

OeC.

Juni 2025

A stylized illustration of an iceberg. The top part, which is above the water line, is white and jagged. The bottom part, which is submerged in the water, is a large, dark blue, faceted shape. The background is split horizontally: orange above and blue below, with a white line representing the water surface.

Below the Surface

A Deep Dive into Responsible AI





Nadine und Simon haben bereits gespendet. Auch Thomas, und Verena, und Jona, und...



Sara



Stefan



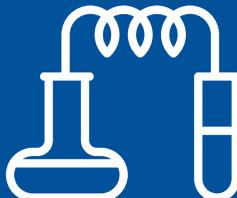
Sophie



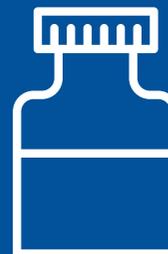
Elias



Claudia



Sandra



Tom



Mauro



Nikolas



Juliette

Zahlreiche Personen, Stiftungen und Unternehmen unterstützen regelmässig die Universität Zürich mit einer Spende. Herzlichen Dank dafür! Helfen auch Sie mit, Grosses zu ermöglichen.

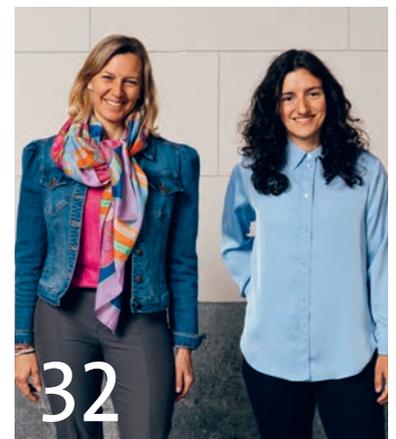
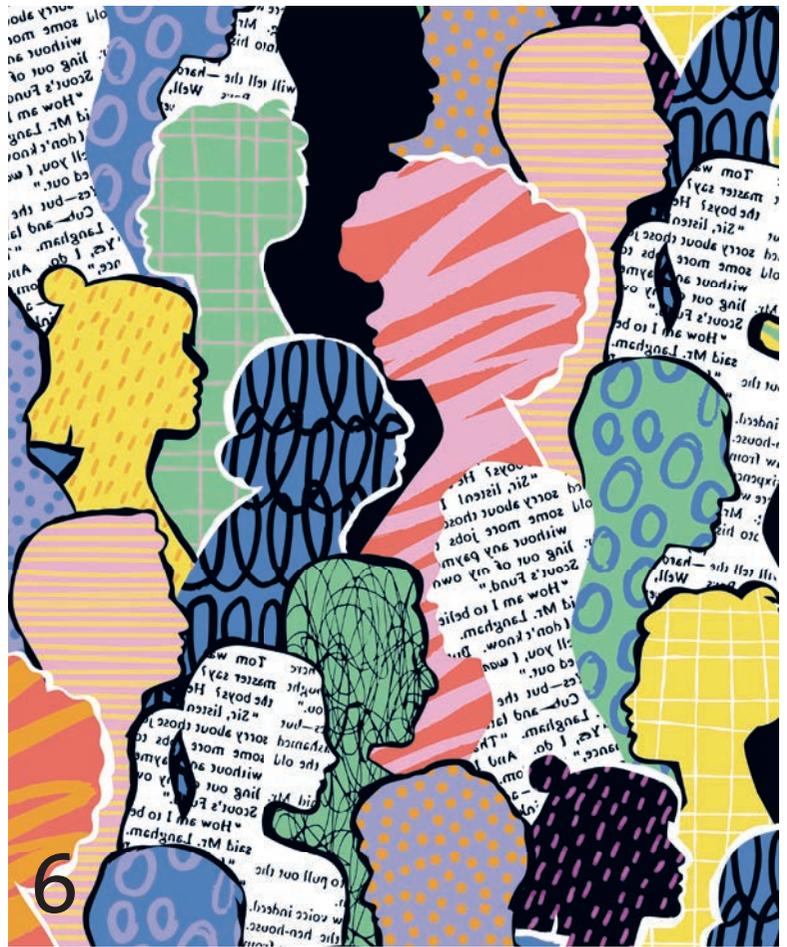
Jetzt Forschung unterstützen



Below the Surface

A Deep Dive into Responsible AI

- 6 **FACTS & FIGURES**
Responsible AI kurz erklärt: Zahlen, Trends, Insights
- 8 **EXPERT TALK**
Prof. Abraham Bernstein on AI, ethics and responsibility
- 12 **ON POINT**
Fünf KI-Grundsätze von Alumna Cindy Candrian
- 14 **INSIGHTS**
Gabriel Gomez on preventing harm with Responsible AI
- 20 **HOW TO BECOME A...?**
Antonio Kümin über seinen Berufsalltag als AI Architect
- 22 **STUDENT PORTRAIT**
Camilo zwischen Zahlen und Zwischentönen
- 26 **RESEARCH**
Aktuelle Forschung der Fakultät
- 30 **ALUMNI PORTRAIT**
Markus Gericke – Ein Sprung mit Folgen
- 32 **IN CONVERSATION**
Alumna Julia Trzicky und Neuabsolventin Tamara Lanza im Gespräch
- 34 **COMMUNITY**
Events, Tipps & News aus der Community
- 36 **PROFESSOR PORTRAIT**
Prof. Gerhard Schwabe – Rethinking Collaboration with AI
- 38 **FACULTY**
Der neue IBW-Institutsdirektor Prof. Martin Natter im Interview



FOCUS



4

Below the Surface

A Deep Dive into Responsible AI

With artificial intelligence becoming increasingly integrated into our daily lives, ensuring its ethical use is more critical than ever. However, this is easier said than done. The current issue of the Oec. Magazine explores the challenges of translating ethical principles into real-world practice.



Responsible AI at a Glance

UNESCO Recommendations on Responsible AI

The following ten UNESCO Recommendations on the Ethics of Artificial Intelligence describe the most important aspects to consider regarding Responsible AI. The goal is to provide a global regulatory framework that guides countries in creating their own legal frameworks to ensure that AI is deployed ethically.

1. Proportionality and do no harm
2. Safety and security
3. Right to privacy and data protection
4. Multi-stakeholder and adaptive governance and collaboration
5. Responsibility and accountability
6. Transparency and explainability
7. Human oversight and determination
8. Sustainability
9. Awareness and literacy
10. Fairness and non-discrimination



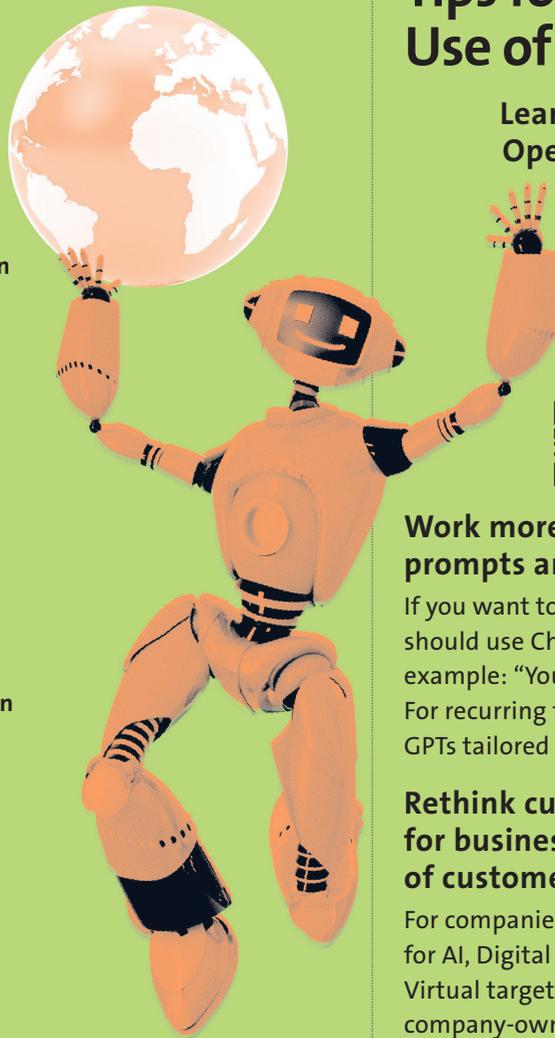
For more information:
bit.ly/ai-unesco

x1000

Generative AI models consume significantly more energy and emit more CO₂ compared to task-specific models – up to over 1,000 times more. Image generation is especially energy-intensive, while classification tasks are the most efficient.



bit.ly/energy-ai



Tips for the Sensible Use of AI*

Learn more about AI – with the OpenAI Academy

To understand AI as a co-worker, you have to try it out. The OpenAI Academy offers hands-on exercises, tips, and examples – ideal for anyone who wants to experience working with AI and gradually expand their skills.



academy.openai.com

Work more effectively with role prompts and custom GPTs

If you want to integrate AI into your daily routine, you should use ChatGPT with clear role prompts – for example: “You are an analyst for consumer trends.” For recurring tasks, you can create your own Custom GPTs tailored to specific perspectives and functions.

Rethink customer-centricity for businesses – with Digital Twins of customers

For companies looking for impactful use cases for AI, Digital Twins of customers are worth exploring. Virtual target groups can be simulated based on company-owned data – to test ideas, better understand customers, and rethink market research.

* Compiled by alumna Cindy Candrian (see pages 12–13)

+142%

From 2016 to 2023, the number of AI-related job profiles in Switzerland increased by 142%. Globally, Switzerland ranks 8th in this growth.



0.68%

of all Swiss LinkedIn users work in the AI field. This places Switzerland 7th globally.



55%

of Swiss companies have already integrated AI into their daily operations.



1 in 5

of SMEs in Switzerland perceive AI as a threat.



AI Engineer & AI Consultant

are the fastest-growing job roles in the USA. In Switzerland, these two professions rank 7th.



The European AI Act

The European AI Act is the first comprehensive legal framework on AI worldwide and aims to foster trustworthy AI in Europe. The AI Act sets out a clear set of risk-based rules for AI developers and deployers by defining four levels of risk for AI systems:

- Unacceptable risk ● High risk
- Limited risk ● Minimal risk

For more information:



200

More than 200 European companies have signed the European AI Pact, committing to:

- adopting an AI governance strategy to foster the uptake of AI in the organization and work towards future compliance with the AI Act
- identifying and mapping AI systems likely to be categorized as high-risk under the AI Act
- promoting AI awareness and literacy among staff, ensuring ethical and responsible AI development
- acknowledging that serious violations could result in penalties of up to €35 million or 7% of their global annual revenue

For more information:



AI for Society: Bridging Technology and Ethics



Text _ Victoria Watts Fotos _ Sophie Stieger

Artificial intelligence is changing our society at unprecedented speed and uncertain outcome. Prof. Abraham Bernstein explains what it takes to develop Responsible AI.

How do you, as a computer scientist, define Responsible AI?

Hm. This is very difficult to do without context. How about we revisit a precise definition at the end of the conversation when we have set the stage?

OK, so let's start from a different angle: How can AI contribute to improving society?

Echo chambers are a good example. Echo chambers are places – today typically online – where people interact and get confirmation for their own opinions without being challenged. This can drive societal polarization and is widely regarded as an undesirable development. One question we ask ourselves at the Digital Society Initiative (DSI) is therefore: How can AI help to escape these echo chambers and provide people with the full diversity of opinions?

Isn't it manipulation if AI defines what people see or read?

No. Any media outlet selects what it wants to “print”. Regulatory efforts

often require these outlets – especially public broadcasters – to represent the various viewpoints as a basis for a balanced political discourse. My goal is to ensure that people get exposed to balanced opinions to, hopefully, acknowledge that other opinions are available and valid. In an experiment we found that people who consume news from diverse sources are more likely to accept other opinions, even if they do not agree with them. Therefore, Responsible AI should promote openness to and tolerance of different opinions. In this way we create a space of differing viewpoints in which political dialogue and compromise become possible.

On the other hand, we often hear that AI is a danger to democracy.

Yes and no. Within the DSI's Democracy Community we look at how to improve and strengthen direct democracy. A project supported by the Swiss National Science Foundation

Digital Society Initiative

The Digital Society Initiative (DSI) shapes the digital transformation of society and science. With interdisciplinary activities in research, education and outreach, the DSI is the University of Zurich's competence center on digital transformation.



www.dsi.uzh.ch

“MY GOAL IS ACHIEVED WHEN A PERSON ACKNOWLEDGES THAT OTHER OPINIONS ARE AVAILABLE AND VALID.”

(SNF), for example, aims to make it easier for citizens to participate in consultation processes. Often, people have valid causes but struggle to get them through the democratic process. AI can help citizens bring their causes forward in a way that meets formal requirements, increasing the likelihood of implementation. This strengthens the democratic decision-making process. If AI can support them to do this – all the better!

What is the biggest challenge in the field of Responsible AI?

Economic goals and responsibility are often seen as being at odds with each other. But there are good examples, that a responsible implementation of AI may benefit the long-term economic success. Another big challenge is how quickly and widely these technologies can spread. The economics of digital products such as AI make them accessible to millions within a short period of time.



Abraham Bernstein is a professor of dynamic and distributed information systems at the Department of Informatics UZH and Director of the Digital Society Initiative (DSI). Bernstein received his PhD from MIT, served as an expert on AI regulation for the Council of Europe, and presides NRP77 at the Swiss National Science Foundation.

How can we steer AI towards responsible applications?

