertraut darauf, dass ein Krieg ohnehin nicht stattfinden wird. Gegen den Trend in Europa rüstet die Schweiz kaum auf. Die Liebe zum Sonderweg ist ebenso obsessiv wie riskant.

### Kein Grund für Fatalismus

Die Atommächte Frankreich und Grossbritannien sind gegen nukleare Erpressung besser geschützt, aber sie sind nicht unverwundbar. Würde die russische Nordmeerflotte einen konventionellen Angriff auf den Heimathafen der Atom-U-Boote im schottischen Faslane ausführen, stünde London vor demselben Dilemma: Kapitulation oder das Risiko eines Atomkriegs. Grossbritannien hat seine Streitkräfte genauso kaputtgespart wie Kontinentaleuropa. Wenn es an Flugabwehrsystemen, Flugzeugen oder Fregatten fehlt und damit an Mitteln für eine verhältnismässige Reaktion, sind Atomwaffen die einzige Alternative. Niemand sollte aus-

schliessen, dass ein in die Enge getriebener Premierminister den Befehl zum Gegenschlag gibt.

Beginnt ein Konflikt nicht mit einem Big Bang, sondern hybrid mit einer sich allmähhig steigenden Intensität, ist es nicht viel besser. Man kann unbeabsichtigt in einer Lage stolpern, in der es nur noch schlechte Optionen gibt. Geht man das Eskalationspotenzial Zug um Zug durch, ist ein Atomkrieg nicht mehr so unmöglich, wie es heute den Anschein hat. Das ist nicht Panikmache, sondern nüchternes Kalkül, wie es im ersten Kalten Krieg die Grundlage jeglicher Planung war.

Europa hat aus seiner Vergangenheit nichts gelernt. Es befindet sich in derselben Zwickmühle wie in den fünfziger Jahren. Damals hatte die Schutz-macht USA drastisch abgerüstet, während sich die Europäer auf den Wiederaufbau konzentrierten. Der Westen hätte sich gegen einen sowjetischen Angriff nicht konventionell zur Wehr setzen können. Die Nato konnte daher nur die grösste Keule schwingen. Sie drohte, selbst auf einen begrenzten Angriff mit einem Nuklearschlag zu reagieren.

Diese «Massive Retaliation» genannte Doktrin war unglaublich, weil die Allianz genauso wenig wie heute sofort die Pforten zur atomaren Hölle öffnete. Erst 1967 wechselte das Bündnis zur «Flexible Response», um auf die Bedrohung abgestuft zu antworten. Nuklearwaffen waren nur noch Ultima Ratio. Die Grundlage bildete eine konventionelle Aufrüstung, nicht zuletzt dank der ab 1955 aufgestellten Bundeswehr.

Es ist absurd. Nach dem Kollaps der Sowjetunion ruinierte Westeuropa mit voller Absicht seine Streitkräfte. Jetzt ist Moskau wieder erstarkt, und wieder geht das Gespenst der massiven Vergeltung um. Lieber rot als tot, hieß es früher. Gegen Scheinalternativen und Fatalismus hilft nur Besonnenheit. Putin verfolgt politische Ziele, daher genügt es ihm, wenn Russland militärisch haushoch überlegen erscheint. Schon das verschafft ihm genügend Drohpotenzial. Der Krieg in der Ukraine wird irgendwann enden, doch damit hört die Bedrohung nicht auf. Jetzt das Undenkbare zu denken und konventionell aufzurüsten, ist die beste Versicherung gegen jede Erpressung und jede Eskalation bis zum atomaren Armageddon.

ANZEIGE  
BE  
EVER-RICH.  
NOT  
AVERAGE.

BERGOS. PRIVATE BANKING  
ROOTED IN 1590,  
DESIGNED FOR THE FUTURE.

  
BERGOS  
HUMAN PRIVATE BANKING  
[WWW.BERGOS.CH](http://WWW.BERGOS.CH)

## Jetzt schweigen im Gazastreifen die Waffen

*Sicherheitskräfte der Hamas patrouillieren wieder*

jon. · Die zwischen Israel und der Hamas vereinbarte Waffenruhe ist am Freitag um 12 Uhr Ortszeit in Kraft getreten. Israelische Truppen zogen sich auf die im Abkommen vereinbarte Linie zurück, manche Einheiten verließen den Gazastreifen. Zuvor hatte die israelische Regierung in der Nacht auf Freitag die Vereinbarung gebilligt. Nur die rechtsextremen Koalitionspartner von Ministerpräsident Benjamin Netanyahu stimmten dagegen. Nun läuft die 72-stündige Frist, innert der die Hamas alle israelischen Geiseln freilassen muss. Die israelische Armee bereitet sich laut eigenen Angaben bereits darauf vor, die Verschleppten in Empfang zu nehmen und medizinisch zu versorgen.

