



Die Milliarden kehren zurück: Investoren setzen erneut auf Fintech-Start-ups, aber meist auf reife Akteure und krisenresistente Geschäftsmodelle.

Studienleiter Thomas Ankenbrand spricht daher von einer „neuen Phase“ des Ökosystems: »Nach Jahren starken Wachstums rücken Konsolidierung, Spezialisierung und technologische Repositionierung der Geschäftsmodelle stärker in den Vordergrund.« Der Markt sei wettbewerbsintensiver geworden.

Jahr	Anzahl Deals	Investitionssumme (rechte Skala) in Mrd. €
2021	~7.500	~1.400
2022	~7.500	~800
2023	~5.100	~500
2024	~4.500	~400
2025	~3.600	~500

Quelle: State of Finance 2025 Report; CB Insights / Grafik: F&K und Partner

Angesichts geopolitischer Risiken würden sich Geldgeber zudem aus liquiditätsabhängigen Schwellenmärkten zurückziehen. Die grösste Hürde bleibe jedoch das Exit-Umfeld: «Sollten Börsengänge seltener werden, fehlt dem Risikokapital der nötige Rückfluss in den Kreislauf.»

Year	Number of Fintech Startups
2015	160
2016	190
2017	220
2018	280
2019	300
2020	310
2021	320
2022	330
2023	340
2024	350
2025	360

Quelle: EZ FinTech Study 2026 / Grafik: F&W

Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich in der Schweiz. Laut Startupticker.ch stiegen die Investitionen in Fintech-Start-ups

PART
OF

Swiss
Fintech
Week '26

SONDERPREIS FÜR
FuW-ABONNENTEN

FINTECH FORUM 2026

DRIVING TRANSFORMATION

22. Juni 2026

Kongresshaus Zürich

TOP-SPEAKER

Alexandra Arni
CEO und Vizepräsidentin Swiss FS-CSC
und Head of ICT
Schweizerische
Bankiervereinigung

Dr. Simon Kauth
Leiter Technologie
und Services und
Mitglied der Geschäfts-
leitung Luzerner
Kantonalbank AG

Jonathan Knight
Senior Vice President
and Head of Games
The New York Times

Philipp Rickenbacher
Verwaltungsrats-
präsident CV VC

Jan de Schepper
CMO Swissquote
Bank AG und CEO
Yuh Ltd.

THEMEN

Innovationskraft von Banken – woher Finanzinstitute ihre strategischen Impulse beziehen und wie erfolgreiche Partnerschaften im Ökosystem entstehen

Ganzheitliche digitale Transformation – vom ersten AI-Use-Case zum nachhaltigen Wandel in der gesamten Organisation

Cybersecurity & Fraud Prevention – wie sich die Finanzbranche gegen komplexe digitale Bedrohungen und Betrug rüstet

Konzeption und Organisation: FuW Forum
Weitere Informationen und Anmeldemöglichkeit
www.fuw-forum.ch/fintech

FINANZ und WIRTSCHAFT FORUM

INSEL DER AUFMERKSAMKEIT

MAIN WEEK PARTNER

accenture **HORVÁTH** • **Swiss Banking**
7wise Platform

FORUM LEAD PARTNER

Swissquote

FORUM CO-PARTNER

finnova **SIMON KUCHER**
Unterstützung leichter growth

KOOPERATIONSPARTNER

Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft und Arbeit
 SFTI

**Innovation
Zürich**

QuantumBasel
• **Swiss Banking**

**SWITZERLAND
GLOBAL
ENTERPRISE**
enabling new business

SFTA
SWISS FINTECH
ASSOCIATION

FORUM SUPPORTER

AVENIQ **Netcetera** **RAIFFEISEN**

FORUM EXHIBITOR

YAPeAL

KI-Agenten bitten zum Duell

Autonome Softwareeinheiten wirbeln die Anlagewelt auf, demokratisieren Marktdaten und zwingen Regulierung sowie Institute zum Umdenken.

LEA FÄH

Der traditionelle Finanzsektor steht vor einer neuen Ära: Wo bisher menschliche Expertise und starre IT-Systeme dominierten, ziehen nun autonome KI-Agenten ein. Sie agieren nicht mehr als reine Chatbots, sondern beschaffen selbstständig Daten, bereiten Transaktionen vor und optimieren Portfolios.

Für Matthias Wyss, Mitgründer des Krypto-Fintech Margarita Finance, ist die Kryptowelt der ideale Erprobungsraum dafür. Während im traditionellen Finanzsystem die Hürden für automatisierte Systeme sehr hoch sind, interagieren Agenten auf der Blockchain ohne Reibungsverluste. Was dort getestet wird, könnte die Blaupause für den gesamten Kapitalmarkt sein. Margarita Finance demonstriert dies bereits mit Yieldcoins: Diese tokenisierten Versionen strukturierter Produkte automatisieren für Kleinanleger komplexe Strategien wie Covered Calls.

Dezentrales Bloomberg

KI-Agenten treiben zudem die Demokratisierung von Marktdaten voran. Das Zahlungszusatznetzwerk Masumi ermöglicht einen direkten, kleinststilligen Datenhandel zwischen Agenten. Patrick Tobler, CEO des Start-up, sieht darin ein «dezentrales Bloomberg-Terminal»: «Man ist künftig nicht mehr von wenigen Grossanbietern abhängig.» Die eigenen Agenten kaufen gezielt nur nachgefragte Daten ein statt einer teuren Universalien.

Auch Tech-Giganten forcieren diesen Trend. Die Amazon-Tochter AWS unterstützt den Agent-to-Agent-Payment-Standard, Google und Cloudflare investieren stark. Gegenüber ChatGPT und Co. bieten Agenten einen entscheidenden Vorteil: Sie greifen auf exklusive Datenquellen von Providern wie Statista oder GWI zu und lassen sich direkt mit Bankkonten oder Aktienportfolios verknüpfen. Tobler managt sein Portfolio bereits so.

Da die Transaktionskosten künftig auf Bruchteile eines Rappens sinken sollen, lohnt sich das laut Tobler bereits ab einer Anlagesumme von 50 Fr. Derzeit stammen erst 5 bis 10% der Masumi-Agenten



ONCE UPON A TIME IN THE WEST

ILLUSTRATION: STEFAN LUKAC

aus dem Finanzsektor, vorwiegend aus dem Kryptobereich. Erste Anwendungen liefern jedoch bereits traditionelle Daten, etwa zur US-Notenbank Federal Reserve.