Creating an artifact or product that affects the lives of millions of people comes with responsibility. While developing the technology, we must consider both its benefits and potential harms. With each iteration, we must ask ourselves: How will the product be used, is it aligned with society's normative goals, is it the right solution from an economic perspective, etc.

What role does the Digital Society Initiative play in this discussion?

The digital transformation and artificial intelligence are not purely technical phenomena. They are multidisciplinary and develop through continuous interaction between research and practice. To ensure we design, develop and implement AI in a responsible manner, we need to approach the digital transformation in its multidisciplinary entirety. This will allow us to realize its chances whilst mitigating possible risks. To do this, we need a multidisciplinary approach. This is what we do at the DSI.

How does this multidisciplinary approach look in real life?

The approaches and the questions that researchers from various disciplines ask are very different. Philosophers may approach the topic from a normative perspective, asking what a machine should be allowed to do. Social scientists may examine how

“A MULTIDISCIPLINARY APPROACH IS CRUCIAL FOR DEVELOPING RESPONSIBLE AI.”



people interact with the machine, and economists focus on whether a solution is efficient. Engineers typically want to build something new and, hence, want to understand the requirements for a tool and how these can be implemented technically. So, whatever setting we are looking at, we need to consider its economic, normative, societal, and technical aspects together.

Some people fear loss of intellectual capacities through AI. Do you agree?

Marshall McLuhan introduced the idea in the 1960's that “every extension



Takeaways

- To ensure we design, develop and implement AI in a responsible manner, we need to approach the digital transformation in its entirety.
- Whatever new AI model we develop, we need to consider its economic, normative, societal, and technical aspects.
- Responsible AI promotes availability of different opinions. Acknowledging different viewpoints creates a space in which political dialogue and compromise become possible.

is also an amputation.” Meaning that every tool I use to make something easier or better also leads to me losing the ability to accomplish the goal without the tool. This is not a problem in every case, but it could be if we lose a skill that is a prerequisite for developing other capabilities or if the skill is important.

Returning to my first question: How do you define Responsible AI?

So summarizing what we have talked about: When creating digital artifacts and AI in particular, we need to continuously ask ourselves three questions: What is the world like today, what could the world be like, and what should the world be like? Responsible AI requires a stringent answer to these questions. To achieve this, we must integrate insights from social sciences, normative considerations, economic perspectives, and technical possibilities.

Turning Principles into Practice

Despite growing consensus on the need for Responsible AI, many organizations struggle to turn ethical principles into concrete practices. A study by Dr. Eleonora Viganò from the University of Zurich and colleagues sheds light on this challenge.

Text _ Jasmin Rippstein

Responsible AI refers to the development and implementation of AI systems that align with ethical values such as fairness, transparency, and accountability. While numerous frameworks outline these principles, they often lack practical guidance for real-world applications. This gap leaves companies uncertain about how to translate ethical intentions into operational practices. A study by Dr. Eleonora Viganò from the Digital Society Initiative at the University of Zurich and colleagues explored how Swiss companies are approaching Responsible AI (RAI) and identified the obstacles they face.

What helps and hinders Responsible AI in practice

One major issue that the study uncovered is the varied interpretations of what constitutes “ethical” AI. While many companies align RAI with ethical practices, their definitions of what is ethical often differ, resulting in heterogeneous approaches and implementations. Another critical challenge is the lack of clear responsibility for RAI efforts. In many organizations, no

“FRAMEWORKS OFTEN LACK PRACTICAL GUIDANCE FOR REAL-WORLD APPLICATIONS.”



specific individual or team is tasked with overseeing RAI initiatives, which leads to fragmented and uncoordinated activities.

However, the development of RAI is not the only challenge. Implementation also faces various barriers: For example, a general unawareness of the costs involved in adopting RAI, difficulties in converting abstract ethical principles into measurable and actionable steps, a tendency to adopt a passive “wait-and-see” attitude and weak support from executive leadership. Despite these obstacles, the study also identified several motivating factors that encourage organizations to pursue RAI. These include a growing awareness of the risks associated with AI and increasing pressure from regulatory bodies to adopt responsible practices.

Towards practical solutions: The RAI Toolkit

Overall, the study highlights the need for actionable and quantifiable processes to implement RAI frameworks. Such processes must be integrated into organizational and strategic processes to address trade-offs between ethical considerations and business goals. In response to these findings, the researchers propose developing a modular RAI Toolkit that offers customizable solutions to embedding ethical considerations into AI systems.

The researchers plan to partner with organizations to seek funding to develop such a RAI Toolkit. For companies, policymakers, and AI professionals, embracing such practical frameworks will be essential to harness the benefits of AI while safeguarding against potential harms.



Dr. Eleonora Viganò is a Senior Researcher at the University of Applied Sciences of the Grisons and Project Leader at the Digital Society Initiative (DSI) at the University of Zurich.

For more information:



www.oec.uzh.ch/ai-practice

Fünf Grundsätze für den sinnvollen Einsatz von KI

KI ist mehr als Technologie – sie verändert, wie wir denken, arbeiten und entscheiden. Diese fünf Grundsätze zeigen, wie wir den Umgang mit Künstlicher Intelligenz bewusst und verantwortungsvoll gestalten können.

Text _ Cindy Candrian Foto _ David Biedert

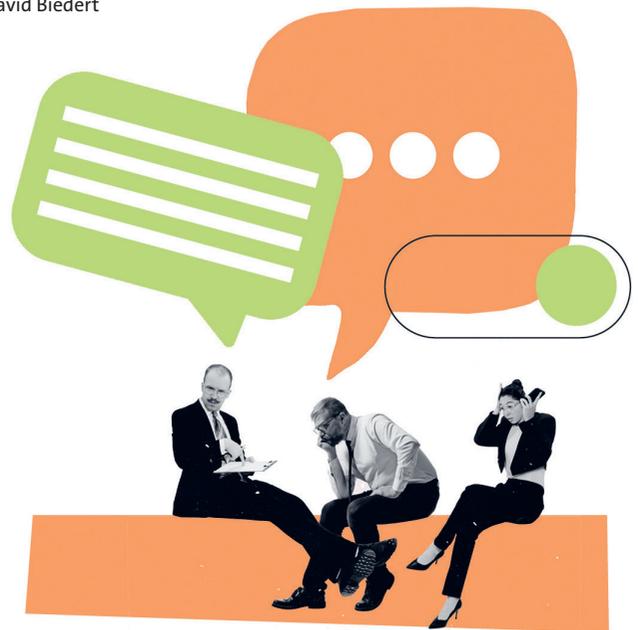
12

KI ist mehr als ein Tool – sie ist ein Co-Worker

Künstliche Intelligenz funktioniert nicht wie eine klassische Software, die stur Regeln abarbeitet. Sie verhält sich eher wie ein neues Teammitglied: kreativ, überraschend, manchmal fehlerhaft, aber oft auch inspirierend. Wer KI nur als passives Werkzeug versteht, schöpft ihr Potenzial nicht aus. Stattdessen lohnt es sich, mit KI wie mit einem Co-Worker zu arbeiten – mit klaren Aufgaben, Feedback und kritischem Mitdenken. Eine einfache, aber wirkungsvolle Methode ist, der KI für eine bestimmte Aufgabe eine Rolle zu geben: Soll sie beraten, analysieren oder kreativ Ideen entwickeln? So wird der Rahmen der Zusammenarbeit klar – ähnlich wie bei menschlichen Kolleginnen und Kollegen. Und auch hier gilt: Die besten Ergebnisse entstehen dort, wo Führung, Kommunikation und Verantwortung zusammenkommen.



**«DIE BESTEN
RESULTATE ENTSTEHEN
DORT, WO MENSCH
UND KI AKTIV
ZUSAMMENARBEITEN.»**



Aktives Zusammenarbeiten statt passives Delegieren

Was passiert, wenn Menschen KI nicht nur benutzen, sondern aktiv in die eigene Arbeit einbinden? Eine gross angelegte Studie der Harvard University mit 776 erfahrenen Wirtschaftsprofis zeigt: Personen, die KI gezielt und bewusst nutzen, erzielten bessere Ergebnisse als klassische menschliche Teams. Die besten Resultate entstanden dort, wo Mensch und KI aktiv zusammenarbeiteten. Doch dies gelingt nur, wenn Menschen nicht passiv Aufgaben an die KI delegieren, sondern sie bewusst steuern, die Vorschläge hinterfragen und ihre eigene Expertise einbringen. Dabei entsteht mehr als Effizienz: Die Studie zeigte, dass Menschen begannen, interdisziplinärer zu denken, neue Perspektiven einzunehmen und kreative Lösungen zu entwickeln, die allein kaum denkbar gewesen wären. Diese sogenannte «Cointelligence» bedeutet, dass Technologie unser Denken nicht ersetzt, sondern erweitert.

Die Verantwortung bleibt beim Menschen

So hilfreich KI auch sein kann – die Verantwortung für das, was sie produziert, bleibt immer bei uns Menschen. Sie verarbeitet, was wir ihr vorgeben, und liefert Vorschläge auf Basis ihrer Trainingsdaten. Umso wichtiger ist es, dass wir unsere ethischen und moralischen Standards aktiv in den Arbeitsprozess mit KI einbringen. Das beginnt bereits bei der Eingabe: Mit gezielten Prompts können wir steuern, welche Perspektiven, Werte und Gruppen berücksichtigt werden. Und es endet nicht beim Output: Auch das, was die KI ausgibt, muss kritisch geprüft werden. Zwar enthalten moderne Systeme Schutzmechanismen gegen Missbrauch – doch diese lassen sich oft umgehen, etwa durch geschickte Prompts oder das Ausnutzen von Schwachstellen. So kann KI manipulieren, wenn wir sie dazu auffordern. Doch die Entscheidung dafür trifft immer der Mensch. Verantwortung übernehmen heisst deshalb: bewusst steuern, klare Grenzen setzen und ethisch handeln.

**«SO HILFREICH
KI AUCH SEIN KANN – DIE
VERANTWORTUNG
BLEIBT BEIM MENSCHEN.»**

Flexibel bleiben – denn KI verändert sich ständig

Die Entwicklung von KI ist rasant – was heute neu ist, kann morgen schon veraltet sein. Deshalb sollten wir jedes System als das schlechteste betrachten, das wir je nutzen werden – nicht, weil es schlecht ist, sondern weil seine Nachfolger noch leistungsfähiger sein werden. Neue Modelle bringen neue Chancen, aber auch neue Risiken. Wer verantwortungsvoll mit KI arbeiten will, muss bereit sein, Routinen zu hinterfragen, dazuzulernen und sich auf neue Herausforderungen einzulassen. Flexibilität und Lernbereitschaft sind keine netten Extras mehr, sondern Kernkompetenzen. Verantwortungsvolle KI-Nutzung heisst auch: sich mit ihr weiterzuentwickeln, offen zu bleiben – und nicht stehenzubleiben, wenn die Technologie weiterzieht.



Lernen ist Pflicht – für alle

Wer KI verantwortungsvoll nutzen will, muss verstehen, wie sie funktioniert – und das heisst: selbst ausprobieren, Erfahrungen sammeln und kontinuierlich lernen. Nur wer aktiv mit KI arbeitet, erkennt, wann sie nützt und wann sie an ihre Grenzen stösst. Das beginnt im Alltag: KI sollte bei möglichst vielen Aufgaben mit am Tisch sitzen, um ein Gefühl für ihre Möglichkeiten zu entwickeln. Doch auch auf Teamebene ist gezieltes Upskilling entscheidend. Organisationen, die KI nachhaltig einsetzen wollen, müssen ihre Mitarbeitenden befähigen – mit Workshops, Lernräumen oder experimentellen Formaten. Dabei geht es nicht nur um Technik, sondern um kritisches Denken, reflektiertes Anwenden und ein Verständnis für die Rolle des Menschen im Zusammenspiel mit KI. Verantwortungsvoll mit KI zu arbeiten, heisst deshalb auch: lernen, ausprobieren und gezielt Kompetenzen entwickeln – individuell und organisatorisch.