Dennoch sind die Verhandlungen über die erste Phase von Trumps Friedensplan offenbar noch nicht ganz abgeschlossen. So streiten Israel und die Hamas immer noch darüber, welche palästinensischen Häftlinge freilassen werden sollen. Zudem drohte Netanyahu am Freitag implizit mit einem erneuten Militäreinsatz, sollte die Hamas sich ihrer Entwaffnung widersetzen. Dass die Terrororganisation nach wie vor die Macht für sich beansprucht, zeigte sich am Freitag: Zum ersten Mal seit Monaten patrouillierten wieder uniformierte und bewaffnete Sicherheitskräfte der Hamas auf den Strassen des Gazastreifens.

*International, Seite 2, 3*

## Lecornu wird erneut Premierminister

*Krisentreffen in Paris führt zu unerwartetem Ergebnis*

(dpa) · Frankreichs Präsident Emmanuel Macron hat den zurückgetretenen Premierminister Sébastien Lecornu überraschend erneut zum Regierungschef ernannt. Wie der Élysée-Palast am Freitagabend mitteilte, soll der 39-Jährige nach seinen Bemühungen zur Lösung der Regierungskrise weitermachen und ein neues Kabinett zusammenstellen. Lecornu, ein enger Vertrauter Macrons, war erst vor vier Wochen als Premierminister angetreten und hatte nach regierungs-internen Spannungen am Montag sein Amt niedergelegt. Macron hatte ihn danach beauftragt, einen Ausweg aus der politischen Krise auszuloten.

*International, Seite 5*

WOCHE  
NÄHRE,  
die Frauen  
töten

Alle paar Wochen  
kommt es in der Schweiz  
zu einem Femizid.  
Ein brutaler Fall  
aus Winterthur zeigt,  
wie die Schweiz  
beim Kampf gegen  
häusliche Gewalt versagt.

Seite 42–45



Zwei der Transformationsexperten von KPMG Schweiz: Karolis Jankus (links), Partner Risk, Controls & Internal Audit, und Matthias Bossardt, Partner und Leiter Risk Consulting.

GEERTJAN VAN BEUSEKOM

# Transformation mit Risiko – wie KI Unternehmen herausfordert

*Daten und Vertrauen verlieren: Beim falschen Einsatz von künstlicher Intelligenz steht viel auf dem Spiel. Das muss nicht sein. Wer die Risiken kennt und im Griff hat, kann davon auch stark profitieren. So bleibt der Balanceakt unter Kontrolle.*

Künstliche Intelligenz (KI) ist längst kein Zukunfts-thema mehr, sondern Realität im Geschäftsaltag. Unternehmen experimentieren mit Chatbots, automatisierten Analysen und generativen Modellen, um Prozesse zu beschleunigen und neue Services zu entwickeln. Einige, weil sie die Chancen sehen und dies intrinsisch wollen. Viele aber auch, weil der Druck von innen und aussen wächst. Und aus Angst, den Anschluss gegenüber der Konkurrenz zu verlieren.

Solche Experimente mit der neuen Technologie bringen zwar viel Potenzial mit sich, aber auch ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Bei KPMG Schweiz begleiten Matthias Bossardt, Leiter Risk Consulting, und Karolis Jankus, Partner Risk, Controls & Internal Audit, Unternehmen bei genau diesem Balanceakt. Sie wissen, wo die Risiken in Firmen sitzen und wie sie sich auf ein Minimum reduzieren lassen.

Doch wo genau lauern diese Risiken? Wer sie früh erkennt und gezielt eindämmt, kann sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen, so die beiden Experten.

## Der KI-Boom und seine Tücken

Solange Unternehmen mit KI nur experimentieren, bleiben die Risiken oft begrenzt. Kritisch wird es, wenn KI Teil der operativen Wertschöpfung wird – also in Prozesse, Produkte oder Entscheidungen eingebettet ist. «Sobald Firmen beginnen, sich operativ auf KI-gestützte Ergebnisse zu verlassen, steigt das Risiko massiv», sagt Matthias Bossardt. Fehlerhafte Modelle, Halluzinationen oder verzerrte Daten können nicht nur zu falschen Entscheidungen führen, sondern auch finanzielle Schäden und Reputationsrisiken nach sich ziehen. Genau deshalb braucht es frühzeitig klare Regeln, wie Ergebnisse überprüft und nachvollziehbar gemacht werden. «Je tiefer KI in die Wertschöpfung eingebaut wird, desto wichtiger ist eine saubere Governance und Transparenz über die Funktionsweise», ergänzt Karolis Jankus.

Ein weiteres zentrales Risiko liegt im Umgang mit sensiblen Daten. Generative KI-Systeme sind oft auf externe Plattformen angewiesen – wer vertrauliche Daten unbedacht eingibt, riskiert deren Missbrauch, mit teilweise schwerwiegenden Folgen wie Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen, Verletzung

KI-Risiken gut zu managen, ist ein massiver Business Enabler und Wettbewerbsvorteil.

der Privatsphäre oder Vertrauensverlust. Gerade in regulierten Branchen wie Banken, Versicherungen oder dem Gesundheitswesen kann dies rechtliche und finanzielle Folgen haben. «Unternehmen müssen genau steuern können, welche Daten wohin fließen und wer Zugriff darauf hat», betont Bossardt.