Bei der Datenverarbeitung rät Wyss zur Vorsicht: Heute sei die KI bei Zahlen noch zu fehleranfällig. Für die Definition einer Anlagestrategie brauche es klassisches Urteilsvermögen. In der operativen Umsetzung hingegen bringe die KI Tempo, weniger Fehler und lückenlose Protokolle.

Wer für den Roboter haftet

Die Agenten bewegen sich nicht im rechtsfreien Raum. Die Schweiz setzt auf das Prinzip «Same Business, Same Risks, Same Rules». Ihr Einsatz muss sich in bestehende Recht einfügen. Zentral ist die Frage, wer faktisch Verfügungsmacht über

die Vermögenswerte hat. Im Blockchain-Bereich bedeutet das also: Wer kontrolliert den Private Key zur Wallet?

Die Rechtsanwältin Sebastian Hepp und Fernando Tafur differenzieren in einer aktuellen Analyse drei Autonomiestufen (vgl. Tabelle). Schlägt die KI massgeschneiderte Transaktionen für Finanzpro-

dukte vor, die der Investor manuell freigeben muss, handelt es sich um Anlageberatung. Vergibt der Anleger via Session Keys Limiten für die automatische Ausführung, bleibt sie weisungsgebunden. Dennoch «dürfte das Finanzdienstleistungsgesetz in vielen solchen Fällen anwendbar sein, weshalb Anbieter Verhaltens- und Organi-

Drei Typen von KI-Agenten		
Handelsspielraum	Befugnisse und Ablauf	Anlegerschutz
1. Rein beratend	• KI liefert personalisierte Vorschläge basierend auf Kundendaten • Anleger kontrolliert Private Key sowie Vermögen und löst Transaktionen selbst aus	• Verhaltens- und Organisationspflichten für Anbieter gemäss Fidleg
2. Teilautonom	• Anleger bestimmt Parameter wie Ausgabenlimits, erlaubte Assets oder Zielpreise • KI handelt darin autonom und führt Transaktionen selbstständig aus	• Verhaltens- und Organisationspflichten für Anbieter gemäss Fidleg
3. Vollautonom	• Anleger teilt Kontrolle über Private Key sowie Vermögen und verzichtet auf manuelle Freigaben • KI entscheidet autonom und optimiert das Portfolio laufend je nach Marktlage	• Anbieter untersteht Finig (Vermögensverwaltung) sowie Fidleg-Pflichten • Erfordert Finma-Bewilligung und Erfüllung GWG-Vorgaben

Fidleg = Finanzdienstleistungsgesetz, Finig = Finanzinstitutsgesetz, GWG = Geldwäschereigesetz
Quelle: Sebastian Hepp/Fernando Tafur, Finanzmarktrechtliche Einordnung von blockchain-basierten AI-Agents, GesKR 1/2026

Schweizer Fintechs zwischen Expansion und Exit

Zuerst Wachstum, dann Verkauf? Möglicherweise, aber kaum über die Schweizer Börse – dort fehlen oft Breite und hohe Bewertungen.

MARTIN GELNAR

Vom Geistesblitz bis zur Gründung der eigenen Fintech-Firma kann es recht schnell gehen. Dann folgt die tägliche Knochenarbeit, nicht selten unterbrochen von schlaflosen Nächten.

Schafft man es, Investoren von der Geschäftsidee zu überzeugen? Was packt man an, was lässt man bleiben? Kann man das Wachstum aus eigener Kraft stemmen, oder soll man möglichst schnell an die Börse – obwohl es dafür wohl bessere Marktplätze als die Schweiz gibt?

Trauter Heimmarkt

Firmengründer sind nicht zu beneiden. Schon nur die Wahl des Geschäftssitzes kann sich als Knacknuss erweisen. Neben rechtlichen und steuerlichen Aspekten spielen selbst zuletzt Emotionen eine Rolle. So stellte sich beim Onlinevermögensverwalter True Wealth im Gründungsjahr 2013 die Frage, ob die Wahl auf Zürich oder Liechtenstein fallen soll. Man habe sich schliesslich für die traute Finanzmetropole entschieden, berichtet Mitgründer und Chef Felix Niederer. «Einerseits leben unsere Familien in Zürich, andererseits verstehen wir den Schweizer Markt am besten und wollen Schweizer Kunden nicht aus dem Ausland bedienen», erklärt er. Zudem sei die Bewilligung der Aufsichtsbehörde Finma aus Sicht der hiesigen Kundschaft viel wert.

Das ursprünglich angedachte Ziel eines Wachstums im europäischen Ausland, das sich bei einem Liechtensteiner Firmensitz einfach verwirklichen liesse, sei

momentan kein Thema – der hiesige Markt biete genug Wachstumspotenzial. «Die in der Schweiz von Privatpersonen verwalteten Vermögen liegen in der Gröszenordnung von mehreren tausend Milliarden Franken, und unser Marktanteil ist noch klein», so Niederer.

True Wealth, die aus börsengehandelten Fonds zusammengesetzte Anlageportfolios anbietet und mit Algorithmen effizient umsetzt, bedient ausschliesslich Privatkunden und hat sich mit niedrigen Gebühren beispielsweise für 3a-Vorsorgeleistungen einen Namen gemacht. Sie will die Höhe der verwalteten Vermögen von momentan rund 2,8 auf 10 Mrd. Fr. steigern. «Diesen Pfad gehen wir aus eigener Kraft, finanziert aus dem operativen Geschäft», erläutert Niederer, schliesst aber neue Investoren nicht aus.

Auslandswachstum lockt

Ein anderes Zielpublikum hat das Zürcher Fintech-Start-up Aisot Technologies vor Augen. Das 2021 von drei ETH-Wissenschaftlern gegründete Unternehmen, das sich mit fast sechzig KI-basierten sogenannten Quant-Modellen zur Portfoliooptimierung an professionelle Vermögensverwalter richtet, will zunehmend ausserhalb des Heimatmarktes Fuss fassen, erklärt CEO Stefan Klausner. Als ETH-Spin-off und Anbieter einer «Lösung Made in Switzerland» verfüge man international über ein starkes Qualitätsargument. Erste Aktivitäten und Gespräche laufen in Finanzzentren wie London, München, Luxemburg, Hongkong, Singapur, den USA und im Nahen Osten.



THE FANTASTIC FOUR

ILLUSTRATION: STEFAN LUKAC

in ein paar Jahren aussehen könnte. Momentan liegt ihr Fokus auf profitablarem Wachstum. Die Aussagen der Unternehmensgründer lassen aber darauf schliessen, dass sie sich Gedanken über die etwas entfernte Zukunft machen.