**«DIE ENTWICKLUNG
VON KI IST
RASANT – WAS
HEUTE NEU
IST, KANN
MORGEN SCHON
VERALTET SEIN.»**

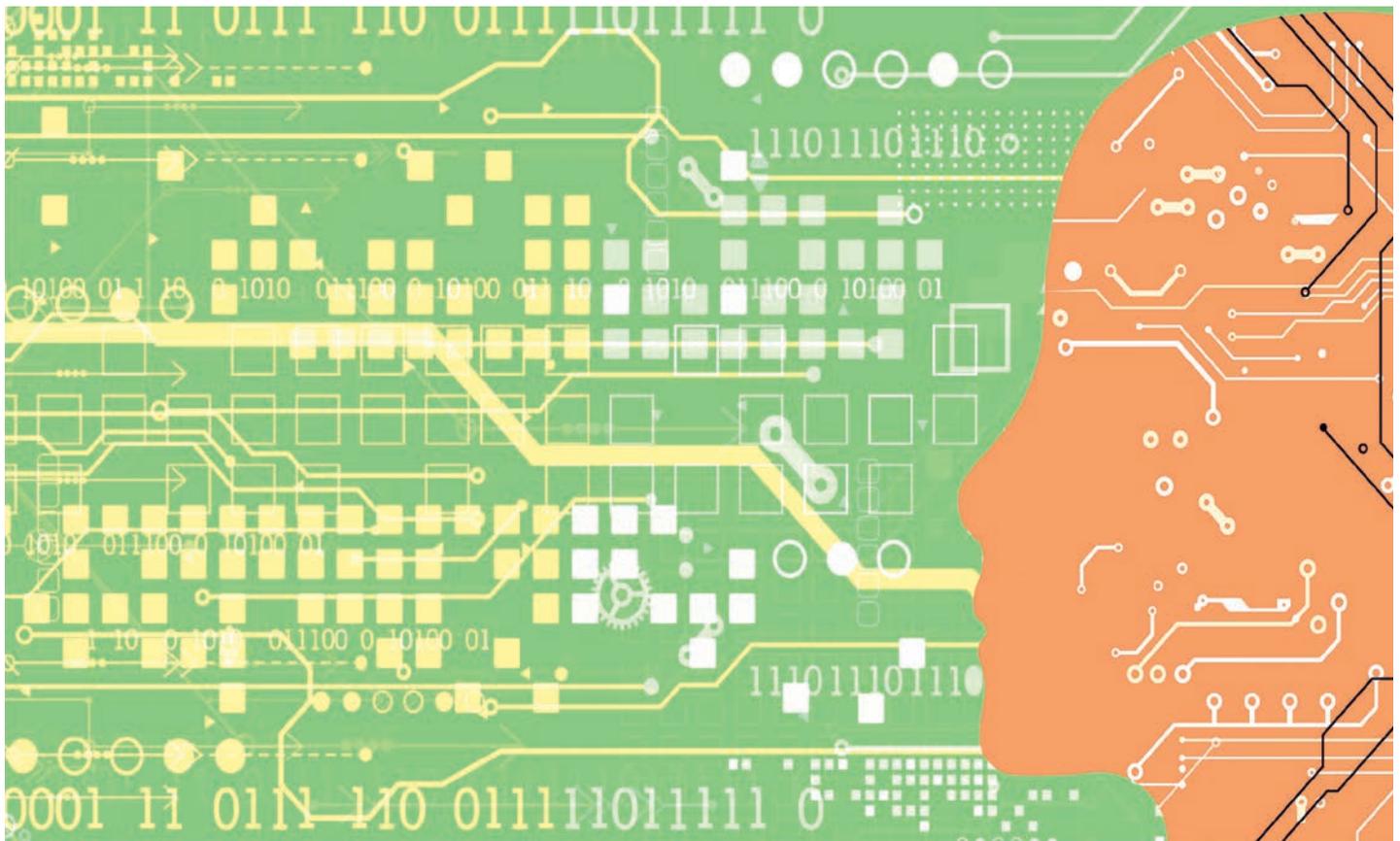


Cindy Candrian ist Co-Founderin von Delta Labs, eines Schweizer KI-Unternehmens, das Unternehmen von der Strategie bis zur Umsetzung von KI begleitet. Sie hat an der Universität Zürich Banking and Finance studiert und in Betriebswirtschaftslehre promoviert.

Preventing Harm Through Responsible AI

After years in robotics and neural networks, alumnus Gabriel Gomez now works in Accenture’s Responsible AI Division, where he and a team of 20 specialists stress-test AI models to identify risks and prevent unintended harm.

Text _ Victoria Watts



Originally from Colombia, Gabriel Gomez completed his PhD at the Department of Informatics within Prof. Rolf Pfeifer’s Artificial Intelligence Lab in 2007. During this time, he tackled a fundamental challenge in robotics: integrating the separate algorithms for object detection, movement, and grasping into a single neural network capable of performing all three tasks. His work culminated in a platform that enables amputees to control a robotic hand

with their thoughts. Early robotic movements were clumsy, and interactions could physically hurt humans. “It was our job to fine-tune the robots in a way that interacting with them made life for humans easier and smoother – without potentially harming them,” he remembers. This project involved researchers from the Universities of Tokyo and Chiba, as well as from the AILab UZH and ETH Zurich, bringing together experts from medicine, physics, and engineering. “The

international and multidisciplinary environment at Prof. Pfeifer's lab was so inspiring," he recalls, "and continues to impact my approach to science today."

Testing AI products before release

Today, Gabriel Gomez' team stress-tests large language models (LLMs), as well as image, video and audio generating AI models before public release. To do this, the team has a list of sensitive topics and systematically creates prompt variations to probe a model's weaknesses. Techniques include rephrasing questions, altering single characters to bypass filters or even turning prompts into poems. This approach uncovers vulnerabilities in the model such as misinformation, bias, hallucination, or failure to handle borderline cases, and includes extensive work ensuring that models do not create content that could contain violence or depictions of violence. The team then provides actionable feedback to the developers before the product is deployed.

The importance of Responsible AI

Gomez' commitment to Responsible AI stems from firsthand experience of the limitations and dangers of generative technologies. Biased training data can lead to algorithmic discrimination.

"TODAY'S TECHNOLOGY ALLOWS FOR SCAMMERS TO GENERATE VOICES SOUNDING EXACTLY LIKE THE VOICE OF A LOVED ONE, CALLING IN DISTRESS FOR YOUR HELP."



Takeaways

- **Large language models are powerful tools. But you cannot blindly trust them.**
- **Generative AI is here to stay, and children and vulnerable groups are going to use it. We need to insert ethics and responsibility into the models.**
- **Design, Development and Deployment: Responsible AI considerations need to be integrated every step of the way.**

For example, facial recognition systems often fail with people of color and voice recognition struggles with non-native accents. For years, Gomez has experimented with voice cloning. When he started, it took weeks and enormous computing power to clone a person's voice. Today, with just six seconds of audio, anyone's voice can be replicated. This has significant implications for privacy and security. "We all have heard of scam calls with obviously automated voices. They don't pose much of a risk. However, today's technology allows for scammers to generate voices sounding exactly like the voice of a loved one, calling in distress for your help."

For Gomez, Responsible AI means proactively identifying and mitigating risks, especially for vulnerable populations, for example, young or old people, minorities, or otherwise disadvantaged communities. His team does this through embedding ethical principles throughout the lifecycle of AI systems, from design and training to deployment and monitoring of running systems.

Customer benefits from Accenture's work

Accenture's Red Team conducts comprehensive risk assessments, classifying systems as high or low risk based on factors like data bias and regulatory compliance. Is there a right way to regulate AI? Not through a single, global regulatory solution, Gomez believes. Culture plays a large role: While the United States favors a flexible, innovation-driven approach, countries like Japan and Canada occupy the middle ground, and the European Union has very strict and mandatory regulations, particularly around biometric data. This regulatory diversity means that multinational organizations must tailor their AI strategies to each region, balancing innovation with compliance. To handle this, Gomez' team is working on a product, the AI Companion, that automatically checks for compliance with a local market's regulatory requirements.

Gomez has found his personal answer to the question of the ethical handling of AI: "I put my energy into preventing potential harm and providing solutions for others to do so too." Just as his early research focused on making robots useful companions to humans, programmed to ensure seamless and non-harming interactions, his work in AI aims to achieve the same – harnessing the potential of the technology while protecting the humans working with it.



For **Gabriel Gomez**, father of two teenage children, Responsible AI is not just a technical challenge, but a societal imperative. By combining rigorous testing, ethical understanding, a multidisciplinary approach and integrating global regulations, Gomez and his team help organizations harness the power of AI while safeguarding the interests of individuals and communities.

Wo steht dein Unternehmen beim Einsatz von KI?

16



Oliver Bertschinger

CEO, Triple Eight Solutions AG
lic. oec. publ. (1994)

Künstliche Intelligenz ist der grösste Game-Changer, den ich je erlebt habe – beruflich wie privat. Sie verändert nicht nur Geschäftsmodelle und Funktionen wie HR, Marketing, Legal, oder IT, sondern auch unsere tägliche Arbeit. Triple Eight Solutions unterstützt Unternehmen wie LGT, Doka, Engel, Lactalis Nestlé und viele KMUs seit über zwei Jahren bei der gezielten Nutzung von KI. Besonders hilfreich sind aus meiner Sicht praxisnahe Einführungen zu KI-Champions und konkreten Use Cases – also greifbare Resultate statt Theorie. Um KI einzuführen, braucht es Leadership, neue Skills und Change Management. Sie ist kein Nebenbei-Projekt, sondern eine Bottom-up-Bewegung. Meine Hoffnung: Dass die Schweiz mit kluger Förderung und ohne Überregulierung zur globalen Vorreiterin wird. Ich freue mich, Teil dieser Entwicklung zu sein.

«UM KI EINZUFÜHREN, BRAUCHT ES LEADERSHIP, NEUE SKILLS UND CHANGE MANAGEMENT.»

«KI WIRD ALS UNTERSTÜTZUNG, NICHT ALS VORGABE EINGESETZT.»



Lea Eberle

Leiterin Finanzprojekte & COO
EqualVoice, Ringier AG
M.A. in Banking and Finance (2020)

Die Ringier-Initiative Equal Voice misst seit 2019 mit Hilfe von KI die Sichtbarkeit von Frauen in den Medien – mit dem Ziel, diese zu erhöhen und Frauen und Männern eine gleichberechtigte Stimme zu geben. Grundlage ist der EqualVoice-Factor, ein Algorithmus, der die Darstellung von Frauen in den Medien quantifiziert. 2024 kam der EqualVoice-Assistent hinzu: ein KI-Tool, das Texte in Echtzeit auf Stereotypen prüft, Alternativen vorschlägt und inklusive Sprache unterstützt. So gestalten wir Sichtbarkeit mit, ohne Qualität oder Geschwindigkeit in unseren Redaktionen zu beeinträchtigen. Bedenken zur redaktionellen Unabhängigkeit wurden durch transparente Kommunikation ausgeräumt – KI wird als Unterstützung, nicht als Vorgabe eingesetzt. Wenn EqualVoice verantwortungsvoll zur Bewusstseinsbildung und Selbstreflexion eingesetzt wird, entwickelt es sich zu einem echten Hebel für einen kulturellen Wandel – in den Medien und darüber hinaus.

**«ZIEL IST ES, ALLE
ZU BEFÄHIGEN, KI
SICHER UND VERANT-
WORTUNGSVOLL ZU
NUTZEN.»**



Martin Stalder

Head of Controlling, PostFinance
lic. oec. publ. (2002)

Privat ist KI bei uns längst Alltag – sie beantwortet Fragen, erstellt Bilder und unterstützt meine Kinder beim Lernen. Dabei ist sie oft beliebter als wir Eltern! Beruflich testen wir Tools wie Microsoft Copilot bei Texten und Präsentationen – mit deutlicher Effizienzsteigerung. Weitere Anwendungen sind in Planung, doch bei sensiblen Daten üben wir Zurückhaltung. Technische Hürden bleiben bei der Systemintegration, Datenanbindung oder bei grossen Datenmengen. Viel Potenzial sehe ich in der Datenanalyse und im Forecasting: Szenarien lassen sich schneller und konsistenter erstellen, Entscheidungen fundierter treffen. Langfristig wird KI unsere Arbeitsweise verändern. Ob sie Arbeitsplätze ersetzt oder nur Aufgaben verändert, wird sich zeigen. Klar ist, dass wir sie verantwortungsvoll einsetzen müssen – als Helferin, nicht als unberechenbare Kollegin.

**«LANGFRISTIG
WIRD KI UNSERE
ARBEITSWEISE
VERÄNDERN.»**



Astrid Baumgartner

Senior Learning & Development
Specialist, Swisscom AG
lic. oec. publ. (1995)

KI verändert unsere Arbeitswelt – und Swisscom gestaltet diesen Wandel aktiv mit. Dabei geht es nicht nur um Technologie, sondern auch um Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Kund:innen und der Gesellschaft. Im Data & AI Education Hub finden Mitarbeitende praxisnahe und mehrsprachige Lerninhalte zu Themen wie «AI Ethics & Governance» oder «Prompt Engineering». Ergänzend bieten «Learning Labs» interaktive Formate wie «AI & Leadership»-Sessions oder kollegiale Fallberatungen an. Ziel ist es, alle zu befähigen, KI sicher und verantwortungsvoll zu nutzen – unabhängig von Rolle oder Fachbereich. Führungskräfte entwickeln sich zu Gestalter:innen und ethischen Lotsen. Extern stärkt der «Swisscom Campus» die digitale Teilhabe der Bevölkerung. KI ist bei Swisscom nicht nur Technik, sondern ein kultureller Wandel – getragen von Bildung, Dialog und Haltung.



Nadine Fischer

Electric Vehicles Lead, Allianz Suisse
M.A. in Business Administration and
Economics (2015)

Ich interessiere mich grundsätzlich für neue Technologien und experimentiere im Alltag gerne mit KI. Derzeit setze ich KI hauptsächlich zur Effizienzsteigerung bei Aufgaben wie Meeting-Zusammenfassungen oder dem Verfassen von E-Mails und Texten ein, insbesondere in Fremdsprachen. In meinem Bereich haben wir zudem einen Bot entwickelt, der Fachfragen schnell, präzise und rund um die Uhr beantwortet. Ich bin überzeugt, dass die breite Nutzung von KI gerade erst beginnt – und dass viele operative Tätigkeiten und sogar komplexe Aufgaben künftig durch das Zusammenspiel von Mensch und Maschine effizienter und besser werden. Dabei müssen wir die Sicherheitsprüfung stets gewährleisten. Denn die Verantwortung liegt trotz KI-Unterstützung weiterhin bei uns.

**«ICH BIN ÜBERZEUGT,
DASS DIE BREITE
NUTZUNG VON
KI GERADE ERST
BEGINNT.»**

Responsible AI in Action

A selection of research projects and initiatives at the UZH Faculty of Business, Economics and Informatics focusing on ethical, societal, and economic issues surrounding artificial intelligence.