Dieses Problem akzentuiert sich, wenn Mitarbeitende unkontrolliert beginnen, KI-Tools wie ChatGPT zu nutzen. «So entstehen in Unternehmen KI-Projekte ausserhalb der vorgesehenen Governance», sagt Bossardt. Die Folgen sind vorhersehbar: Die Kosten laufen aus dem Ruder, sensible Daten gelangen unkontrolliert in externe Systeme und Investitionen verpuffen. Daher sei es wichtig, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und ihnen sichere KI-Tools zur Verfügung zu stellen.

Parallel verschärft sich der regulatorische Druck: In der Schweiz betrifft das vorerst nur Finanzregulierte Branchen wie Banken und Versicherungen. Für alle anderen Firmen, die im europäischen Ausland tätig sind oder mit Partnern dort arbeiten, greift der AI Act der Europäischen Union. «Unternehmen müssen handeln, um künftige Compliance-Probleme zu vermeiden», betont Jankus. Dafür sei jetzt der perfekte Zeitpunkt. Wichtig zu verstehen sei, dass Governance nicht ein Verbot bedeute, sondern Verantwortung, ergänzt Bossardt. «Wenn Mitarbeitende nicht verstehen, was weshalb erlaubt ist, werden sie die Tools trotzdem nutzen. Nur eben auf eigene Faust.»

## Die KI-Illusion des Null-Risikos

Viele Unternehmen träumen davon, KI völlig risikofrei einzusetzen. Eine Illusion, wie die KPMG-Experten betonen. «Null-Risiko ist nicht nur teuer und nicht durchführbar – es ist auch gar nicht erstrebenswert», sagt Matthias Bossardt. «Ein Geschäft zu betreiben, bedeutet Chancen und Risiken zu managen und auszubalancieren.»

Entscheidend ist der Risikohunger. Firmen müssen definieren, wie viel Risiko sie bereit sind zu akzeptieren. «Die Geschäftsleitung oder der Verwaltungsrat muss die Frage beantworten: Wie viel Risikoappetit haben wir?» Da gebe es kein Richtig oder Falsch. Für Startups mit starkem Wachstumsdruck kann der Spielraum grösser sein als für etablierte Unternehmen mit sensibler Reputation.

Die Risiken im Bereich KI zu beziffern, sei jedoch komplex. Während sich klassische Risiken – etwa der Ausfall einer IT-Infrastruktur oder der Verlust von Marktanteilen – oft relativ genau in Franken beziffern lassen, ist das bei KI-Risiken deutlich schwieriger. «Ein falsch trainiertes Modell oder ein Halluzinationsfehler lässt sich nicht einfach in Geld messen», so Bossardt.

Genau deshalb brauchen Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen neben technischem Grundverständnis vor allem die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen und die potenziellen Folgen ganzheitlich abzuschätzen. Doch bevor sie diese komplexen Risikoabwägungen treffen können, müssen sie ein solideres Fundament legen: klare ethische Grundregeln für den KI-Einsatz». Sie seien die Voraussetzung dafür, Vertrauen aufzubauen – sowohl intern bei den Mitarbeitenden als auch extern bei Kundinnen und Stakeholdern.

## KI-Governance als Fundament

«Solche Leitplanken zu setzen, muss höchste Priorität geniessen», sagt Bossardt. Diese bestimmen, wo, wie und in welchem Kontext KI verwendet werden darf und wo klare Grenzen gezogen werden. Wichtig ist, dass diese Prinzipien früh definiert und transparent kommuniziert werden, idealerweise bevor erste KI-Anwendungen produktiv gehen.

Die Herausforderung liegt in der Umsetzung: KI-Governance ist keine rein technische Aufgabe, sondern erfordert die Zusammenarbeit von Rechtsabteilung, IT, HR, Compliance und Geschäftsleitung. Unternehmen, die ethische Standards glaubwürdig verankern, sichern sich nicht nur Rechtskonformität, sondern auch das Vertrauen ihrer Stakeholder. Doch KI bringt nicht nur neue Risiken und Governance-Herausforderungen mit sich. Wer die Technologie beherrscht, kann sie als mächtiges Werkzeug einsetzen – auch für das Risikomanagement selbst.

Ein Beispiel ist der Umgang mit immer neuen regulatorischen Anforderungen. Früher mussten Compliance-Teams die Neuerungen manuell durchgehen und prüfen: Was hat sich geändert? Was bedeutet das für unsere Kontrollen? Heute kann KI automatisch analysieren, ob regulatorische Änderungen Auswirkungen auf bestehende Kontrollsysteme haben – und diese bei Bedarf anpassen. Das Ergebnis sind deutlich schnellere Prozesse und ein anpassungsfähiges Compliance-System, das die Arbeitsbelastung reduziert und Unternehmen gleichzeitig rechtlich absichert.

## So geht KI-Risikomanagement

Die Botschaft der KPMG-Experten ist klar: «KI-Risiko gut zu managen, ist ein massiver Business Enabler und Wettbewerbsvorteil», erklärt Karolis Jankus. Wer zu zögerlich agiert, überlässt der Konkurrenz möglicherweise entscheidende Vorteile. Entscheidend sind drei Handlungsfelder.