Sowohl Niederer als auch Klausner erwähnen längerfristige Möglichkeiten wie die Eingliederung in ein anderes Unternehmen, den Verkauf an eine Private-Equity-Gesellschaft oder einen Börsengang. «Wir schliessen keine Option grundsätzlich aus, aber wir lassen uns auch

nicht hauptsächlich von einer Exit-Logik treiben», so der Aisot-Chef.

Heisst dies, dass das Schweizer Börsentableau neben Swissquote dereinst weitere digitale Finanzgesellschaften umfassen könnte? Solche Hoffnungen sind übertrieben, glaubt der Schweizer Unternehmer und Investor Philippe Bubb.

Steiniges Pflaster für IPO

«Grundsätzlich ist die Schweizer Börse für Wachstumsunternehmen nur bedingt attraktiv, es sei denn, die Schweiz ist ein zentraler Kernmarkt», sagt Bubb, der sich auf Technologie- und Konsumgüterfirmen spezialisiert hat. «Der hiesige Kapitalmarkt ist deutlich weniger breit und tief als in Amerika, und die Bewertungen liegen tendenziell unter dem dortigen Niveau. Entsprechend wählen viele Wachstumsunternehmen eine Kotierung in den USA, prüfen ein Dual Listing oder verlagern ihren Börsenplatz ganz dorthin», so Bubb, einst Investor und Verwaltungsratspräsident der Schweizer Sportschuhfirma On, die vor fünf Jahren bezeichnenderweise in New York ihr Börsendebüt gab.

Bubb ist weiterhin aktiv in der Entwicklung von Schweizer Unternehmen tätig. Gegenwärtig baut er über die Investmentgesellschaft Session mit Partnern zusammen den KI-gestützten Lohnabrechnungsservice Paymira auf. CEO ist Jeremias Meier, ehemaliger Chef der Buchhaltungssoftware Bexio, die heute zu Mobilbar gehört. Neben dem Versicherungskonzern Mobilbar hat sich unter anderem Swisscom als Investor in Schweizer Start-ups profiliert.

sationspflichten einhalten müssen», betont Hepp, Partner bei der Kanzlei Zürcher Rechtsanwälte. Das gelte, obwohl eine gefestigte Praxis und Gerichtsentscheide noch fehlten.

Erhält die KI hingegen weitreichenden Zugriff auf den Private Key und entscheidet autonom über fremde Vermögenswerte, ist die Grenze zur Vermögensverwaltung überschritten. Da der Anbieter die Verfügungsmacht erlangt, greifen das Finanzinstituts- und das Geldwäschereigesetz. Zudem haftet das einsetzende Unternehmen, wenn der Agent als «technisches Hilfsmittel» versagt – denn die Verantwortung verschiebt sich entlang der effektiven Kontrolle.

Lukrative Renditen finden

Solche Anwendungen existieren im dezentralen Finanzmarkt bereits – wie das Projekt Zfyai, dessen Yield Agents den Markt autonom nach den lukrativsten Renditequellen durchforsten. Allerdings fehlt hier das gewohnte Sicherheitsnetz wie etwa die Einlagensicherung. Ein Diebstahl des Private Key führt meist zum Totalverlust.

In der traditionellen Finanzwelt nutzen Schweizer Anbieter – von Fintechs wie True Wealth, Selma und Inyova bis hin zu Banken wie Swissquote und Raiffeisen – bereits automatisierte, regelbasierte Algorithmen: die Robo Advisors. Die nächste Stufe ist laut Hepp «für die breite Masse derzeit noch nicht marktreif» – der Markt werde sich jedoch «mittelfristig hin zu zunehmend autonomen, selbstlernenden KI-Agenten» entwickeln.

Der Einzug autonomer KI-Agenten verspricht Effizienzgewinne, doch ihr Erfolg hängt von den regulatorischen Leitplanken ab. Ein konkreter Regulierungsrahmen schafft für Hepp erst das nötige Vertrauen: «Klare Governance-, Compliance- und Sicherheitsstandards sind entscheidend, damit die breite Kundschaft solche Systeme akzeptiert.» Wichtig werde ebenso, wie die Finma diese neuen Geschäftsmodelle beurteile. Ob die technologische Blaupause aus dem Kryptolabor den Sprung ins klassische Banking schafft, hängt daher auch von der Haltung der Berner Aufseher ab.

«Revolut und Co. agieren grenzwertig»

Yuh-CEO Jan De Schepper will die Swissquote-Tochter ohne mehr Personal auf 1 Mio. Kunden wachsen lassen und neue Ertragsmodelle testen.

Die Schweizer Finanzapp Yuh feiert ihr fünfjähriges Bestehen und bläst zum Angriff auf die Konkurrenz. Im Interview betont CEO Jan De Schepper die Vormachtstellung im hart umkämpften Heimmarkt und wirft der ausländischen Konkurrenz unlautere Methoden vor. Er zeigt auf, wie neue Abo- und KI-Agenten die Profitabilität steigern sollen, und bezieht Position zu den Nachfolgergerüchten bei Swissquote.

Herr De Schepper, Sie sind gleichzeitig CEO von Yuh und Marketingchef von Swissquote. Welcher Job kommt zu kurz? Keiner. Eine gute Organisation ist wichtig, da beide Seiten viele Termine fordern. Entscheidend ist aber das Team. Wenn Ziele und Verantwortlichkeiten klar definiert sind und man den Leuten Freiraum gibt, ist das möglich.

Yuh hat kürzlich das fünfjährige Jubiläum gefeiert mit einer teuren Kuchenaktion im Zürcher Hauptbahnhof. Wie viele Neukunden brauchen Sie, damit der Aufwand sich finanziell lohnt?

Wer Marketing rein mathematisch betreibt, kann keine Marke aufbauen. Wir kalkulieren die Kosten pro Neukunden zwar exakt, aber ein «Lovebrand» braucht den Aufbau einer Community ohne direkte Rentabilitätsrechnung. Unsere Botschaft war: Jeder soll ein Stück vom Finanzkuchen haben. Diese Investition zahlt sich langfristig aus.

«Dass Neobanken aus dem Ausland hierzulande derart aggressiv werben dürfen, ist nicht akzeptabel.»

Nutzerzahlen und Kundenvermögen mögen wachsen, aber bei Ihrem Low-Cost-Modell bleibt kaum etwas hängen.

Swissquote macht 51,4% Marge, Yuh 1,9%. Werden Sie die Gebühren erhöhen? Die geringe Marge ist bewusst, ein früherer Fokus auf hohen Gewinn würde unser Wachstum bremsen. Gebührenerhöhungen sind nicht der Weg, wir setzen auf Skalierung. Rund 20% unserer circa 425'000 Kunden nutzen die App täglich – global gesehen ist das sehr hoch. Gleichzeitig halten wir die Kosten durch Automatisierung tief. Unser Chatbot Yuhlia soll künftig 90% der Anfragen bearbeiten, damit wir ohne personellen Mehraufwand auf 1 Mio. Kunden wachsen können.