18

Driving Economic Sustainability through AI

A team led by Prof. Markus Leippold from the Department of Finance UZH has founded SUREAL, an interdisciplinary research lab at the intersection of academia and real-world impact. SUREAL empowers stakeholders to understand, anticipate and address climate- and nature-related risks at company level. To do so, Prof. Leippold and his colleagues combine big data analytics and AI-driven tools to help industries, governments, researchers and communities make data-informed decisions that balance longterm environmental sustainability with economic resilience.



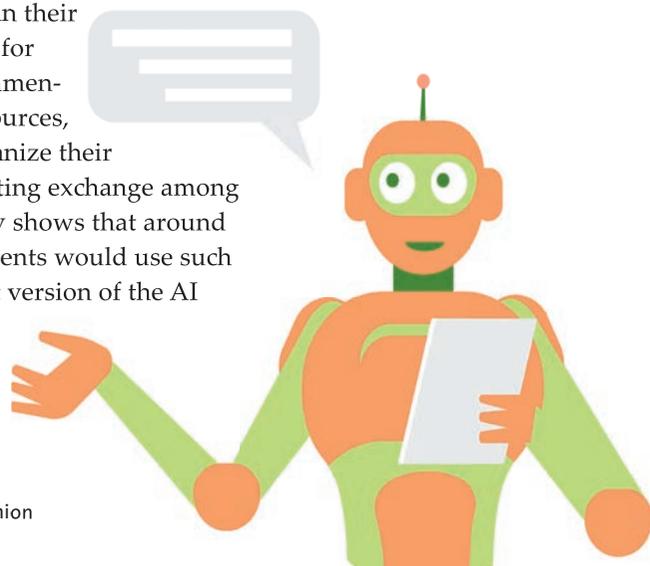
sureal.ai

AI as a Learning Companion for Students

Artificial intelligence is becoming an increasingly integral part of the working world. To prepare students for this development at an early stage, the Digital Society Initiative (DSI) at UZH has proposed the development of an AI buddy. This digital tool is designed to support students in their everyday studies, for example by recommending learning resources, helping them organize their studies, or promoting exchange among students. A survey shows that around two-thirds of students would use such a service. The first version of the AI Buddy is set to be launched in fall.



bit.ly/learning-companion





Empowering Students and Instructors with Responsible AI Tools

With rising concerns over the use of generative AI (GenAI) in learning, universities have become crucial places for fostering the responsible and effective integration of this technology. To support this mission, a project by Prof. René Algesheimer and colleagues from the Department of Business Administration UZH offers a two-fold contribution: it proposes an analytics framework to assess GenAI's impact on learning while also developing a responsible, effective GenAI chatbot to enhance learning outcomes. This initiative is a significant step towards integrating GenAI into the classroom, combining innovation with a commitment to sustainable learning.



bit.ly/responsible-ai-tools

Chatbot Helping Students Use AI Responsibly and Fairly

Throughout the semester, students engage with lecture materials and develop questions but are often limited by delayed feedback from tutors or lecturers, especially in large classes. To address this issue, the Teaching Center at the Department of Finance UZH, in collaboration with Executive Education Finance, has developed Aidviser, an AI tutor. Aidviser is always available to provide course-specific help and guide students through problem-solving, deepening their understanding by not giving direct answers. Students appreciate its focused knowledge base, the inclusion of lecture transcripts and source references. Aidviser also teaches Responsible AI use, ensuring equal support for all students regardless of their prior knowledge.



bit.ly/aidviser

DSI Event on “Responsible AI” in Practice

Many companies are currently developing AI tools for various business applications. In addition to the technical and economic challenges, companies are also struggling with ethical and legal issues related to the practical use of AI. On 19 June 2025, the Digital Society Initiative (DSI) will host an event at 4 p.m. in the main building of the University of Zurich. Experts in the field will present practical AI use cases and demonstrate how they address ethical and legal challenges. The event will be held in German.

Further information and registration:



www.oec.uzh.ch/dsi-event

Wie wird man eigentlich... AI Architect?

Alumnus Antonio Kümin gibt Einblick in seinen Berufsalltag.

Was macht ein AI Architect?

Ein AI Architect entwickelt die technische Architektur für KI-Lösungen, integriert diese in bestehende Systeme und sorgt dafür, dass sie zur Geschäftsstrategie passen. Dabei arbeitet er eng mit Data Scientists, Entwickler:innen und Fachabteilungen zusammen – als Bindeglied zwischen Technik und Business. Neben Konzeption und Integration sind auch strategisches Denken und Kommunikation zentral.

Welche Voraussetzungen sind für diesen Beruf erforderlich?

Man braucht fundiertes Know-how in KI/Machine Learning, Software Engineering und dem jeweiligen Fachbereich (z. B. Gesundheitswesen). Ein Hochschulabschluss in (Wirtschafts-)Informatik oder Data Science ist eine gute Basis, ergänzt durch Berufserfahrung in Software- oder Datenprojekten. Wichtig sind zudem Lernbereitschaft, Kenntnisse in Regulation, analytisches Denken und starke kommunikative Fähigkeiten, um zwischen den Fach- und Technikwelten zu vermitteln.

Was ist die grösste Herausforderung in diesem Beruf?

Die grösste Herausforderung ist, technische Innovation mit realen Geschäftsbedürfnissen zu verbinden. AI-Projekte haben oft einen



Antonio Kümin ist AI Architect bei Adcubum AG, einem Schweizer Softwareunternehmen für ERP-Lösungen im Gesundheitsversicherungsbereich, und Dozent für AI Management an der Fachhochschule HWZ. Er hat Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich studiert.

experimentellen Charakter und bleiben teilweise im Prototyp-Stadium stecken. Dies erschwert das Erwartungsmanagement gegenüber Stakeholdern. Als AI Architect muss man nicht nur technische Hürden wie Integration und Skalierbarkeit meistern, sondern auch Unsicherheiten erklären, Vertrauen aufbauen und gleichzeitig mit der schnellen technologischen Entwicklung Schritt halten.

dungen verbessern und neue Geschäftsmodelle erschliessen. Allerdings muss in die richtige Struktur und Expertise investiert werden. Ohne eine durchdachte KI-Architektur und erfahrene Fachleute können KI-Projekte schnell im Sand verlaufen. Der AI Architect stellt sicher, dass KI-Initiativen strategisch ausgerichtet und sauber implementiert werden. So werden die Investitionen in nachhaltigen Business Value umgewandelt und die Firma bleibt zukunftsfähig.

Was hättest du bereits als Absolvent gerne über diesen Beruf gewusst?

Dass Themen wie Datenintegration und Change Management genauso zentral sind wie Algorithmen. Die Interdisziplinarität der Wirtschaftsinformatik ist da ein klarer Vorteil. Ich war mir anfangs nicht sicher, ob ich mit meinem breiten Hintergrund gegen spezialisierte KI-Expert:innen bestehen kann. Heute weiss ich, dass genau die Mischung aus technischer Expertise und Verständnis für Geschäftsprozesse für den Erfolg als AI Architect ausschlaggebend ist.

Warum ist es für Unternehmen wichtig, in diesen Bereich zu investieren?

Unternehmen, die frühzeitig in KI investieren, können Prozesse optimieren, datenbasierte Entschei-



Universität
Zürich ^{UZH}

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

ADVERTISE WITH US

Das Oec. Magazin erreicht eine attraktive
Zielgruppe aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Weitere Informationen unter:
www.oec.uzh.ch/oec



Camilo zwischen Zahlen und Zwischentönen

Finance-Student Camilo bewegt sich sicher zwischen Excel-Tabellen und Tanzparkett – und hat klare Pläne für seine Zukunft.

22



Camilo Dorado studiert im 6. Semester Banking and Finance mit dem Nebenfach Allgemeine Wirtschaftswissenschaften.

Camilo kam mit klaren Zielen an die Universität Zürich: ein solides Finance-Studium, exzellente Lehre, Zugang zu renommierten Dozierenden – und die Chance, sein Wissen praktisch zu vertiefen. Dass ihn das Studium nicht nur fachlich, sondern auch menschlich formen würde, wurde ihm schnell bewusst. Besonders das breite Modulangebot und die historische Atmosphäre der UZH überzeugten ihn.

Fachlich eignete sich Camilo vertiefte Kenntnisse in Finance, Anlagestrategien, digitalen Assets und angewandter Mathematik an. Seine Excel-Fähigkeiten hat er durch

die finance-lastigen Module massiv verbessert. Doch es war nicht nur das Zahlenwerk, das ihn prägte. In der Vorlesung von Marc Chesney über Verantwortung und die Dysfunktionen der Finanzmärkte lernte er, eingefahrene Denkmuster kritisch zu hinterfragen. Ein Satz blieb hängen: „Wie kann das überhaupt als Top-Talent bezeichnet werden, wenn es die Bank nicht mehr gibt?“ – ein prägender Moment, der sein Verständnis für die Machtstrukturen im Finanzwesen schärfte.

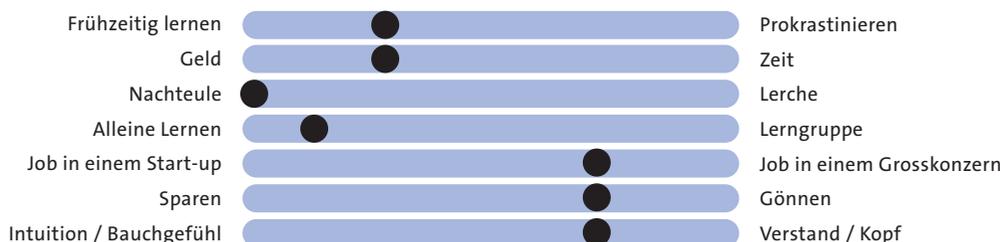
Lernen, Leben, Loslassen

Camilo lernte früh, wie wichtig Selbstorganisation ist – und dass man

im Studium oft auf sich allein gestellt ist. Gerade zu Beginn wünschte er sich etwas mehr strukturierte Begleitung durch die Universität, besonders bei der Planung des Studienverlaufs. Trotzdem entwickelte er eigene Strategien, strukturierte seine Wochen, erkannte seinen Lerntyp und setzte auf klassische Methoden: Heft, Kugelschreiber, Leuchtstifte. Trotz seiner digitalen Affinität fühlt er sich mit analogen Lernmethoden am produktivsten – eine Erkenntnis, die ihn selbst überraschte.

Privat lebt Camilo seine Leidenschaft fürs Tanzen aus – beim Verein Tanzquotient fand er schnell Anschluss.

Persönlichkeit



Steckbrief

- **Am häufigsten genutzte App**
Youtube
- **Lieblings-Buch**
«Das böse Mädchen» von Mario Vargas Llosa
- **Mein Leben als Filmtitel**
Bohemian Rhapsody
- **Hobbies**
Tanzen (Salsa, Bachata, Merengue, etc.), Schach, Klavier, Blackjack, Fussball, Filme und Geschichte
- **Haupterkennnis aus dem Studium**
Nichts ist perfekt
- **Traumberuf**
Portfolio Manager, Unternehmer
- **Lieblingsvorlesung**
Asset Management: Investments
- **Prüfungsritual**
Beten (bin katholisch)
- **Wunsch-Superkraft**
Teleportation

Die Verbindung von Studium und Hobby gab ihm Halt. Unvergessen bleibt der Abend, an dem er als DJ an einer Uni-Party auflegte – ein Moment voller Energie, in dem er das Campusleben in vollen Zügen genoss. Auch sportlich bleibt er aktiv, geht regelmäßig zum Futsal und plant im nächsten Semester, Tango zu lernen.

Blick nach vorn

Heute beschäftigt ihn vor allem die Wahl des Themas für seine Bachelorarbeit im Bereich Asset Pricing – erste Ideen sind in Arbeit. Daneben übt er sich in der italienischen Küche, mit wachsendem Erfolg.

Für Camilo ist klar: Seine Generation zeichnet sich durch hohe technologische Anpassungsfähigkeit aus. Gleichzeitig glaubt er an Werte wie Disziplin, Resilienz und Eigenverantwortung. „Nichts ist unmöglich“, sagt er. Sein Ziel: In zehn Jahren ein selbständiger Unternehmer in der Schweiz, später vielleicht zurück nach Kolumbien – aufs Land, mit Familie, vielleicht sogar auf einen kleinen Bauernhof.

Neu stellen wir in jeder Ausgabe eine:n Student:in unserer Fakultät vor.

Teste dein Wissen

Fünf Prüfungsfragen von Prof. Johannes Luger vom Institut für Betriebswirtschaftslehre.

1

Welche der folgenden Optionen beschreibt das Konzept von «Opportunitätskosten» bei Entscheidungen am besten?

- (A) Kosten, die mit unumkehrbaren Entscheidungen verbunden sind.
- (B) Potenzielle Gewinne, auf die man verzichtet, wenn man sich für eine Option anstelle anderer Alternativen entscheidet.
- (C) Kosten, die anfallen, wenn man neue Kunden anwirbt, statt bestehende zu binden.

2

«Unsicherheitsverzerrungen» treten auf, wenn Entscheidungsträger:

- (A) Die Wahrscheinlichkeit eines Gewinns in riskanten Situationen überbewerten.
- (B) Die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Risiken aufgrund fehlender Informationen unterschätzen.
- (C) Optionen mit bekannten Risiken bevorzugen und es vermeiden, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen.