- Governance klären: Unternehmen brauchen klare Strukturen, Verantwortlichkeiten und eine Definition ihres Risikoappetits, vor der ersten Implementierung eines KI-Tools.
- Ethische Leitplanken setzen: Welche Anwendungen sind zulässig und wofür werden sie eingesetzt? Diese Fragen müssen vor der Implementierung beantwortet sein.
- Multidisziplinäre Teams bilden: KI-Risikomanagement ist keine reine IT-Aufgabe. Erfolgreiche Implementierungen gelingen nur, wenn Rechts-, Compliance-, HR- und Fachexperten zusammenarbeiten.

«Beschäftigen Sie sich jetzt damit, so können Sie sich schneller und sicherer als Ihre Mitbewerber bewegen», lautet die Kernbotschaft von KPMG Schweiz an Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen. Denn richtig gemanagt, wird KI-Risiko nicht zur Bremse, sondern zum strategischen Vorteil.

[kpmg.ch/transformation](http://kpmg.ch/transformation)

## KPMG Schweiz

KPMG zählt hierzulande zu den führenden Anbietern von Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Unternehmensberatung. Der Dienstleister beschäftigt mehr als 3100 Mitarbeitenden an elf Standorten in der Schweiz und Liechtenstein. Die Kunden von KPMG profitieren von massgeschneiderten Lösungen und strategischen Allianzen mit Technologiepartnern.

[kpmg.ch](http://kpmg.ch)

Dieser Inhalt wurde von NZZ Content Creation im Auftrag von KPMG Schweiz erstellt.



# Neue Zürcher Zeitung

Z Heute im Magazin Z:  
Die Substanz des Stils

NZZ – GEGRÜNDET 1780

Samstag, 18. Oktober 2025 · Nr. 242 · 246. Jg.

AZ 8021 Zürich · Fr. 6.10

## Nur eine Atempause

*Die Waffenruhe in Gaza und die Freilassung der Geiseln sind ein Triumph der Diplomatie. Dennoch wird vor zu viel Optimismus gewarnt. Zwar entsteht gerade ein neuer Naher Osten, aber im Unheiligen Land bleibt vieles beim Alten. Von Eric Gujer*

Die Waffen schweigen, und der Staub der Zerstörung legt sich. Jetzt beginnt der eigentliche Kampf: der um die Deutungshoheit. Er wird lange anhalten, denn das Massaker vom 7. Oktober und der zweijährige Gaza-Krieg sind auf Jahrzehnte die tiefste Zäsur in der ohnehin konfliktreichen jüdisch-palästinensischen Geschichte. Die Analyse der Fakten und die moralische Bewertung lassen sich nicht trennen. War es ein gerechter Verteidigungskrieg oder das Gegenteil – ein unverhältnismäßiges Dauerbombardement unschuldiger Zivilisten? Diese Lesart hat sich in Europa durchgesetzt. Was dem vorausging, blendet man inzwischen aus: das erste Pogrom auf israelischem Boden und der grösste Judenmord seit der Shoah.

### Die wahre Staatsräson

Israeli werden den Gewaltausbruch der Hamas immer durch das Prisma des Holocaust sehen, als Wiederholung dessen, was sich nicht mehr wiederholen sollte. «Nie wieder» – was in Deutschland zur Phrase einer sinnentleerten Vergangenheitsbewältigung verkommt, ist die wahre Staatsräson Israels. Bis seine Bürger ihr Land erneut als sichere Heimstatt betrachten, dürfte es dauern. So lange wird sich die Wunde nicht schliessen. Die Blutorgie wird zur jüdischen Nakba, wie die Palästinenser Flucht und Vertreibung im Jahr 1948 nennen. Eine Urkatastrophe, die noch Generationen nachwirkt.

Die Massaker und der Krieg bilden eine Einheit. Wer eines von beidem relativiert, verdreht die Fakten. Zu dem Gesamtbild gehört auch die Kausalität. Die Massaker sind die Ursache, der Krieg ist die Folge. Die islamistische Gewalt begründete das israelische Selbstverteidigungsrecht. Das ist eine Tatsache. Wer das leugnet und den Überfall der Hamas als Notwehr gegen die israelische «Apartheid» darstellt, macht sich zum Komplizen der Barbarei. Die «antikolonialistische» Linke, etwa Sozialdemokraten und Grüne in der Schweiz, sind auf diesem Weg gefährlich weit vorangeschritten.

Ob die Greuel des 7. Oktober die Kriegsführung mit Zehntausenden von Toten, mit Hunger und Verwüstung rechtfertigen oder ob das eine

Greuelat eigener Art darstellt, ist hingegen Interpretation und Politik. Entlang dieser Linie findet der Deutungskampf statt. Er zeigt den besonderen Charakter des israelisch-palästinensischen Konflikts. Die endlose Schlacht um Gaza war kein zwischenstaatlicher Krieg. Es war eher ein Bürgerkrieg, fast schon ein Bruderkrieg zwischen Kain und Abel, die auf ewig dazu verdammt sind, um ein Stück Land zu streiten. Das erklärt die Härte, mit der beide Seiten vorgehen.