Sie zielen auf 1 Mio. Kunden – bis wann?

Bereits dieses Jahr könnten wir knapp die halbe Million erreichen, und für 2028 pellen wir 750'000 an. Das Ziel von 1 Mio. hängt dann massgeblich vom Zeitpunkt der internationalen Expansion ab, aber ich bin überzeugt: Allein die Schweiz bietet Platz für 1 Mio. Yuh-Nutzer.

Wann wird Yuh die Marge von Swissquote nicht mehr verwässern?

Durch das Potenzial der Skalierung und die Nutzung von Synergien mit Swissquote wird unsere Marge steigen und diejenige von Swissquote über die Zeit immer weniger verwässern.

Wie verdienen Sie an Kunden Geld, die nur Ihr Girokonto nutzen?

Indem wir ihr Engagement monetarisieren. Wir verdienen an jeder Kartenzahlung über die Interchange-Gebühren sowie an Devisenwechseln und Transaktionen. Zudem generieren wir Zinsertrag: Wir profitieren von unserer Multiwährungsfunktion, da Kunden Guthaben in Euro oder Dollar halten, wo die Zinsmarge attraktiver ist als beim Franken.

Er Erschliessen Sie neue Ertragsquellen? Wir planen Abomodelle für Zielgruppen wie Vielreisende, aktive Investoren oder Familien.

Als vierte Säule neben «Pay, Save, Invest» führen wir bald «Protect» ein – von Reise- über Cyber- bis hin zu Haftpflichtschutz in Kooperation mit einer Versicherung. Zudem evaluieren wir das Thema Kredit, beginnend mit Lombardkrediten. Wichtig bleibt: Wir werden kein Gemischtwaren-



Yuh-CEO Jan De Schepper erteilt Gebührenerhöhungen eine Absage: «Wir setzen auf Skalierung. Rund 20% unserer circa 425 000 Kunden nutzen die App täglich – global gesehen sind das sehr viele.»

BILD: MARKUS FORTE

Bisher ist Yuhs Chatbot Yuhlia eine reine Auskunftsstelle. Wann führt sie für mich Aufträge aus?

Das Ziel ist klar: Yuhlia soll ein Agent werden. Das wird kommen, aber schrittweise. Wir bewegen uns weg vom Klicken durch Menüs hin zu einer intuitiven Sprach- und Textbedienung. Künftig wird man Yuhlia anweisen können, einen Steuerausweis zu erstellen oder eine Zahlung auszuführen.

Wird die KI mir auch sagen können, was ich kaufen soll?

Bei der Anlageberatung müssen wir erst regulatorische Hürden klären. Aber auch ohne Empfehlungen wird unsere KI helfen. Sie soll Portfoliorisiken zeigen, Analystenmeinungen einholen oder das Marktsentiment abbilden. So erhält der Kunde eine fundierte Entscheidungsgrundlage, die seine Historie und die Ziele berücksichtigt. Zudem wollen wir prädictiv werden. Die KI erkennt Verhaltensmuster und schlägt etwa nach dem Lohneingang passende Überweisungen oder ETF vor.

«Das grosse Potenzial liegt darin, unsere Zweimarkenstrategie international konsequent auszuspielen.»

Wie wirkt sich die Eskalation im Nahen Osten auf die Handelsaktivität Ihrer Kunden aus?

Unsere langfristigen Investoren, etwa mit ETF-Daueraufträgen, lassen sich von Krisen nicht beirren. Für kurzfristige Trader ist das Umfeld aufgrund der Unvorhersehbarkeit hingegen herausfordernd. Anleger ziehen sich aber nicht zurück, auch wenn es komplexer geworden ist, richtig zu agieren. Insgesamt liegt die Handelsaktivität – ausser bei Krypto – über dem Vorjahr.

In den Büchern steht Yuh mit 95,4 Mio. Fr. Goodwill bei nur 71 Mio. Fr. Nettovermögen. Droht ein Abschied?

Durch den Verkauf des 50%-Anteils von PostFinance an Swissquote wurde der Marktwert von Yuh erstmals konkret auf 180 Mio. Fr. beziffert – das umfasst auch die Kundenbeziehungen, den Brand und die Intellectual Property. Unser Businessplan ist solide. Solange wir ihn einhalten, sind keine Abschreibungen nötig.

Spüren Sie keinen Erwartungsdruck? Doch, aber ich bin zuversichtlich. Yuh trägt bereits profitabel zum Konzernumsatz bei und ist gleichzeitig eine Akquisitionsmaschine. Zudem schützt Yuh das Preisniveau von Swissquote vor Billigbrokern wie Saxo Bank oder Trade Republic – eine Zweimarkenstrategie wie Swisscom und Wingo. Die Preissenkungen gehen zu Yuh, während das höherpreisige Angebot von Swissquote gesichert bleibt.

Schweizer Konkurrenten wie Kaspar& oder Yapeal sind bereits ins B2B-Geschäft umgeschwenkt. Wer wirft als Nächster das Handtuch?

Dass Mitbewerber ins B2B-Geschäft ausweichen, zeigt, wie schwierig die Profitabilität im reinen Retailkundengeschäft ist. Der Schweizer Markt hat schlicht nicht für alle Platz. In der Branche wird bereits gemunkelt, dass Neon ein Verkaufskandidat sein könnte. Bei Zak erwarte ich eine noch tiefere Integration in die Struktur der Bank Cler oder der Basler Kantonalbank. Wer keine starke Muttergesellschaft oder keine klare Differenzierung hat, wird es künftig extrem schwer haben.

«Europa ist gegenüber dem Heimmarkt umkämpfter, doch viele Indikatoren deuten für uns auf Erfolg.»

Mit der Lizenz in Luxemburg steht Yuh die Tür zum EU-Raum offen. Wann folgt die Expansion?

Wir stecken in den Vorbereitungen. Der europäische Markt ist noch umkämpfter als der hiesige, doch wir sehen viele Indikatoren für einen Erfolg. Regulatorisch ermöglicht uns die Lizenz das Passporting für den gesamten Wirtschaftsraum. Wir werden uns vorerst aber auf ein oder zwei angrenzende Länder konzentrieren.

Wo würden Sie als Konzernchef andere Akzente setzen als der derzeitige CEO?