3

Der «Framing-Effekt» beschreibt wie:

- (A) Präferenzen beeinflusst werden von der Art und Weise, wie Alternativen präsentiert werden, statt durch den tatsächlichen Inhalt.
- (B) Manager Entscheidungen anhand von jenen Informationen treffen, die sie als erstes erhalten, selbst wenn diese irrelevant sind.
- (C) Entscheidungsträger mit höherer Wahrscheinlichkeit die Option mit den niedrigsten verbundenen Kosten auswählen, sogar wenn es andere, wichtigere Faktoren gibt.

4

Bei Verhandlungen kann es zu sogenannten «Ankereffekten» kommen, wenn:

- (A) Beide Seiten sich über die Wichtigkeit von Fairness einig sind, was zu schnelleren Kompromissen führt.
- (B) Das erste Angebot eines Verhandlungsführers die tatsächliche Einigung überproportional stark beeinflusst, sogar wenn es den wahren Wert nicht widerspiegelt.
- (C) Verhandlungsführer sich nur auf offensichtliche Aspekte konzentrieren und dabei subtilere, aber genauso wichtige Details ausser Acht lassen.

5

Welche der folgenden Optionen beschreibt am genauesten, was man bei Unternehmensstrategien unter einer «Referenzgruppe» versteht?

- (A) Eine Sammlung repräsentativer Beispiele, mithilfe derer man Aussagen über eine bestimmte Gruppe im Allgemeinen treffen kann.
- (B) Das Netzwerk von Personen und Unternehmen, an das man sich wenden kann, wenn man Hilfe oder Unterstützung benötigt.
- (C) Eine Gruppe an Mitbewerbern, die als Vergleich dient, um die eigene Leistung zu bewerten.

Richtige Antworten: 1B, 2C, 3A, 4B, 5C

Award-Winning Theses With Impact

The Faculty of Business, Economics and Informatics honored outstanding theses that address one of the 17 UN Sustainable Development Goals (SDGs). The following three theses at Bachelor's, Master's and Doctoral level received the SDG Impact Award 2025.

Fotos _ Andres Arriagada

For more information about the SDG Impact Awards:
www.oec.uzh.ch/impact-awards



How digital tools help tackle chronic illnesses

Ms. Müller is one of the 2.2 million people in Switzerland who suffer from a chronic illness. This figure is rising. At the same time, there is a shortage of medical staff. This presents a challenge for healthcare systems.

Dario Stähelin investigated in his dissertation if digital tools could provide a solution. Currently, digital assistants are often designed for either health providers or patients, but not both. His research shows that close collaboration between patients and health providers is crucial. He is researching the design of tools that support both parties simultaneously. The aim is to link patient self-management with consultations. Digital solutions are not isolated tools, but genuine aids for joint decision-making. Ms. Müller now has a tool that helps her to integrate her therapy into her everyday life, thereby improving her quality of life.

With his dissertation, "Digital Empowerment of Patients and Health Providers for Collaboration in Chronic Care", Dario Stähelin makes a decisive contribution to the implementation of the Sustainable Development Goals SDG 3 (Good Health and Well-Being), SDG 9 (Industry, Innovation und Infrastructure) and SDG 10 (Reduced Inequalities).



Promoting agroforestry in cocoa farming to combat deforestation

Half of the world's cocoa is produced in Côte d'Ivoire and Ghana, where cocoa farming has been responsible for around 50% of deforestation over the past two decades. Agroforestry – integrating trees into cocoa cultivation – offers farmers a way to boost productivity and reduce environmental damage, yet adoption remains low. As part of a larger collaboration with ETH Zurich and the University of Cambridge, the Master's thesis by **Hui Zhang** used simulations grounded in a baseline survey from 120 villages. The project developed promotional strategies to increase participation in a voluntary environmental program and tested their effectiveness. The results highlight the potential of low-cost interventions in environmental action, and the project's findings were shared at the Sunbelt conference (Edinburgh, 2024) and have inspired further research proposals.

With her Master's thesis, "Seeding interventions to increase participation in voluntary environmental programs", Hui Zhang makes a decisive contribution to the implementation of the Sustainable Development Goals SDG 2 (Zero Hunger), SDG 13 (Climate Action) and SDG 15 (Life on Land).



To build AI that works for everyone, we need everyone to build it

Many machine learning models feed on data that is traditionally labeled by humans. These human inputs can guide how AI systems understand the world and make decisions. Consequently, AI can inherit biased or narrow perspectives from the crowd that labels its data. This can lead to inequitable outcomes, especially for underrepresented communities who have historically had fewer opportunities to take part in such stages of the machine learning development pipeline. In her Bachelor's thesis, **Maya Guido** addresses this challenge by developing a tool that enables blind and visually impaired individuals to actively contribute to data labelling. Built with and for this community, the tool enables users to annotate audio data non-visually, leveraging screen reader output and accessible keyboard navigation. Inclusive machine learning tools like these are a step towards ensuring that AI is shaped by the diversity of those it is meant to serve.

With her Bachelor's thesis, "Towards inclusivity in machine learning development: Building data annotation tools for visually impaired people", Maya Guido makes a decisive contribution to the implementation of the Sustainable Development Goals SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SDG 9 (Industry, Innovation and Infrastructure) and SDG 10 (Reduced Inequalities).



Warum Gold zum langfristigen Vermögensaufbau wichtig ist

In einer aktuellen Studie analysieren Prof. Thorsten Hens und Alvin Amstein, welche Rolle Gold beim langfristigen Vermögensaufbau spielt. Denn das Edelmetall zeigt in Krisenzeiten eine besondere Stärke.

Text _ Cornelia Kegele

Gold ist nicht nur ein beliebtes Metall, das als Schmuck verwendet wird, sondern es dient auch seit Tausenden von Jahren als Wertaufbewahrungsmittel. Durch seine besonderen Eigenschaften wie Haltbarkeit, Unveränderlichkeit und begrenzte Verfügbarkeit ist die Nachfrage nach Gold anhaltend hoch. Aus diesen Gründen setzen Zentralbanken bis heute auf Gold als Absicherung in Krisenzeiten.

Gold als Gegenstück zu Aktien

In einer aktuellen Studie werfen Prof. Thorsten Hens und Alvin Amstein vom Institut für Finance UZH ein aktuelles Licht auf die Rolle von Gold im Vergleich zu klassischen Anlageformen wie Aktien und Obligationen und untersuchen, wie gut sich Gold für den langfristigen Vermögensaufbau eignet. Wer vor 50 Jahren beispielsweise 100 US Dollar (USD) in Aktien angelegt hat, hätte heute rund 14'800 USD. In Gold angelegt wären es 6'000 USD und in Obligationen etwa 4'300 USD. Allerdings können Aktien kurzfristig stark an Wert verlieren, wie etwa während der Dotcom-Blase, der Finanzkrise 2007/08 oder der Corona-Krise, als sie zeitweise bis zur Hälfte ihres Wertes einbüssten.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigt Gold immer wieder seine Krisenresistenz – oft mit positiven Renditen gegenüber anderen Anlageklassen. Die Studie von Hens und Amstein zeigt, dass durch die Kombination von Aktien und Gold die Schwankungen



«GOLD VERSPRICHT ZWAR KEINE SPITZENRENDITEN, BIETET IN KRISENZEITEN JEDOCH SCHUTZ.»

im Portfolio sinken und die Rendite höher ausfallen kann als nur mit Aktien. Das liegt daran, dass Gold in Krisenzeiten Liquidität sichert: Es kann verkauft werden, um günstig in Aktien zu investieren – und nach der Krise tauscht man Aktien wieder gegen Gold.

Optimaler Goldanteil im Portfolio

Basierend auf Daten seit 1972 berechneten Hens und Amstein die optimale Mischung von Gold und Aktien – und zwar für verschiedene Risikopräferenzen, verschiedene Referenzwährungen (USD, CHF) und für verschiedene Aktienanlagen (international oder nur national) mit und ohne Steuern. Ihre Berechnungen zeigen, dass der optimale Goldanteil, über alle Fälle gemittelt,

► In a nutshell

Die Goldstudie von Prof. Thorsten Hens zeigt, dass Gold in Krisenzeiten stabil ist und hilft, Verluste auszugleichen. Wer Gold mit Aktien kombiniert, kann das Risiko senken und langfristig mehr verdienen – am besten mit etwa zehn Prozent Gold im Portfolio.

zehn Prozent betragen sollte. Bei höherer Risikoaversion und einem Fokus auf internationale Aktien (also ohne Home-Bias) steigt dieser Anteil. Da Gold keine laufenden Erträge wie Zinsen oder Dividenden bietet, ist es steuerlich oft im Vorteil gegenüber anderen Anlageklassen, die besteuert werden.

Diese sogenannte «Goldstudie», welche von der Bank von Roll gesponsert wurde, zeigt, dass Gold eine wichtige Rolle beim langfristigen Vermögensaufbau spielt und hilft dabei, eine individuell optimale Goldquote zu bestimmen. Gold verspricht zwar keine Spitzenrenditen, bietet in Krisenzeiten jedoch Schutz – und kann in einem Portfolio mit Aktien sogar höhere Erträge als Aktien allein erzielen.



Thorsten Hens ist Professor für Finance am Institut für Finance UZH.

Weitere Informationen unter:



www.oec.uzh.ch/gold

Pitching Imperfectly

Can owning up to flaws help entrepreneurs win over investors? A research project led by Prof. Lauren Howe and Prof. Jochen Menges examines how investors respond when entrepreneurs “pitch imperfectly”.

Text _ Lauren Howe

Just be yourself” is a common mantra. Today in the workplace, we’re often encouraged to embrace it, even if it means owning up to our flaws and imperfections. But when money is on the line, does being honest about one’s shortcomings help or hurt?

From flaws to funding

In a research project, Prof. Lauren Howe and Prof. Jochen Menges tackled this question. They defined two different types of flaws: agency-deficit flaws that admit struggles with insecurity (like being insecure or disorganized) and agency-excess flaws that admit struggles with superiority (like being arrogant or a control freak). The researchers tested what happened when entrepreneurs disclosed these flaws to investors in their pitches.

In an analysis of pitches on Kickstarter.com, a global crowdfunding platform, Howe and Menges found that entrepreneurs who admitted agency-deficit struggles with inferiority, like being anxious, having self-doubts, or having mental health struggles, had more money pledged to their campaigns and more campaign backers. But entrepreneurs admitting agency-excess struggles with superiority, like having anger management issues, had no benefits. Furthermore, the researchers found that investors reacted positively to the disclosure



of agency-deficit flaws – but only when investors possessed the same agency-deficit flaw that the entrepreneur disclosed. Disclosing agency-deficit flaws helped entrepreneurs win over investors who possessed that same flaw, because disclosing these flaws helped to foster a greater sense of psychological closeness to the entrepreneur among similar investors.

Not all flaws are equal

These results show that not all flaw disclosures are alike; quoting an old insight from Aristotle, “it is possible to go wrong in many ways.” Further, they show that benefits of flaw disclosures are contingent upon the audience:

► In a nutshell

Prof. Lauren Howe and Prof. Jochen Menges found that entrepreneurs who disclosed personal flaws like insecurity or disorganization in pitches were more likely to gain support – but only from investors who shared those flaws. In contrast, admitting to arrogance or being a control freak had no benefit. Effective flaw disclosure depends on what is shared and who is listening.

flaws only help when they are disclosed to an audience who feels they have that same flaw.

Howe and Menges’s research adds important caveats to public dialogues that increasingly encourage people to share flaws. While it might be tempting to believe that honesty is always the best policy, in the context of entrepreneurship, the effects of flaw disclosure are more nuanced. As Prof. Lauren Howe puts it: “It’s not just that being open about your flaws wins investors over. The type of flaw you disclose, as well as who you’re talking to, matters for its effect.”



Lauren Howe is a professor of management at the Department of Business Administration UZH.

**“WHEN MONEY IS ON THE LINE,
DOES BEING HONEST ABOUT ONE’S
SHORTCOMINGS HELP OR HURT?”**

For more information, visit:



www.oec.uzh.ch/flaws

Wachsende Kluft zwischen arm und reich

In der Schweiz besitzt das reichste Prozent fast die Hälfte des Vermögens – auch wegen kantonaler Unterschiede bei der Vermögensbesteuerung. Dies zeigt eine neue Studie von Prof. Florian Scheuer.

Text _ Solenn Le Goff

28

Die Vermögenssteuer hat in der Schweiz Tradition und betrifft die meisten Steuerpflichtigen. Doch sie variiert stark von Kanton zu Kanton. Hat diese Eigenheit zur wachsenden Ungleichheit beigetragen? Dieser Frage ist Florian Scheuer, UBS Foundation Professor of Economics of Institutions, nachgegangen. Seine zentrale Erkenntnis: Weil viele Kantone die Vermögenssteuer gesenkt haben, hat die Ungleichheit in der Schweiz über Jahrzehnte hinweg zugenommen.

Auf Basis von Daten zur Vermögensverteilung in allen 26 Schweizer Kantonen von 1969 bis 2018 untersuchte er den langfristigen Zusammenhang zwischen Vermögenssteuern und Vermögenskonzentration. Das Ergebnis: Während die Spitzensteuersätze in fast allen Kantonen deutlich sanken, nahm die Vermögensungleichheit teils drastisch zu. Besonders auffällig ist der Kanton Nidwalden, der schweizweit die niedrigste Vermögenssteuer erhebt. Dort hält das oberste Prozent der Bevölkerung rund 70% des Gesamtvermögens – ein extremer Wert im nationalen Vergleich.