Gegen Iran schlug Israel mit Umsicht los. Es brachte die USA dazu, an seiner Seite gegen die atomare Bedrohung durch Teheran zu kämpfen. Dafür akzeptierte Jerusalem rote Linien und begrenzte den Waffengang auf elf Tage. Auch in Libanon erreichte Israel seine Ziele mit präzisen Angriffen auf die schiitischen Bundesgenossen Irans. Die Besonnenheit schuf die Voraussetzung dafür, dass aus dem iranischen und dem libanesischen Krieg so etwas wie ein neuer und besserer Naher Osten entstehen kann.

Nur in Gaza dauerte der Krieg zwei Jahre und zerstrannte in einer Operation ohne Strategie und Selbstbeschränkung. Das lässt sich nur zum Teil mit dem Machtwillen Netanyahu erklären. Es liegt

vor allem an der atavistischen Unerbittlichkeit des Bruderzwists. Da zeigt sich das Medusenhaupt des alten Nahen Ostens. Der Invasion des Gazastreifens ging eine in ihrer kaltblütigen Mordlust einzigartige Schlächterei voraus. Die Hamas-Führung gab ihren Schergen genaue schriftliche Anweisungen, wie sie die Israeli umbringen, verstümmeln und vergewaltigen sollten. Sie befahl ihnen, alles zu filmen, weil sie glaubte, die inszenierte Grausamkeit werde alle Palästinenser aufputschen.

Wer so handelt, wird auch nach dem Waffenstillstand nicht klein beigegeben. Die Hamas musste Trumps Friedensplan und der Freilassung der restlichen Geiseln zustimmen, weil sie sonst jeden Rückhalt verloren hätte. Obwohl sie am 7. Oktober jubelnd die Strassen säumte, als verletzte oder tote Geiseln zur Schau gestellt wurden, ist die Bevölkerung Gazas jetzt kriegsmüde. Die Hamas aber wird weiterkämpfen. Das gilt auch dann, wenn die übrigen Punkte des Trump-Plans umgesetzt werden sollten. Das allerdings ist unwahrscheinlich.

Dass sich rasch integre Palästinenser für die Verwaltung Gazas finden lassen, erscheint ebenso unrealistisch wie die Hoffnung, dass die muslimischen Länder die von Trump geforderte Sicherheitstruppe aufstellen. Nicht einzusehen ist, dass sich Europa am Wiederaufbau Gazas beteiligt. Am Persischen Golf sprudeln Öl und Geld. Die Hilfe für die Ukraine ist auch eine regionale, also europäische Angelegenheit. Kanzler Merz sollte selbst dann nicht mit dem Checkbuch wedeln, wenn die Araber nicht zahlen. Ihre Skepsis gegenüber dem Plan ist offenkundig, weshalb er nur Zeit kauft.

Die Muslimbrüder sind pragmatische Fanatiker. Sie verstehen es, abzuwarten. Jahre können vergehen, bis sich ihnen erneut die Gelegenheit für einen Angriff bietet. Aber dieser Moment wird kommen. Die Islamisten haben keine Raketen mehr, werden sich aber auch nicht vollends entwaffnen lassen. Sie werden sich nicht auflösen oder ins Exil gehen. Sie glauben, Gottes Werk zu verrichten, und denken in anderen Zeiträumen.

### Israels Lebenslüge

Auch Israel dürfte das Abkommen eher als Atempause verstehen denn als Zeitenwende, die dem Verhältnis zu den Palästinensern eine neue Richtung gibt. Netanyahu steht ebenfalls unter dem Druck der Öffentlichkeit. Diese wollte unbedingt die Geiseln nach Hause bringen und ist dafür bereit, ein Sicherheitsrisiko einzugehen. Unter den freigelassenen Palästinensern befinden sich erfahrene Kader, welche die ausgedünnten Reihen der Hamas-Führung verstärken werden.

Damit der jüdische Staat seine Nakba verarbeiten kann, müsste er sich einer Lebenslüge stellen. Der Bau der Sperranlagen zum Westjordanland und zu Gaza war unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit notwendig. Die Zahl der Bombenanschläge ging markant zurück. Die Mauer machte es aber leicht, die Existenz der Palästinenser zu verdrängen. Aus den Augen, aus dem Sinn. Die Aussöhnung mit mehreren arabischen Staaten verstärkte noch die Selbstdäuschung. Israel schien ein geachteter Teil der Region sein zu können, ohne

die Palästinafrage zu lösen. Kein Wunder also, dass die Regierung den Warnungen keinen Glauben schenkte, die Hamas plane eine Invasion. Der Gazastreifen war nur noch ein Nebenschauplatz.

Die Siedler verschlimmern das Dilemma noch. Standen sie früher am Rand, befinden sie sich heute im Zentrum. Die Gesellschaft ist nach rechts gerückt, und die Siedlerbewegung ist beträchtlich gewachsen. An ihr kommt niemand mehr vorbei. Das erklärt die Vetomacht der Rechtsextremen in der Regierung. Mit ihnen gibt es keine Kompromisse und keine Zwei-Staaten-Lösung. So kreiste Israels Politik um sich selbst und ihre Kabalen.