Wir sind sehr eng abgestimmt. Das grosse Potenzial sehe ich darin, unsere Zweimarkenstrategie international konsequent auszuspielen: Swissquote deckt das Premium-Segment ab – also die High Net Worth Individuals und den Mass-Affluent-Bereich –, während wir das Retailgeschäft im Ausland Yuh überlassen.

INTERVIEW: LEA FÄH

Rendite mit diesen fünf Finanzrebell

Mit KI und digitaler Leichtigkeit fordern Fintechs das traditionelle Bankenimperium heraus. FuW stellt eine schlagkräftige Equipe zusammen.

BASTIAN HEINIGER

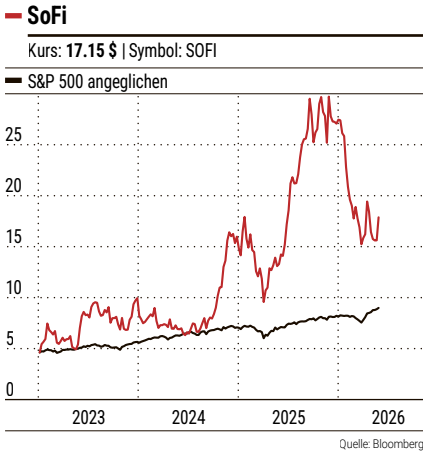
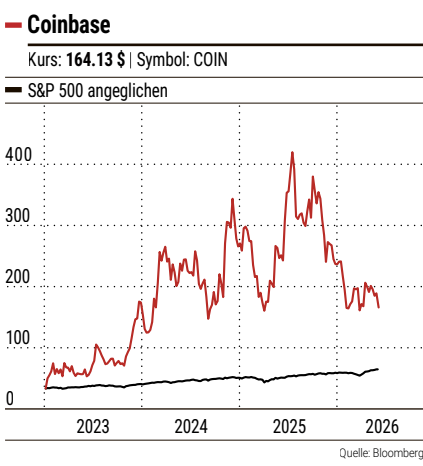
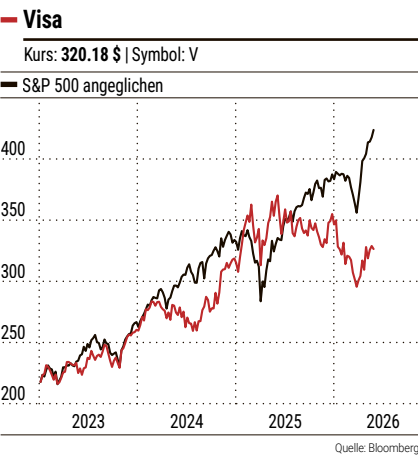
Das Imperium der Grossbanken hat lange Zeit mit unerschütterlicher Dominanz über das globale Finanzsystem regiert. Dieses Jahrzehnt markiert nun den Aufstieg der Rebellen: Fintechs, ausgerüstet mit neuster Technologie, fordern die starren Strukturen der etablierten Institute heraus. Hier die traditionellen Banken, die mit dem Unterhalt physischer Filialen und veralteten IT-Systemen kämpfen, dort die neuen Player, die ihr Geschäftsmodell mit Leichtigkeit im digitalen Raum skalieren.

Laut dem McKinsey-Report «The Next Age of Fintech» haben Fintechs 2025 bereits einen globalen Jahresumsatz von rund 650 Mrd.\$ erreicht. Allerdings stehen sie erst am Anfang ihrer Aufholjagd: Gemäss dem Beratungsunternehmen könnte der Umsatz 2030 auf bis zu 2 Bio.\$ steigen. Das entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von mehr als 20%.

Wer als Anleger am Aufschwung der Fintechs partizipieren will, hat jedoch bereits viele Möglichkeiten. In der Schweiz empfiehlt FuW etwa die Aktien von Swissquote, die fürs erste Quartal Rekordzahlen vorgelegt hat und mit der Tochter Yuh für Furore sorgt. Am spannendsten bleibt jedoch der Blick über den Atlantik. Während der Sektor in den USA technologisch am weitesten ist, liefert Südamerika die beeindruckendste Dynamik. Mit folgenden Titeln lässt sich für das Portfolio eine schlagkräftige Equipe zusammenstellen.

1 DER ALTMEISTER: VISA

Vielleicht eine überraschende Wahl. Doch der US-Zahlungsdienstleister schlägt die Brücke zwischen der alten und der neuen Bankenwelt. Beide Seiten bewegen sich auf Visas Infrastruktur. Praktisch jede Neobank nutzt Visa (oder Mastercard) als Partner, um physische oder virtuelle Karten auszugeben. 30% des Umsatzes erzielt Visa zudem inzwischen unter anderem mit Cybersecurity, Datenanalyse und Consulting für Fintechs.



2 DER ANGREIFER: NUBANK

Ähnlich optimistisch zeigen sich Analysten bei der brasilianischen Nubank: 86% der Experten raten derzeit zum Kauf. Das Institut verdankte dieses Vertrauen Mitte Mai mit einem fulminanten Quartalsbericht. Ihm gelingt das Kunststück, rekordhohes Wachstum mit einer Eigenkapitalrendite (ROE) von beeindruckenden 29% zu erzielen. Zum Vergleich: Ein Branchenprimus wie JPMorgan kam zuletzt auf 19%.

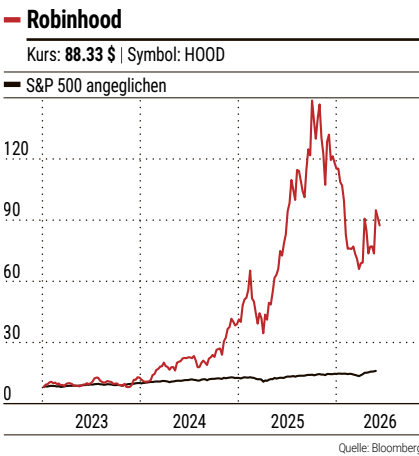
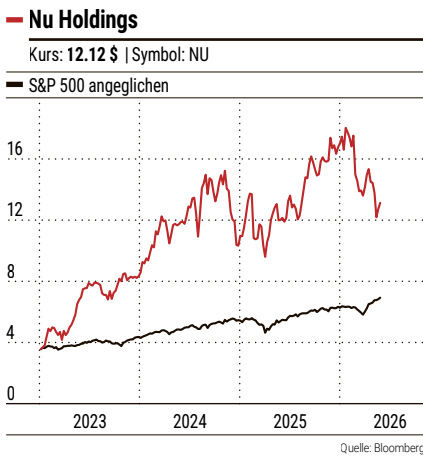
Während für Nu der Heimatmarkt Brasilien inzwischen mit über 115 Mio. Kunden gut abgedeckt ist, forciert sie nun die Expansion in Mexiko und Kolumbien – Märkten, in denen fast jeder zweite Ein-

wohner noch immer kein klassisches Bankkonto besitzt. Das Wachstum wandelt sich dabei organisch: Statt nur auf reine Neukunden zu setzen, steigert Nu den Ertrag pro Kunden, indem diese die Plattform breiter nutzen. Zwar bringt die Konzentration auf einkommensschwächere Kunden in einem zyklischen Umfeld Kreditrisiken mit sich, allerdings setzt die Bank tief angesetzte Kreditlimiten nur bei makellosem Rückzahlverhalten nach und nach hoch.