Steuerpolitik beeinflusst Ungleichheit

Die Vermögenssteuer ist aber nicht der einzige Grund für diese Entwicklung. Zum Beispiel ermöglichen Steuerreformen seit den 1990er-Jahren die weitgehend steuerfreie Weitergabe von Vermögen an direkte Nachkommen. Auch dies dürfte laut Scheuer die Ungleichheit verstärken – mit noch unbekannter Langzeitwirkung. Seine Forschung macht deutlich: Steuerpolitik ist ein entscheidender Hebel für die Vermögensverteilung. Wie die Schweiz künftig damit umgeht, bleibt eine politische Schlüsselfrage.

► In a nutshell

In der Schweiz besitzt das reichste Prozent der Bevölkerung fast die Hälfte des Vermögens – ein Zeichen wachsender Ungleichheit. Eine Studie von Prof. Florian Scheuer zeigt, dass sinkende Vermögenssteuern diese Entwicklung begünstigt haben und es dabei erhebliche kantonale Unterschiede gibt. Die Abschaffung der Erbschaftssteuer könnte diese Tendenz zusätzlich verstärkt haben.



Florian Scheuer ist UBS Foundation Professor of Economics of Institutions und Direktor des Instituts für Volkswirtschaftslehre UZH.

«WÄHREND DIE SPITZENSTEUERSÄTZE IN FAST ALLEN KANTONEN DEUTLICH SANKEN, NAHM DIE VERMÖGENS- UNGLEICHHEIT TEILS DRASTISCH ZU.»

Weitere Informationen unter:



www.oec.uzh.ch/ungleichheit

Cybersecurity of Small Devices: Why Bother?

From smart speakers to factory sensors: Small devices are everywhere, but they often lack proper protection. Prof. Ivan De Oliveira Nunes and his team are addressing the cybersecurity challenges posed by these vulnerable systems.

Text _ Ivan De Oliveira Nunes

Smart devices have become part of everyday life, whether in homes, offices, factories, cars, or public spaces. This includes embedded systems, Cyber-Physical Systems (CPS), and Internet-of-Things (IoT) devices. As our reliance on them grows, so does the need to keep them secure.

If malware infects IoT devices that can trigger physical actions (like opening doors or switching off power), it can compromise both safety and security. One example is the Stuxnet attack in 2010, which targeted a nuclear facility. In devices that collect data, malware can compromise privacy by collecting data from their surroundings. It can also transform everyday smart devices into tools for cyberattacks: The 2016 Mirai Botnet, for instance, hijacked thousands of smart cameras and DVRs to launch one of the largest denial-of-service (DoS) attacks in history.

More recently, in April 2025, researchers identified two security flaws (CVE-2025-24252 and CVE-2025-24132) in Apple's AirPlay protocol and its associated software development kit. These vulnerabilities could enable attackers to gain control of third-party IoT devices using AirPlay. Once inside the network, attackers could install malware and spread it to higher-end devices, such as laptops and phones. This could facilitate attacks such as espionage, user credential theft, and more.



“AS OUR RELIANCE ON SMART DEVICES GROWS, SO DOES THE NEED TO SECURE THEM.”

Why securing small devices matters

These examples show a pattern: Attackers often start by targeting simple, low-cost IoT devices to gain access to more valuable systems that store sensitive data. Because small devices are limited in cost, size, and power, they often lack the robust security features found in phones and laptops, leaving them poorly protected or unsecured.

To combat this problem, the SPINS (Security and Privacy of Information Systems and Networks) research group based at the UZH's Department of

► In a nutshell

Smart devices are everywhere, but many lack strong security. Prof. Ivan De Oliveira Nunes and his team are working on affordable, reliable ways to protect these small, often-overlooked devices from malware and cyberattacks. Their goal is to prevent hackers from exploiting weak IoT points to access and harm larger systems.

Informatics has been investigating and proposing cost-effective mechanisms to secure these vulnerable devices. Their approach involves designing and verifying both hardware and software-based security features. The proposed designs have the goal to be both affordable for resource-constrained IoT devices and strong enough to offer mathematically proven protection against cyber threats.



Ivan De Oliveira Nunes is an assistant professor of cybersecurity at the Department of Informatics UZH.

For more information, visit:



www.oec.uzh.ch/spins

Ein Sprung mit Folgen

Vom Sprung ins kalte Wasser bis zur weltweiten Expansion: Alumnus Markus H. Gericke prägt das Familienunternehmen Gericke Group mit Weitblick und vorgelebten Werten.

Text _ Graziella Bomio Foto _ Caroline Krajcir

Du bist CEO einer Firma, die seit 130 Jahren in Familienhand ist. War dein Karriereweg quasi von Geburt an vorgegeben?

Eine Nachfolge aus der Familie ist schön, aber es muss auch passen. Wir waren vier Geschwister und einige Cousins, die alle sehr unterschiedliche Interessen hatten. Ich selbst hatte keine festen Karrierepläne und bin eher aus Zufall in der Firma gelandet: Als der Geschäftsführer einer kleinen Tochterfirma in Frankreich ausfiel, sah mein Vater darin eine gute Gelegenheit für mich. So landete ich für zwei Jahre in Paris – ein Sprung ins kalte Wasser. Ich kannte unsere Technologie kaum, wurde aber sehr unterstützt und lernte viel, etwa im Verkauf.

Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus?

Ich starte den Tag nicht mit E-Mails, um mich nicht gleich in Details zu verlieren, sondern folge einer klaren Tagesstruktur – je nach Phase, in der ich mich gerade befinde. Mein Jahr ist nämlich geprägt von Bürophasen, Auslandsbesuchen und Messen. Besonders wichtig ist mir der direkte Austausch mit Kundinnen und Kunden. So erfahre ich, was sie brauchen, und kann unser Angebot gezielt weiterentwickeln.

2021 wurdest du als EY Entrepreneur Of The Year™ ausgezeichnet. Was macht einen guten Unternehmer aus?

Erfolg ist selten das Verdienst eines Einzelnen – gute Unternehmerinnen und Unternehmer gewinnen engagierte Mitarbeitende und halten sie. Als Familienunternehmen können wir unsere Kultur aktiv mitprägen. Dazu gehören gezieltes Employer Branding, klare Karriereplanung und eine Führung, die Freiräume schafft und Eigeninitiative fördert. Gemeinsame Werte lassen sich nicht verordnen, sondern müssen vorgelebt werden. Besonders wichtig ist uns die interne Kommunikation: über unseren internen Social-Media-Kanal «viva engage», über Schulungen, Firmenbesuche und unser gedrucktes Hausmagazin.

Worauf bist du besonders stolz?

Unvergesslich bleibt die erste Phase meiner Tätigkeit in der Gericke Gruppe in unserer Filiale bei Paris. Auch die Gründungen unserer Niederlassungen in Shanghai, São

Paulo und New Jersey. Das sind quasi Startups innerhalb der Gruppe, die eine grosse Portion Durchhaltevermögen, Geschick und Glück brauchen. Zu sehen, wie sich die Niederlassung dann entwickelt, ist sehr schön. Und, man darf nie vergessen: Eine Firma – das sind vor allem die Leute dahinter.

Welche Erinnerungen verbindest du mit der Universität Zürich?

Die Universität Zürich kommt dem Begriff «Alma mater» (lat. für «nährende Mutter») sehr nahe und es ist für mich bedeutend, dass das so bleibt. Damit ist der universitäre Charakter gemeint, der primär solides und modernes Basiswissen vermittelt, zu logischem Denken anregt und dazu anspornt, sich zu engagieren, Neues auszuprobieren oder zu entwickeln. Die Uni bildet auch die Basis für ein persönliches Netzwerk.

Was hast du damals gelernt, was dir heute noch dient?

Man hört Studentinnen und Studenten ab und zu sagen, «das werde ich sicher nie mehr brauchen». Ich sehe das anders. Mit zunehmender Erfahrung schliessen sich die Lücken in unserem Wissen und vermeintlich unbedeutende Inhalte machen plötzlich Sinn – zum Beispiel dort, wo Fachwissen mit Führungskompetenz oder Kommunikationsstärke zusammentrifft. Insofern kann ich alles, was ich an der UZH gelernt habe, auch heute noch brauchen.

Welchen Rat gibst du den Studierenden von heute?

Früher waren Auslandseinsätze begehrte Chancen – heute stossen sie oft auf Ablehnung. Selbst eine Übernachtung auswärts ist vielen zu viel. Dieser Wandel zeigt sich nicht nur in der Schweiz. Dabei ermöglichen solche Einsätze wertvolle berufliche und persönliche Erfahrungen und stärken den Lebenslauf. Deshalb rate ich: Nutzt Gelegenheiten, geht ins Ausland, probiert euch aus. Es ist eine Investition in die eigene Entwicklung.



Ihre Meinung interessiert uns

Wer soll hier als Nächstes stehen? Schreiben Sie uns: magazin@oec.uzh.ch

A full-length portrait of Markus H. Gericke, a middle-aged man with a receding hairline, smiling warmly. He is wearing a dark navy blue suit jacket over a light-colored, possibly white, button-down shirt. His hands are clasped in front of him. He stands in front of a modern building facade with a grid of rectangular perforations. The lighting is bright and even, suggesting an outdoor or well-lit indoor setting.

Markus H. Gericke ist CEO der Gericke Group in vierter Generation. Er startete seine berufliche Laufbahn bei der Firma Helbling Management Consulting. Mit der Übernahme der Geschäftsleitung der französischen Tochtergesellschaft Gericke SAS begann 1993 seine Tätigkeit im Familienunternehmen. Heute ist er in verschiedenen Verwaltungsräten aktiv. Er hat an der UZH Betriebswirtschaftslehre studiert.

Kleine Taten, grosse Wirkung

In der neuen Rubrik «In Conversation» bringen wir Alumni und Studierende an einen Tisch – und lassen sie über jene Themen diskutieren, die sie gerade bewegen. Den Auftakt machen Alumna Julia Trzicky und Neuabsolventin Tamara Lanza.

Text _ Graziella Bomio Fotos _ Caroline Krajcir

TAMARA: Julia, du hast einen Executive MBA gemacht. Was ist das genau?

JULIA: Der EMBA ist ein Wirtschaftsmaster für Berufserfahrene aus verschiedenen Branchen – zum Beispiel Ärzt:innen, Ingenieur:innen oder Jurist:innen. Es geht dabei darum, die eigenen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zu vertiefen. Besonders spannend fand ich die Vielseitigkeit, die Fallstudien und die Teamarbeit. Oft mussten wir im Team ad hoc komplexe Aufgaben in neuen Themenfeldern lösen. Als Juristin war es für mich zum Beispiel herausfordernd, in Corporate Finance mitzuhalten – aber das hat meinen Horizont erweitert. Heute fühle ich mich breiter aufgestellt und sicherer in meiner Führungsrolle.

TAMARA: Das erlebte ich in meinem Studium ähnlich. Die Breite an Themen ist enorm und man ist viel im Austausch mit anderen. Man lernt, effizient zu arbeiten, Prioritäten zu setzen und unter Druck abzuliefern. Aber ich habe auch gelernt, einfach mal loszulegen und mir etwas zuzutrauen. Anfangs setzte ich mich selbst unter Druck, direkt nach dem Studium schon zu wissen, was mein perfekter Traumjob ist. Aber Gespräche – auch mit dir im Rahmen des Mentoringprogramms – haben mir gezeigt: Der Weg muss nicht geradlinig sein. Wichtiger ist es, Erfahrungen zu sammeln und herauszufinden, was wirklich zu einem passt – zum Beispiel durch Nebenjobs.

JULIA: Absolut. Was mir zusätzlich Orientierung gibt, sind meine persönlichen Werte: Integrität, Authentizität und Zusammenarbeit. Ich habe erlebt, wie es ist, wenn das fehlt. In meiner Führungsrolle will ich authentisch bleiben und mich nicht verstellen, auch wenn natürlich ein gewisses Mass an Anpassung nötig ist. Ich arbeite lieber gemeinsam an Lösungen, als allein im Büro Fälle abzarbeiten.

TAMARA: Was uns beide ja beschäftigt, ist das Thema Nachhaltigkeit. Wir sind beide viel in der Natur unterwegs und sehen die Veränderungen – etwa schmelzende Gletscher. Da merkt man konkret, wie wichtig Umweltschutz ist. Ich frage mich oft, was ich im Kleinen bewirken kann. Für mein eigenes Gewissen ist es wichtig, Verantwortung zu übernehmen – denn vieles, was wir tun, hat direkte Auswirkungen auf unseren Planeten.



«DER EMBA HAT MEINEN HORIZONT ERWEITERT. HEUTE FÜHLE ICH MICH BREITER AUFGESTELLT UND SICHERER IN MEINER FÜHRUNGSROLLE.»

Julia Trzicky



**«GRUNDSÄTZLICH
WÜNSCHE ICH MIR
MEHR FREUNDLICHKEIT
UND WERTSCHÄTZUNG.»**

Tamara Lanza

JULIA: Globale Krisen wie der Ukraine-Krieg zeigen, wie sehr es an einem gemeinsamen Willen für nachhaltige Lösungen fehlt – Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit bleiben oft auf der Strecke. Umso wichtiger ist es für mich, im Alltag aktiv zu bleiben. Ich engagiere mich persönlich für Themen wie Gleichstellung und Frauenförderung – als Führungskraft, Mentorin und in verschiedenen Stiftungen und Vereinen.