Der Oktober 2023 änderte die Lage schlagartig. Obwohl die Palästinenser dem Westen ebenfalls längst gleichgültig geworden waren, führte der zweijährige Krieg zu einer beispiellosen, in ihrer Vehemenz nur mit Antisemitismus erklärbaren Solidarisierung. Der viel länger andauernde Krieg im Sudan treibt in Europa niemanden auf die Strasse. Es geht also weniger um Humanität für alle Menschen als um die Möglichkeit, Leid politisch zu instrumentalisieren. Der neue Judenhass, vornehm als «Israel-Kritik» verbrämmt, ist eine der wirksamsten Ideen der Gegenwart.

Zugleich zwang die Wahnsinnstat der Hamas die arabischen Regime, ihre Beziehungen zu Israel wenigstens offiziell einzufrieren. Die Muslimbrüder in Gaza haben ein Ziel also erreicht. Plötzlich heisst es von Riad bis Brüssel wieder, ohne die Palästinenser gebe es keinen Frieden im Nahen Osten. Trump stellt Katar mit einem Präsidentenerlass unter seinen persönlichen Schutz. Ausgerechnet Katar, das vor kurzem noch als Patron der Islamisten gegolten hatte, wird im Weissen Haus hofiert. In der Region herrscht plötzlich solch eine Dynamik, dass auch Israel von den Ereignissen überrollt wird.

Wenn man einen Hammer hat, sehen alle Probleme wie Nägel aus. Israels Hammer ist seine Luftwaffe. Sie bombardierte Gaza, Iran und sogar Katar, das doch den Waffenstillstand mit der Hamas vermittelte. Die Politik hingegen ist blockiert. So wurde erst gar nicht versucht, nach einem nichtmilitärischen Ausweg aus dem Patt um Palästina zu suchen. Dass Stärke allein keinen Frieden schafft, will man nicht hören.

ANZEIGE

## «Die Drohnengefahr wird massiv unterschätzt»

*Der stellvertretende Rüstungschef der Schweiz warnt*

gia. · Thomas Rothacher ist stellvertretender Rüstungschef und seit einem Jahr Leiter der Task-Force Drohnen. Im Gespräch mit der NZZ zeigt er sich vom Ausmass der europäischen Hilflosigkeit gegenüber der russischen Drohnenbedrohung überrascht. Auch die Schweiz sei lange naiv gewesen: Werde eine Drohne über einem Flughafen gesichtet, rufe man nach der Polizei. Doch deren Störsender wirkten nur gegen handelsübliche Geräte.

Drohnen seien generell schwer abzuwehren. «Es gibt bis heute leider kein Abwehrsystem, das gegen alle Drohnen wirkt», so Rothacher. Jeder Typ verlange eigene Gegenmittel – von Störsendern über Laser bis hin zu Sprengsätzen.

Schon die Erkennung sei schwierig: In hügeligem oder bewaldetem Gelände versagten Sensoren.

Rothacher fordert ein Umdenken: «Die Gefahr durch diese Technologie wird noch immer massiv unterschätzt.» Die Schweiz brauche ein eigenes Drohnen-Ökosystem. Er sieht Potenzial für eine Schweizer Drohnenproduktion. Voraussetzung sei, dass das rigide Kriegsmaterialgesetz gelockert werde – sonst investiere kein Unternehmen. Die angekündigte Drohnenabwehr ab 2026 für die Armee hält Rothacher für nötig. Bei der Abwehr stehe man erst am Anfang. Gleichzeitig warnt er vor zeitraubendem Schweizer Perfektionismus.

*Schweiz, Seite 9*

## Trump hofft auf Frieden ohne Tomahawks

*Treffen mit Selenski in Washington*

bem./dpa · Im Ringen um ein Ende des Ukraine-Kriegs bevorzugt US-Präsident Donald Trump andere Wege als eine Bereitstellung von Tomahawk-Marschflugkörpern für die Ukraine. Hoffentlich könnte man den Krieg beenden, ohne über diese Waffen nachdenken zu müssen, sagte er am Freitag bei einem Treffen mit dem ukrainischen Präsidenten Wolodimir Selenski in Washington. Dieser meinte, dass die Ukraine Tausende Drohnen habe, aber keine Tomahawks. Dabei brachte er auch erneut den Verkauf ukrainischer Drohnen an die USA ins Spiel. Die Frage eines Journalisten, ob die Vereinigten Staaten an einem solchen Deal interessiert seien, bejahte Trump.

*International, Seite 3*

## WOCHE NENDE

## Putins liebster Philosoph

Iwan Iljin starb 1954 im Schweizer Exil und wurde in Zollikon begraben. 2005 liess ihn Vladimir Putin nach Moskau umbetten. Wer war der Apologet faschistischer Diktaturen?