3 DER REBELL: ROBINHOOD

Die einstige Trading-App entwickelt sich zum finanziellen Alleskönner. Trotz eines enttäuschenden ersten Quartals bleibt der Ausblick robust: Die Deutsche Bank betont den starken Aprilstart bei Aktien und Optionen sowie das Potenzial des neuen Tools für Ereigniswetten (Prediction Markets). Die Analysten der japanischen Mizuho sehen im Kursrückgang eine Kaufchance, da Robinhood massiv Marktanteile zurückgewinnt.

Mit 27 Mio. Nutzern, der Grossteil unter 45-jährig, dürfte Robinhood vom gigantischen Vermögenstransfers über die Generationen besonders profitieren. Kritisch bleibt jedoch die Abhängigkeit vom zyklischen Kryptogeschäft. Dennoch: 77% der Analysten empfehlen derzeit den Kauf.



Diese Start-ups kämpfen jetzt im grossen Finale um den Sieg

Spannung vor der Siegerehrung am 23. Juni: Vier Anwärter aus der Schweizer KI-Innovationsschmiede greifen nach der Trophäe.

LEA FÄH



Über hundert Einsendungen, siebzig zugelassene Bewerber – und nur vier haben sich für das entscheidende Finale qualifiziert. Die neunzehnjährige Fachjury hat die Finalisten der diesjährigen Swiss Fintech Awards nominiert. Das verbleibende Quartett baut ausnahmslos auf künstliche Intelligenz (KI). Die damit realisierten Lösungen reichen von der Betrugsbekämpfung über die Prozessautomatisierung bis hin zur Risikominimierung beim Einsatz dieser Technologie selbst.

Wer am Ende die begehrte Auszeichnung mit nach Hause nimmt, entscheidet sich am 23. Juni in Zürich. Das Finale ist in

diesem Jahr Bestandteil der neuen Swiss FinTech Week, die rund 1500 Technologiebegeisterte aus aller Welt anziehen soll. Nach den letzten Pitches der vier Nominierten auf der Bühne am Abend kürt die Jury direkt vor Ort die Sieger. Die Ehrungen werden traditionell in zwei Kategorien vergeben: Early Stage für vielversprechende Newcomer und Growth Stage für bereits reifere Wachstumsunternehmen auf Expansionskurs.

Finalisten Early Stage

ForenSwiss: Das Team des Berner Jungunternehmens ForenSwiss dreht den Spieß bei der Cyberkriminalität um und jagt Online-Betrüger mit ihren eigenen Waffen. Das Fintech schickt intelligente Chatbots vor, die Kriminelle und Geldwäscher in scheinbar echte Gespräche verwickeln. Dabei entlocken die Bots ihnen entscheidende Details zu ihren Maschinen. Dadurch können Finanzinstitute die kri-

minellen Geldflüsse und Netzwerke offenlegen, um Angriffe frühzeitig und gezielt zu stoppen und Kundenkonten zu schützen. So wird die Gefahr durch die Betrüger rechtzeitig unterbunden, bevor es zu finanziellen Verlusten kommt – und die Institute wechseln von einer rein reaktiven Verteidigung in eine aktive Rolle bei der Kriminalitätsbekämpfung.

Porters: Das erst im vergangenen Jahr gegründete Zürcher Fintech nimmt Banken die lästige Routinearbeit ab. Als Outsourcing-Partner automatisiert es für seine Kunden klassische, wiederkehrende und oft streng regulierte Bankprozesse mithilfe eigenständig agierender KI-Systeme. Die intelligenten Agenten übernehmen die oft noch analoge Arbeit im Backoffice. Dazu gehören die Sperrung von Konten, Rückbuchungen oder die Koordination bei Insolvenzen. Diese komplexen Prozesse werden bisher meist manuell abgewickelt und sind daher besonders fehleranfällig. Das spart den Instituten nicht nur unmittelbar

Kosten, sondern macht ihre Abläufe leichter, um Angriffe frühzeitig und gezielt zu stoppen und Kundenkonten zu schützen. So wird die Gefahr durch die Betrüger rechtzeitig unterbunden, bevor es zu finanziellen Verlusten kommt – und die Institute wechseln von einer rein reaktiven Verteidigung in eine aktive Rolle bei der Kriminalitätsbekämpfung.

Finalisten Growth Stage

BLP: Diese als Spin-off der ETH Zürich und der Universität St. Gallen (HSG) gestartete Gesellschaft bringt Ordnung und Tempo in die historisch gewachsenen Hinterrundprozesse grosser Firmen. Sie baut dafür digitale Zwillinge bestehender IT-Systeme und lässt Hunderte spezialisierte, im Vorhinein trainierte KI-Agenten Hand in Hand arbeiten. Ob Buchhaltung, Beschaffung oder Vertrieb: Die Software automatisiert die Abläufe in den Unternehmensbereichen komplett, spart interne Personalressourcen und fängt selbst komplizierte Sonderfälle rechtssicher ab. Da das System die bestehende Infrastruktur der Unternehmen nicht ersetzt, sondern sich flexibel darüberlegt, gelingt die

5 DER NEWCOMER: SOFI

Die in den USA aktive Onlinebank SoFi Technologies gilt als gefährlicher Emporkömmling im Revier der Grossbanken, da sie das Bankgeschäft von Grund auf digital neu denkt. Sie nutzt eine Cloud-Architektur, um Banking, Investing und Kredite in einer einzigen App zu vereinen.

Die Strategie: günstig gewonnene Kunden für Sparkonten zu profitablen Kreditnehmern zu konvertieren. Kunden heissen hier eigentlich Member, im vergangenen Quartal ist mehr als 1 Mio. dazugekommen, insgesamt sind es nun 14,7 Mio. 33% der Analysten empfehlen den Kauf, während 44% zum Halten raten.

Modernisierung ohne tiefgreifende Brüche in den laufenden Prozessen.