TAMARA: Ich finde es grossartig, dass du das machst. Gerade für junge Menschen wie mich ist das eine riesige Hilfe. Grundsätzlich wünsche ich mir mehr Freundlichkeit und Wertschätzung. Oft vergessen wir, dass wir nicht wissen, was der oder die andere gerade durchmacht. Ein bisschen mehr Verständnis füreinander würde viele Konflikte vermeiden – oder zumindest helfen, sie besser zu lösen.

JULIA: Das stimmt. Wenn ich an unsere beiden Generationen denke, fällt mir ausserdem auf, wie stark uns die Digitalisierung unterscheidet. Ich bin noch ohne Internet und Social Media aufgewachsen. Meinen ersten E-Mail-Account hatte ich erst an der Uni. Diese ständige, digitale Reizüberflutung gab es früher nicht.

TAMARA: Ja, für mich war das ganz anders. Ich bin mit dem Internet aufgewachsen und hatte früh ein Smartphone. Bei meiner Generation sehe ich vor allem einen Wandel im Berufsleben: Es ist uns wichtig, neben der Arbeit auch zu leben. Früher drehte sich vieles nur um Karriere. Mir sind aber meine Hobbys wie Klettern oder Zeit in den Bergen sehr wichtig. Diese Balance brauche ich. Ich will engagiert arbeiten, aber auch meine Grenzen wahren. Das gehört für mich zu einem gesunden Berufsleben.

Was würdest du denn aus heutiger Sicht deinem 15-jährigen Ich mit auf den Weg geben?

JULIA: Bleibe offen, sei mutig – gerade als junges Mädchen – und lass dich nicht einschüchtern. Ich finde, das ist auch heute noch ein wichtiges Thema. Glaube an dich und geh deinen eigenen Weg. Probiere aus, was dir Freude macht. Aber verzettle dich nicht zu sehr, sondern fokussiere immer wieder auf deine Stärken und deine Leidenschaften.

TAMARA: Genau. Nimm alles mit – jede Erfahrung bringt dich weiter. Und manchmal hilft es, die Dinge nicht zu ernst zu nehmen. Was mit 15 riesig wirkte, ist heute, zehn Jahre später, vielleicht völlig irrelevant. Ich frage mich immer wieder: «Was ist wirklich wichtig?» Das hilft mir dabei, den Fokus zu behalten.

Julia Trzicky hat Rechtswissenschaften an der Universität Fribourg studiert, besitzt ein Anwaltspatent des Kantons Zürich und hat den Executive MBA der Universität Zürich erlangt. Sie ist in der Geschäftsleitung der Alternativen Bank. **Tamara Lanza** hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich studiert und absolviert derzeit ein Internship bei der UBS.



Homecoming 2025 – Zurück an die Uni

Über 300 Alumnae und Alumni kehrten anlässlich des «Homecoming»-Events anfangs April an die Universität Zürich zurück für einen Abend voller Inspiration, Austausch und Nostalgie. Highlight war unter anderem die Keynote von Alumna Cindy Candrian, die eindrucksvoll zeigte, wie Mensch und Maschine im Zeitalter der Co-Intelligenz zu einem unschlagbaren Team werden können. In vier anschliessenden Connect-Sessions gaben Alumni und Professor:innen Einblicke in Forschung und Praxis zu Themen wie Behavioral Finance, Datenvisualisierung, Social Networks und Education Today. Das Flying Dinner im altherwürdigen Lichthof wurde ergänzt durch eine Alumni-Bar, eine Fotowand und Professoren als Sommeliers.

Weitere Infos und Bildergalerie unter:



www.oec.uzh.ch/homecoming



Join the Community – auf Instagram & LinkedIn



Folge uns auf Instagram und LinkedIn – dort zeigen wir, was die Fakultät bewegt: spannende Forschung, Gesichter aus dem Campusleben und Einblicke in aktuelle Themen.



www.oec.uzh.ch/socialmedia



«Klartext»-Event: Alumni geben exklusive Berufseinblicke

Am «Klartext»-Event geben jeweils fünf Alumni exklusive Einblicke in ihre Karrierewege, Branchenerfahrungen und persönlichen Learnings. In den persönlichen Gesprächen mit den Studierenden können wertvolle Kontakte geknüpft werden – die über den Anlass hinauswirken. Die «Klartext»-Events finden jeweils im März und November statt.

Möchtest du deinen Beruf vorstellen? Dann melde dich unter: alumni@oec.uzh.ch

Tipps aus der Community



Onlinemagazin:
The Philanthropist
Schweizer Philanthropie
im Dialog.



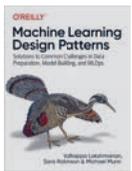
Podcast:
**Anne Applebaum –
Autocracy in America**
Diskussion über den Zustand
der Demokratie in den USA.



Podcast:
The AI Daily Brief
Tägliche Kurz-Updates zu
Künstlicher Intelligenz.



Newsletter:
TLDR – Tech in 5min
Tech- und KI-News im
Schnelldurchlauf.



Buch:
**Machine Learning Design
Patterns von Lakshmanan,
Robinson & Munn**
Praktischer Leitfaden für
KI-Entwicklung.



Buch:
**Co-Intelligence von
Ethan Mollick**
Mensch-KI-Zusammenarbeit
verständlich erklärt.

Hast du einen Lese-, Hör- oder Sehtipp an die Community?
Melde es unter: magazin@oec.uzh.ch

Where Do You Stand on AI? Vote & Discuss!

Take part in our poll in the exclusive Alumni
LinkedIn group and connect with fellow alumni.

How well versed are you in AI?

Are you an expert, an advanced explorer,
struggling but trying or completely lost?



[www.oec.uzh.ch/
alumni-gruppe](http://www.oec.uzh.ch/alumni-gruppe)

Whether you're an alumna, alumnus, student or professor
– join the conversation in our Alumni LinkedIn group! Not a
member yet? Send us a request. After a quick verification,
you'll get access and can take part in the poll. Tip: Click the
bell icon to stay updated. We look forward to seeing you there.



Sophia Lammer (37)
hat 2015 ihren Master
in Betriebswirtschafts-
lehre an der Universität
Zürich abgeschlossen.
Heute ist sie tätig im
Category Management
bei Gebana.

35

...Sophia Lammer

In der Rubrik «Auf einen Kaffee mit...» porträtiert
OEC ALUMNI UZH jeweils ein Mitglied. Dieses Mal
im Fokus: Head of Assortment Sophia Lammer.

Text _ Michèle Tewlin

Wie würdest du einem 5-jährigen Kind deinen Job in einem Satz beschreiben?

Ich stelle sicher, dass Konsumentinnen und Konsumenten spannende Produkte bei Gebana finden, und entscheide, wie viel diese kosten.

Welches berufliche Ereignis hat dich am stärksten geprägt?

Der Wechsel von der Finanzberatung ins Category Management. Nach dem Studium habe ich in einem internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen gearbeitet und nach zwei Jahren gekündigt, um ein Praktikum bei einem Onlinehändler zu machen.

Wenn du die Macht hättest: Was würdest du an der heutigen Gesellschaft ändern?

Die externen Effekte, welche durch unser Handeln und unseren Konsum entstehen, müssten in die Preise von Produkten und Dienstleistungen einkalkuliert werden. In der Regel sind Produkte und Dienstleistungen mit hohen negativen externen Effekten für Gesellschaft und Umwelt günstiger als vergleichbare Produkte mit weniger oder keinen negativen externen Effekten. Dadurch werden falsche Anreize gesetzt.

Was hast du aus deiner Studienzeit mitgenommen?

Sehr gute Freunde, die noch heute zu meinen engsten Freunden gehören. Und ich habe gelernt, aktiv meine Interessen und Ziele zu verfolgen.

Welches ist die beste Entscheidung, die du im Leben getroffen hast?

Eine bedeutende Entscheidung, die sich sehr richtig für mich anfühlt und die ich weiterhin so handhaben möchte, ist meinen Freunden und der Familie eine grosse Wichtigkeit einzuräumen und diese Beziehungen laufend zu pflegen.

Welches war der beste Ratschlag, den dir jemand gegeben hat?

Mehr machen, weniger fragen. Oft lohnt es sich, einfach mal anzufangen und auszuprobieren.

Das vollständige Porträt und weitere Mitgliederporträts finden Sie hier:



www.oecalumni.ch

Rethinking Collaboration with AI

Prof. Gerhard Schwabe explores how technology can enhance human collaboration. His work focuses on how digital tools, and now AI, support workflows and influence the way people think and interact.

Text _ Jamie Brama Foto _ Caroline Krajcir

Gerhard Schwabe always valued freedom and autonomy, principles he believes technical professions offer. He never considered himself a true technician – which is why he chose the most technical field he could see himself in: information systems, a field that combines technology and business. His PhD showed him that he enjoyed research and thrived on the independence and flexibility of academic life – which led him to pursue a career as a professor. “This job offers both freedom and an exciting environment. Being around young people keeps you young and at the pulse of what’s happening,” he states.

When AI joins the conversation

Since his dissertation, Schwabe’s research has focused on supporting collaboration between people. “In information systems, we work from the assumption that most real-world economic problems can’t be solved by technology alone,” he explains. “Introducing a new system means more than just implementing software – it requires rethinking workflows, adjusting communications, and aligning roles and incentives.” If you’re supporting financial advice, for instance, it’s not just the technical tools that need to change; the financial advisors also have to adapt their approach, the advice they give, the way they ask questions and how they interact with clients. Schwabe has explored these dynamics in various advisory contexts, including doctor-patient interactions, financial consultations and travel planning.

Another long-standing area of his research is how groups can collaborate more effectively in workshops and brainstorming settings, and how digital tools can improve these processes. His interest in this area dates back decades, to a time when such sessions still relied on paper, flipcharts and sticky notes. As digital tools emerged, they helped streamline processes such as collecting, sorting and prioritizing ideas or developing action plans. Now, with the rise of AI, new possibilities – and questions – are emerging: “Can AI participate in brainstorming sessions, promote creativity, or even replace a real person?” Schwabe asks. One interesting

finding from his recent work: “You have to tell the AI things that humans understand intuitively, such as how long answers should be,” he explains. In group settings, people naturally tend to match the length of their comments to those of others. AI, by contrast, often stands out: its responses are longer, perfectly punctuated, and free of typos. During a recent digital brainstorming session with students about the new Binzmühlestrasse canteen, participants recognized the AI for precisely these reasons.

Shaping minds and democracy

For Schwabe, the next big challenge is to train AI not just to generate ideas, but to adapt to group dynamics by mirroring human communication styles. He is currently exploring whether AI can recognize the emotional tone of a conversation – whether the atmosphere is overly positive, critical or tense – and decide whether to reflect that tone or deliberately counterbalance it. “Sometimes, a group might benefit from a critical voice or even a bit of humor to shift the mood,” he says. In such cases, AI could take on specific roles and subtly influence the course of the discussion. Building on this idea and AI’s decision support capabilities, Schwabe envisions AI being used to support the work of management boards and boards of directors through so-called “AI boardrooms”.

Schwabe is also politically active – an interest that was sparked back in the 1990s during his habilitation. “I wanted to get involved in the political system because democracy is important to me. So I digitalized the work of the Stuttgart city parliament,” he says. The issue came to the fore again in 2021 when his wife was approached about a political role. Today, Schwabe is a member of the city parliament in Wetzikon, again motivated by his concern for democracy, which he believes is under threat both globally and in Switzerland. He views direct democracy as a vital safeguard against political disenfranchisement – and plans to continue contributing after his academic career ends.

Gerhard Schwabe is a professor of information management at the Department of Informatics UZH and previously held a position at the University of Koblenz. His research focuses on computer-aided collaboration. The interview took place at the restaurant "Tosca" in Zurich Oerlikon.

Stärken besser sichtbar machen

Seit Februar 2025 ist Martin Natter, Professor für Marketing, neuer Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre (IBW). Im Interview spricht er über seine Ziele, neue Innovationsprojekte und was gute Führung für ihn bedeutet.

Text _ Jasmin Rippstein Foto _ Caroline Krajcir

Warum haben Sie sich für die zusätzliche – anspruchsvolle – Aufgabe als Institutsdirektor entschieden?

Mein Vorgänger Egon Franck hat das IBW über viele Jahre hinweg vorbildlich geführt und uns stets den Rücken für Forschung und Lehre freigehalten. Als er eine Nachfolge für sein Amt suchte, kam mein Name ins Spiel. Da ich selbst lange Zeit Nutzniesser eines gut geführten Instituts war und dies sehr schätzte, schien es mir reizvoll, das Amt in ähnlicher Form weiterzuführen. Natürlich entscheidet man das aber nicht selbst, es gibt ja eine Wahl. Zusammen mit Christiane Barz als stellvertretende Institutsdirektorin haben wir ein Programm aufgestellt und wurden schliesslich als Team gewählt.

Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrer Amtszeit?

Mein Hauptanliegen ist es, unsere Stärken in Forschung und Lehre mithilfe von inhaltlichen Schwerpunkten sichtbarer zu machen. Gleichzeitig soll die interne Kommunikation durch die Bildung entsprechender Gruppen erleichtert werden. Aufgrund zunehmender Raumknappheit und neuen Professuren mit Platzbedarf wurde gleich zu Beginn meiner Amtszeit ein neues Raumkonzept erforderlich. Diese Situation haben wir genutzt, um die

Martin Natter ist Professor für Marketing und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre UZH. Er promovierte an der Wirtschaftsuniversität Wien und erhielt dort auch seine Venia Legendi. Seine Forschungsinteressen umfassen die Preisgestaltung im Handel, innovative Preismechanismen wie Pay-what-you-want, und Preismechanismen zur Vermeidung von Food Waste.

neu gebildeten Schwerpunkte räumlich zusammenzuziehen. Nun gilt es, die Schwerpunkte mit Leben zu füllen, um nach aussen als eine der führenden Universitäten in diesen Themenbereichen wahrgenommen zu werden.