Seite 42–45

# Finanzplatz Schweiz zwischen Tradition und Transformation

*Vielen Banken steht ein grosser Umbau bevor: Sich wandelnde Kundenbedürfnisse, steigender Kostendruck, neue Wettbewerber und Technologien – wer zu spät handelt, riskiert Marktanteile und verpasst eine zukunftsgerichtete Positionierung.*

Die jüngere Kundschaft erwartet heute ein umfangreiches «Digital Banking» auf dem Smartphone oder Tablet. Es soll einfach und intuitiv sein, wie wir es aus anderen Industrien wie der Unterhaltungsindustrie kennen. Gleichzeitig bevorzugen ältere Kunden den Filialbesuch für eine umfangreiche Beratung, und auch im «Private Banking» spielt ein hybrider Beratungsansatz – die Kombination von digitaler und persönlicher Interaktion – eine wichtige Rolle.

Dies erfordert ein Umdenken, nicht nur in Bezug auf die strategische Ausrichtung und das künftige Geschäftsmodell der Bank, sondern auch hinsichtlich Organisation und Prozessen. Die Fähigkeit, auf diese Veränderungen adäquat zu reagieren, hängt wesentlich von der Flexibilität der IT und dem Kernbankensystem eines Finanzinstituts ab. «Das Kernbankensystem ist das Herz einer Bank», sagen Daniel Gassmann und Adrian Glatz, Partner bei KPMG Schweiz. «Wenn das nicht schnell genug schlägt, spielt es keine Rolle, was rundherum gebaut wird.»

## Operation am offenen Herzen

Auch bei der Übernahme der Credit Suisse durch die UBS spielt das Kernbankensystem eine zentrale Rolle und bringt ein riesiges IT-Vorhaben mit sich. Ein Integrationsprojekt zweier global tätiger Institute mit sehr unterschiedlichen Applikationen und Prozessen ist höchst anspruchsvoll und komplex, urteilen die beiden Transformationsexperten, «eine Herkulesaufgabe». Was dort derzeit passiert – die Verschmelzung von über Jahrzehnte gewachsenen, komplexen Systemlandschaften –, beschäftigt in kleinerem Umfang viele Institute.

Umbauarbeiten am Kernbankensystem sind anspruchsvoll. Das seien «Operationen am offenen Herzen, um eine Metapher aus dem Gesundheitswesen zu nehmen», so die Beschreibung von Adrian Glatz. «Eine moderne, modulare IT-Architektur erlaubt der Bank, künftig flexibel und unabhängig zu agieren – die hat aber ihren Preis», meint Daniel Gassmann. Denn: Ist die strategische Positionierung der Bank definiert und die dazu passende IT-Lösung gefunden, geht es ans Eingemachte. Es folgt eine oft mehrere Jahre dauernde Integration und Weiterentwicklung von einzelnen Komponenten. Mit intensiven Testphasen, in denen kritische Bankprozesse möglichst realitätsnah, system- und bereichsübergreifend getestet werden. «Genau dann zeigt sich, ob das Zusammenspiel der einzelnen Module reibungslos funktioniert», erklärt Gassmann. «Probleme, die erst zu diesem Zeitpunkt entdeckt werden, führen in der Regel zu massiven Verzögerungen und Kosten – das beobachten wir in der Praxis nicht selten.»

Falls Banken sich dazu entscheiden, Teile oder gleich das komplette Kernbankensystem zu erneuern, müssen auch Kunden vom alten auf das neue System übertragen werden. Dies ist eine hochkomplexe Aufgabe: «Um Finanzdaten zu migrieren, bleiben oft nur wenige Stunden, bevor das Tagesgeschäft wieder aufgenommen werden muss. Kommt es zu Fehlern oder Verzögerungen, kann dies im Extremfall dazu führen, dass die Bank stillsteht – das ist fatal», sagt Gassmann. «Kommt es zum Beispiel während der Übertragung von Kreditlimiten zu Problemen, können Kunden über zu hohe oder zu niedrige Beträge verfügen – das kann gravierende Konsequenzen haben.» Um einen reibungslosen Übergang sicherzustellen, werden Migrationen deshalb oft mehrere Monate lang geübt, bis es dann zur eigentlichen Umstellung kommt.

## Abhängigkeit und Wettbewerb

Für viele Institute gibt es aber noch eine andere Herausforderung: Gerade kleine und mittlere haben häufig wenig finanzielle und personelle Ressourcen, Kapazitäten und technische Erfahrung, um ein Kernbankensystem selbst zu betreiben und weiterzuentwickeln. Sie überlassen dies externen Firmen, begeben sich damit aber auch in eine gewisse Abhängigkeit. Die Möglichkeiten zur Implementierung individueller Anforderungen und die schnelle Nutzung neuster Technologien hängen stark von der Strategie und der Entwicklungsgeschwindigkeit des Anbieters ab.

Zudem stellt sich die Frage, wer die Banken bei den anstehenden Transformationen unterstützen kann. Auf dem Arbeitsmarkt stehen sie in Konkurrenz zu den grössten Technologiekonzernen. Erschwerend kommt hinzu, dass Banken in spezialisierten Bereichen organisiert sind. «Was den Banken häufig fehlt, sind Mitarbeitende, die bereichsübergreifend das nötige Verständnis haben –



Zwei der Transformationsexperten von KPMG Schweiz: Daniel Gassmann (links), Partner, Financial Services, und Adrian Glatz, Partner, Financial Services.