Calvin Risk: Je mehr Unternehmen auf KI-Modelle setzen, desto höher werden die Anforderungen an deren Zuverlässigkeit und Konformität – genau hier hakt das aus der ETH Zürich hervorgegangene Fintech Calvin Risk ein. Es hat eine Plattform entwickelt, die genau diese Modelle eingehend prüft, mit automatisierten Berichten die lückenlose Compliance gegenüber Regulierungsbehörden belegt und alle firmenweiten Anwendungen in einem zentralen Governance-Inventar steuert. Durch kontinuierliche Tests werden Risiken von Sicherheitslücken, systematischen Verzerrungen oder Ausfällen im laufenden Betrieb minimiert.

Pro Kategorie gewinnt eines der beiden Start-ups. Die Sieger dürfen sich über den grossen Bekanntheitsschub in der Schweizer Finanzwelt freuen. Für das beste Team im Early-Stage-Segment gibt es zudem ein fünfstelliges Preisgeld.

Die Kryptostars von morgen

Die Schweiz behauptet ihre Rolle als führender Blockchain-Standort in Europa. 2025 flossen 730 Mio. \$ ins Crypto Valley. Wer sind die Top-Start-ups?

NOTKER BLECHNER

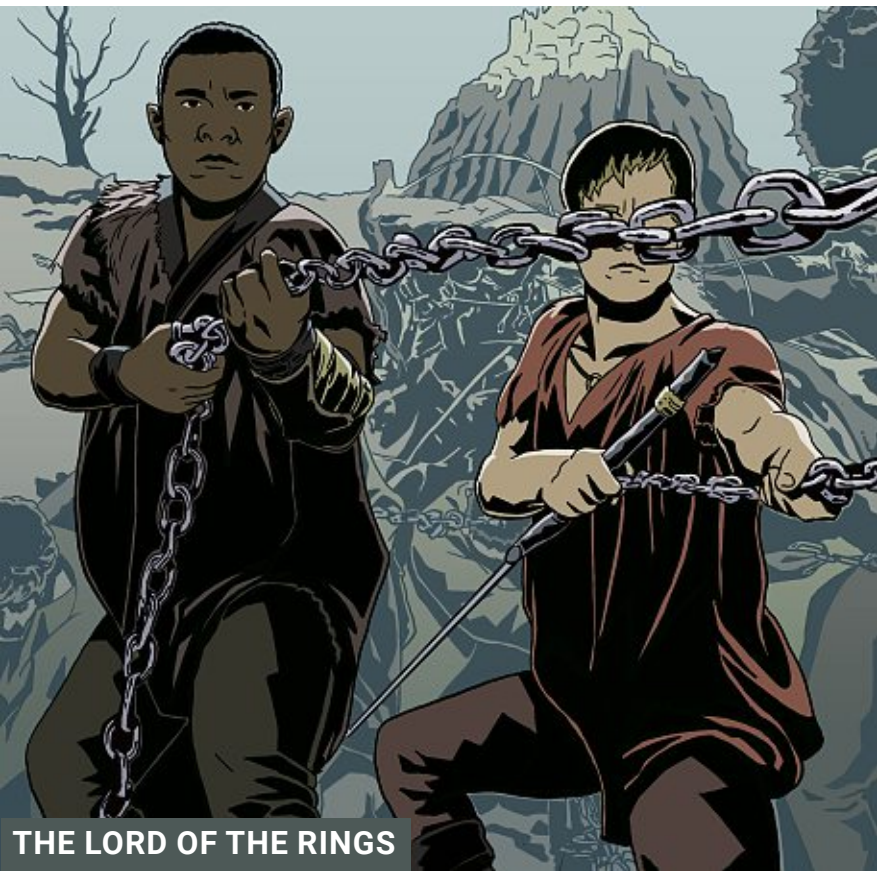
Sie heissen Molecule, Portofino, Golem, Hedera oder Polkadot. Noch kennen nur wenige Kryptoexperten diese Namen. Das könnte sich aber bald ändern. Denn die Blockchain-Start-ups gewinnen an Bedeutung. Weltweit wurden im vergangenen Jahr 15,5 Mrd.\$ in Jungunternehmen investiert, die sich auf Blockchain-Technologien spezialisiert haben. Das sind 30% mehr als im Vorjahr.

Vor allem die Schweiz steht bei Investitionen hoch im Kurs: Fast die Hälfte aller europäischen Risikokapitalinvestitionen floss im vergangenen Jahr in den hiesigen Blockchain-Sektor – das entspricht stolzen 730 Mio.\$, berichtet Mathias Ruch, Gründer und CEO der Zuger Investmentfirma CVVC. Der Wagniskapitalgeber veröffentlicht alljährlich den CV VC Top 50 Report.

Milliardenclub

Die Zahl der Blockchain-Start-ups steigt kontinuierlich. 2025 zählte der Top 50 Report 1766 Unternehmen im Crypto Valley, mehr als doppelt so viele wie noch 2020. Zehn Start-ups halten derzeit den Status eines Unicorn mit einer Bewertung von mindestens 1 Mrd.\$ (vgl. Grafik). Die unangefochtene Spitze bilden die globalen Blockchain-Netzwerke selbst, die aus steuerlichen und rechtlichen Gründen über eigene Stiftungen in Zug vertreten sind: Am höchsten bewertet ist mit Abstand Ethereum mit über 358 Mrd.\$, weit dahinter folgen Solana und Cardano mit zweistelligen Milliardenbewertungen.

Wegen der stark gefallenen Kryptowährungen ist die Zahl der Unicorns im



Jahresvergleich gesunken. 2024 waren es sechzehn Start-ups im Crypto Valley, die mit mindestens 1 Mrd.\$ bewertet wurden. Zudem hielten sich Anleger zuletzt mit ganz grossen Deals zurück. Sie investierten lieber breitflächig und risikobewusst. Zu den grössten Deals 2025 zählten die von den Telegram-Gründern lancierte

Blockchain TON mit 400 Mio.\$, die Kryptobank Sygnum mit 58 Mio.\$, das Cloud-Netzwerk Impossible Cloud mit 34 Mio.\$ und die E-Commerce-Blockchain CratD2C mit 30 Mio.\$.