Gibt es weitere Innovationsprojekte, die Sie vorantreiben möchten?

Unser Studienprogrammdirektor Johannes Luger überarbeitet zurzeit den Prozess zum Matching von Studierenden, die eine Abschlussarbeit schreiben wollen, und den Dozierenden, die diese Arbeit betreuen könnten. Hier wollen wir künftig einen elektronischen Marktplatz nutzen, der am Institut für Finance entwickelt



wurde. Im Bereich Forschung freue ich mich auf das neue UZH Center for the Future of Personal Mobility, welches am IBW angesiedelt wird. Ich bin gespannt, welche Forschungsagenda wir im Kontext dieses gesellschaftlich und wirtschaftlich höchst spannenden Themas entwerfen werden und wie das in die zukünftige Lehre einfließt.

Welche Werte sind Ihnen als Führungskraft und in der Zusammenarbeit wichtig?

Gegenseitiger Respekt und eine gute und freundliche Kommunikation sind für mich zentral. Unabhängig vom konkreten Gebiet und Forschungsansatz können wir viel voneinander

lernen und spannende Gespräche führen, die unseren Alltag bereichern und inspirieren.

Welchen Einfluss haben die aktuellen Entwicklungen rund um Künstliche Intelligenz auf die Betriebswirtschaftslehre?

Fachspezifisch wird aktuell erforscht, wie sich die Anwendung von KI auf relevante Unternehmensprozesse, insbesondere auch Entscheidungsprozesse auswirkt. Die Forschung versucht gerade herauszufinden, welche Aufgaben in welchem Entscheidungskontext besser von Menschen bewältigt und welche durch KI-Anwendungen unterstützt oder vollautomatisiert werden können, wie sich das auf zukünftige Stellenprofile auswirkt und welche Kenntnisse Studierende wie Forschende erlernen sollten. In der Lehre bringt KI Herausforderungen mit sich, wenn es um die Überprüfung von Wissen und Fähigkeiten geht – etwa bei Seminar- oder Abschlussarbeiten. Die mangelnde Möglichkeit der Überprüfung der Autorschaft kann es erforderlich machen, schriftliche Arbeiten durch Präsentationen und Diskussionen zu ergänzen. Hier suchen wir aktuell nach guten Lösungen.

BWL ist nach wie vor eines der beliebtesten Studienfächer. Weshalb?

Ein BWL-Studium bildet Studierende hervorragend für die Arbeitswelt aus und hält eine Vielzahl an Möglichkeiten für die Berufswahl offen. Solange wir diesen Vorteil bei der Berufswahl durch eine fundierte und praxisrelevante Ausbildung beibehalten können, werden uns hohe Studierendenzahlen erhalten bleiben. Gleichzeitig bringen die steigenden Zahlen – zuletzt über 1200 Studierende im Herbstsemester 2024 in unserer Assessmentvorlesung – aber auch Herausforderungen mit sich, die wir angehen müssen.



SPOTLIGHT



39

Akkreditierung – quo vadis?

In den nächsten zwei Jahren wird unsere Fakultät im Rahmen von Re-Akkreditierungen erneut beurteilt – durch das europäische Label EQUIS und das amerikanische Label AACSB. Re-Akkreditierungen sind Chance und Herausforderung zugleich: Die Peer-Review-Teams, bestehend aus Dekaninnen und Dekanen führender Wirtschaftsfakultäten und Business Schools weltweit, liefern uns wertvolles Feedback zur Weiterentwicklung entlang unserer Strategie. Geprüft werden dabei nicht nur, wo unsere Institution in Sachen Forschung, Lehre, Studierender und Mitarbeitender steht, sondern auch zentrale Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Praxisbezug sowie Nachhaltigkeit und EDI (Equality, Diversity, Inclusion).

Die EDI-Themen stehen in den USA aktuell stark unter politischem Druck. Das hat Überlegungen ausgelöst, die AACSB-Standards künftig in einen «nationalen» Strang ohne EDI-Kriterien und einen «internationalen» Strang inklusive EDI-Kriterien zu teilen. Was würde ein solcher Schritt bedeuten – insbesondere für die vielen Fortschritte, die dank der EDI-Kriterien in Bewegung gekommen sind?

Für EQUIS – und für uns – ist klar: Es gibt kein Zurück hinter bereits Erreichtes. Themen wie Geschlechtergleichstellung, Chancengleichheit, Karriereförderung und Inklusion gehören zu unserem Verständnis, wie eine Institution weiterentwickelt und bewertet werden soll. Als Fakultät, die EQUIS und AACSB akkreditiert ist, verstehen wir diese Werte als integralen Bestandteil unseres Selbstverständnisses – und als Auftrag für die Zukunft.

Beste Grüsse

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'H. Gall'.

Harald C. Gall ist Professor für Software Engineering und seit 2012 Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät UZH. In seiner Kolumne «Spotlight» widmet er sich jeweils einem Thema, das die Fakultät aktuell besonders beschäftigt.



Berufungen und Beförderungen



Ingvild Almås wurde als ordentliche Professorin für Ökonomik der Kinder- und Jugendentwicklung mit einem Fokus auf Stillen (Larsson Rosenquist Stiftungsprofessur) berufen. Sie hat 2008 an der Norwegian School of Economics promoviert und war zuletzt als Professorin an der Stockholm University tätig.



Anne Ardila Brenøe wurde zur ausserordentlichen Professorin für Betriebswirtschaftslehre befördert. Sie hat 2018 an der Universität Kopenhagen promoviert und war seither als Assistenzprofessorin an der UZH tätig.



Ivan De Oliveira Nunes wurde als Assistenzprofessor für Cybersecurity mit Tenure-Track ernannt. Er promovierte 2021 an der University of California und war zuletzt als Assistenzprofessor am Rochester Institute of Technology tätig.



Thomas Graeber wurde als ausserordentlicher Professor für Kognitive und Neuroökonomie (NOMIS Foundation) berufen. Er promovierte 2018 an der Universität Bonn und war zuletzt als Assistenzprofessor an der Harvard Business School tätig.



Dina Pomeranz wurde zur ausserordentlichen Professorin ad personam für Angewandte Mikroökonomie (UBS Foundation Professur) befördert. Sie hat 2010 an der Harvard University promoviert und war seit 2017 Assistenzprofessorin an der UZH.

Promotionsfeier mit Award-Verleihung

An der diesjährigen Promotionsfeier wurden 939 Absolvent:innen gewürdigt und die SDG Impact Awards verliehen (siehe S. 24). Mit dem Engagement Award wurden zudem drei Studierende geehrt, welche sich durch ihr besonderes Engagement neben dem Studium ausgezeichnet haben.

Weitere Informationen unter:



www.oec.uzh.ch/promotionsfeier-2025

Auszeichnungen



Niklas Bürgi erhält den Jahrespreis 2025 der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät UZH für seine Dissertation «Am I Thinking What You Are Thinking? – A Neurocomputational Account of Adaptive Mentalization and Its Application in Autism». Darin untersucht er, wie Menschen ihr Denken an andere anpassen, um deren Absichten zu verstehen. Mit spielbasierten Experimenten, Modellen und Hirnscans zeigt er auch neue Ansätze für die Autismusdiagnostik auf.



Anikó Hannák, Professorin für Social Computing am Institut für Informatik UZH, wurde mit dem UZH Mentoring Award 2025 für hervorragende Betreuung von Doktorierenden und Nachwuchsförderung gewürdigt. Besonders hervorgehoben wurde, dass unter ihrer Führung qualitativ hochwertige Forschungsarbeiten entstehen und sie ein vertrauensvolles und inklusives Umfeld schafft.



Stefania Ionescu vom Institut für Informatik UZH erhielt für ihre Forschung zum Thema «Society as a Stakeholder: Understanding the Societal Impact of Systems Allocating Visibility Algorithmically» den diesjährigen FAN Award. Betreut wurde ihre Forschungsarbeit von Prof. Anikó Hannák.



Laura T. Starks, Professorin an der University of Texas, erhielt die diesjährige Ehrendoktorwürde der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät UZH. Das Institut für Finance UZH nominierte Starks in Anerkennung ihrer herausragenden akademischen Arbeit in den Bereichen Asset Pricing, Corporate Governance, Corporate Finance, Investment Management und in jüngster Zeit auch zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG).



Mensch oder Maschine? Finden Sie den KI-generierten Artikel im Heft!

In dieser Ausgabe dreht sich alles um Responsible AI. Doch wir wollen es genau wissen: Wie gut lässt sich erkennen, ob ein Text von einem Menschen oder einer KI stammt? Ein Artikel in diesem Magazin (Seite 22 bis 39, ohne Fokusteil) wurde vollständig von ChatGPT verfasst, ohne jegliche redaktionelle Nachbearbeitung. Finden Sie heraus, welcher es ist. Teilnehmen können Sie bis zum 30. Juni 2025 – mit etwas Glück gewinnen Sie einen von drei Digitec-Galaxus-Gutscheinen im Wert von je 50 CHF. Die Gewinner werden persönlich benachrichtigt.

Geben Sie Ihren Tipp ab unter:



www.oec.uzh.ch/ki-wettbewerb

Viel Erfolg beim Lesen und Rätseln!

Juni

12.
«Herausforderungen im Gesundheitssektor: Wie wir die Weichen für morgen stellen»
OEC ALUMNI UZH

12./13.
Zurich-Bern Real Estate Finance and Economics Workshop 2025
Institute für Finance & Volkswirtschaftslehre UZH

19.
Sunset Rave
ICU, fvoec, VSUZH & FAPS

27.
2nd Workshop on Sports, Economics, and Natural Experiments
Center for Research in Sports Administration

Juli

03.
BBQ am Zürichsee
IBW-Club

09.
Sommerparty 2025 (ausgebucht, Warteliste)
OEC ALUMNI UZH

10.
Rising Scholar Conference mit Keynote von Prof. Caroline Flammer
Institut für Finance UZH

August

15.
Limmat Böötle x ALUMNI
ICU & UZH Alumni Informatik

22.
Besuch der Fischzucht Kundelfingerhof
EMBA Alumni UZH (Senior's Chapter)

27.
Goldwyn Foto-Shooting und CV Check
UZH Alumni Informatik

30.
28. Alumni Sommernachts-party: Story-Night mit Musikbegleitung
UZH Alumni Informatik

September

02./03.
RiskON Student Hackathon «Transforming Uncertainty into Opportunity»
Institut für Finance UZH

12.
Erstsemestrigentag
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät UZH

25.
Abendvortrag RaiseNow (TWINT-Technologiepartner für Non-Profit-Fundraising)
UZH Alumni Informatik

Oktober

03.
Lunch&Learn: Inspirierende Einblicke in exklusivem Rahmen
EMBA Alumni UZH

07.
«Opinion» mit Prof. Monika Schnitzer
UBS Center for Economics in Society

23.
Lunch mit Christoph Brand, CEO Xpo
OEC ALUMNI UZH

23.
Evening Roundtable: Longevity
EMBA Alumni UZH (Women's Chapter)

November

06.
Der ewige Stress...von akuten zu generationenübergreifenden Konsequenzen
EMBA Alumni UZH (Senior's Chapter)

10.
Forum «International Trade and Globalization»
UBS Center for Economics in Society

13.
Best of EMBA UZH Alumni Refresher
EMBA Alumni UZH

27.
Lunch&Learn: Inspirierende Einblicke in exklusivem Rahmen
EMBA Alumni UZH

Dezember

tba
Fondue Plausch
UZH Alumni Informatik (genaues Datum im Okt.)

15.
Inaugural Lecture: Prof. Francisco Amaral
Institut für Finance UZH

Impressum

23. Ausgabe

Herausgeber
Dekanat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Universität Zürich
magazin@oec.uzh.ch

Redaktionsleitung
Jamie Brama
Jasmin Rippstein

Redaktionelle Mitarbeit
Graziella Bomio
Janine Hammer

Gestaltung
artdepartment.ch
Adrian Hablützel

Bilder
zVg (sofern nicht anders angegeben)

Druck
Stämpfli AG

Inserate
magazin@oec.uzh.ch (UZH-intern)
print-ad kretz gmbh (extern)

Auflage
11'500, erscheint zweimal jährlich

Geht an
Alle Studierenden, alle Neuaussolventinnen (bis 2 Jahre nach Abschluss), alle Mitarbeitenden der Fakultät und Alumni mit Einverständnis zum Kontakt-erhalt (uzhalumni.ch/page/connect)

E-Paper
oec.uzh.ch/oec

Abonnieren
Das Oec. Magazin kann gratis abonniert werden: magazin@oec.uzh.ch



ISSN
ISSN 2571-5143



gedruckt in der schweiz



Wie bringt
mich ein EMBA
in meiner
Karriere voran?



Jetzt für ein
Beratungsgespräch
anmelden.



Executive MBA
Fokus 2025–2027
Digitale Transformation

– Deutsch oder Englisch

Building bridges to the future

How economics can shape tomorrow



This UBS Center Public Paper brings together leading voices in economics. From inequality to AI, from climate to democracy – discover ideas that drive progress. Published as a special issue honoring Kaspar Villiger's legacy of fostering dialogue between research and society.

Free download



@ubscenter
#EconomicsForSociety