GEERT-JAN VAN BEUSEKOM

Die Schweizer Banken müssen ihre Traditionen wahren, aber das Tempo der Veränderungen global mitgehen.

vom Frontoffice zum Backoffice – mit fundiertem Businesswissen und einem strategischen Blick für die Möglichkeiten der Technologie», sagt Glatz.

Wer denkt, dass sämtliche Marktteilnehmer das gleiche Problem haben, liegt falsch. Am Wettbewerb um die Schnittstelle zum Kunden nehmen schon länger nicht mehr nur Banken teil – Tech-Konzerne wie Apple, Google, Samsung oder die Schweizer Innovation «Twint» bedienen Kunden mit ihren eigenen Apps und zwängen sich an die Schnittstelle zwischen Kunde und Bank. Gerade diese Schnittstelle ist im Banking seit jeher wichtig: Wer direkten Zugang zum Kunden hat, kontrolliert die Informationsflüsse und kann das Vertrauen in die Marke stärken. Außerdem lassen sich weitere Produkte verkaufen oder vermitteln. Hinzu kommt, dass neue Wettbewerber keine langjährige, komplizierte IT-Applikationslandschaft haben, die sie kostspielig betreiben müssen. Fintech-Startups und Neobanken können rasch mit schlanken, digitalen Lösungen spezifische Kundensegmente aufgreifen. Des Weiteren gibt es Plattformen, die Finanzdienstleistungen und weitere Angebote bündeln. Auch hier laufen Banken Gefahr, zum «Lieferanten» zu werden.

## Künstliche Intelligenz mit Potenzial

Während Banken noch mit der Modernisierung beschäftigt sind, wächst bereits der Druck für die nächste technologische Revolution: KI. Mitarbeitende und Führungskräfte experimentieren mit künstlicher Intelligenz und sehen viel Potenzial. «KI kann nicht nur zur Effizienzsteigerung, sondern auch zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eingesetzt werden», sagt Adrian Glatz.

Die Umsetzung von KI-Anwendungen, die manuelle Prozesse automatisieren, wird bei vielen Banken zügig vorangetrieben. Die Schwierigkeit ist, parallel zu anderen strategischen Initiativen moderne Plattformen und Schnittstellen bereitzustellen sowie eine gute Datenverfügbarkeit sicherzustellen. Zusätzlich zeichnen sich am Horizont weitere Herausforderungen wie Quantum-Safe-Computing mit entsprechenden regulatorischen Vorgaben ab. Quantum Computing wird die Verarbeitung grosser Datens Mengen beschleunigen und könnte für die aktuellen Verschlüsselungssysteme der Banken zu einer Bedrohung werden. Auch hier gilt es, mit den Entwicklungen mitzuhalten.

Worauf müssen sich die Banken einstellen? Banken haben oft sehr individuelle Herausforderungen, aber auch Chancen – entsprechend ist die Standortbestimmung genauso wichtig wie der Blick in die Zukunft. «Dabei geht es um mehr als nur das Kernbankensystem. Wir reden von einem kontinuierlichen Transformationsprozess, denn neben technologischen Innovationen entwickeln sich auch die Kundenbedürfnisse und der Markt ständig weiter. Diese müssen laufend berücksichtigt werden», erklärt Daniel Gassmann.

«Klassisches Projektmanagement mit klaren Entscheidungswegen ist auch bei solchen Projekten zentral», so Glatz. «Es wäre falsch, zu denken, dass es sich hier um reine IT-Projekte handelt. Ohne solides bankfachliches Verständnis und die Unterstützung der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte geht es nicht», ergänzt Gassmann. Viele Projektinitiativen seien auch deshalb gescheitert, weil das Vorhaben zu gross gedacht worden ist – typischerweise, weil solche Projekte mit vermeintlich kleineren Neben- und Sonderwünschen überladen werden.

## Gemeinsam statt einsam agieren

Angesichts zunehmender Komplexität und hoher Kosten suchen viele Banken nach alternativen Ansätzen. «Es wird weitere Zusammenschlüsse geben, weil die Banken vor ähnlichen Herausforderungen stehen», sagt Glatz. «Zudem ist damit zu rechnen, dass sich einzelne Häuser auf bestimmte Produkte oder Dienstleistungen spezialisieren», lautet die Prognose von Gassmann. Auch neue Technologieanbieter könnten den Markt verändern. Denkbar sind insbesondere modulare Lösungen, die flexibel gestaltet sind und sich an individuelle Bedürfnisse anpassen lassen.

Am Ende geht es um die Balance: Schweizer Banken müssen ihre Traditionen wahren, aber das Tempo der Veränderungen mitgehen. Wer zu spät reagiert, riskiert, beides zu verlieren.

[kpmg.ch/transformation](http://kpmg.ch/transformation)

Dieser Inhalt wurde von NZZ Content Creation im Auftrag von KPMG Schweiz erstellt.