Dass die Bewertungen einzelner Start-ups nicht mehr in astronomische Höhen klettern, halten Experten für ein gutes Zei-

chen. Die Branche habe 2025 zunehmend «an Reife gewonnen und wird immer erwachsener», heisst es im Top 50 Report. Es gebe eine «Verschiebung weg von verspielten Lösungen hin zu seriösen Projekten», sagt Blockchain-Experte Markus Spillmann. «Die Firmen suchen nach konkreten Anwendungen.» So entwickle sich der Blockchain-Sektor zunehmend zur «Infrastrukturschicht für die gesamte digitale Wirtschaft» weit über den Finanzsektor hinaus, sagt CV-VC-CEO Ruch. «Von der Verifizierung von Lieferketten und Datensouveränität bis hin zur Interaktion mit KI.» Der Fokus der Branche verschiebt sich immer mehr hin zu Kern- und Blockchain-Infrastrukturen sowie dem dezentralen Finanzwesen (DeFi). Jedes fünfte Start-up bietet inzwischen Infrastruktur-lösungen an, während sich 38% der Unternehmen auf Finanz- und Beratungsdienstleistungen konzentrieren.

Nächste Generation

Eines davon ist die Zuger Chronicle Labs. Sie führt Echtzeitverifizierungen für Finanzdienstleister durch. «Wir liefern die Daten, die DeFi-Anwendungen integrieren können», sagt Gründer Niklas Kunkel. Chronicle Labs setzt vor allem auf Tokenisierung. «Das ist derzeit das ganz grosse Thema», so Kunkel. Der Markt dafür wachse jährlich um 20%. Mit Branchenriesen wie Fidelity und BlackRock hat Chronicle bereits renommierte Kunden gewonnen.

In einem anderen Segment ist Impossible Cloud aktiv. Das Start-up versteht sich als europäische Alternative zu den US-Hyperscalern. Es bietet Cloud-Lösungen an,

Die zehn Crypto Valley Unicorns	
	Bewertung in Mrd. \$
Ethereum	358,4
Solana	70,3
Cardano	12,9
Hedera	4,8
Toncoin	4,0
Polkadot	3,0
Copper.Co	2,1
Near Protocol	1,9
Internet Computer	1,6
Sygnum Bank	1,0

Quelle: CV VC, Top 50 Report / Grafik: FuW am

bei denen die Daten auf Wunsch ausschliesslich innerhalb nationaler Grenzen gespeichert und verarbeitet werden. «Wir liefern die Antwort auf die wachsende Nachfrage nach souveräner Cloud-Infrastruktur», sagt Mitgründer Christian Kaul. Das Start-up hat sein Geschäft strategisch aufgeteilt: Die Software wird von Hamburg, die Hardware von Zug aus vertrieben. Geschäftsführer Sebastian Pfeiffer schwärmt von Zug und seinem einzigartigen Ökosystem. Mit 715 Unternehmen bleibt der Kanton der wichtigste Hub, während sich das benachbarte Zürich mit 257 Start-ups als zweitwichtigster Kryptostandort etabliert hat.

Zwar ist die Schweiz bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen zuletzt etwas zurückgefallen, vor allem im Bereich der Stablecoins. Doch geopolitische Konflikte wie der Nahostkrieg haben den Boom der konkurrierenden Krypto-Hubs in den Emiraten gebremst und das Crypto Valley wieder an Attraktivität gewinnen lassen.

Sponsored Content: Eine Anzeige von tilbago

Unterschätzter CFO-Hebel: Wenn KI das Inkasso neu rechnet

Wenn Daten nicht zurück in den Order-to-Cash-Prozess fliessen, ist es ein Steuerungsthema.

KI verändert nicht nur Produkte, sondern die Kostenlogik von Unternehmen. Was gestern Zukunftsthema war, steht heute auf der Agenda von Geschäftsleitungen. Einkauf, Finanzen, Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb werden daraufhin geprüft, wo Prozesse schneller und günstiger werden.

Ein Bereich bleibt dabei erstaunlich oft im Schatten: das rechtliche Inkasso. Lange galt das Forderungsmangement als nachgelagerte Pflicht. Die Leistung war erbracht, die Rechnung gestellt, die Zahlung ausgeblieben. Danach wurde gemahnt, betrieben, übergeben oder abgeschrieben. Wer Inkasso extern delegierte, hatte das Thema scheinbar vom Tisch. Wer es intern führte, arbeitete oft mit gewachsenen Abläufen oder älteren Systemen.

«Offene Forderungen sind keine Nebensache. Sie sind gebundene Liquidität. Jeder unnötige Prozessschritt kostet. Jede verspätete Reaktion senkt die Erfolgschance. Jede falsche Priorisierung bindet Ressourcen an der falschen Stelle und jede fehlende Datenauswertung verhindert, dass ein Unternehmen aus seinen Inkassofällen lernt», sagt Oliver Wolf COO von tilbago.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr nur: Wie betreibt ein Unternehmen Inkasso? Sondern: Welchen Return on Inkasso erzielt es? Der Begriff beschreibt die Netto-Wirkung aus offenen Forderungen: Was fliesst tatsächlich zurück, nachdem Prozesskosten, externe Kosten, interne Aufwände, Gebühren und Zeiterluste berücksichtigt sind? In vielen Unternehmen ist dieser Wert nur unscharf bekannt. Man kennt Fallzahlen, Rückflüsse oder Dienstleister im Early-Stage-Segment gibt es zudem ein fünfstelliges Preisgeld.

schäftlichkeit bleibt verborgen. Während man im Marketing Kampagnen granular misst, im Vertrieb Pipelines steuert und in der Logistik Durchlaufzeiten rechnet, wird im Inkasso häufig akzeptiert, dass ein Teil der Wertrealisierung in Prozess verschwindet, die als Blackbox nur begrenzt messbar oder lernfähig sind. Dabei ist Inkasso ein Sensor für den gesamten Order-to-Cash-Prozess.

Wie KI das Inkasso-Logik verändert
«Die künstliche Intelligenz macht Inkasso nicht einfach digitaler. Sie macht es entscheidungsfähiger. Der Nutzen entsteht aus dem Zusammenspiel von Automatisierung, Datenintelligenz und menschlicher Verantwortung», sagt Oliver Wolf. Die erste Digitalisierungswelle ersetzte manuelle Abläufe durch Software: Fälle erfassen, Adressen überwachen, Dokumente erstellen, Betreibungen digital auslösen. KI-enabled Inkasso geht weiter. Es fragt nicht nur, welcher Schritt formal möglich ist. Es fragt, welcher datenbasierter Schritt wirtschaftlich sinnvoll ist und führt diesen auf Wunsch eigenständig aus.

Welche Forderung verdient Priorität? Wo besteht zusätzliches Potenzial? Wann ist Eskalation angebracht? Wann lohnt sich ein weiterer Aufwand nicht? Viele fallspezifische Entscheidungen, die ein Gläubiger anhand KI-generierter Empfehlungen so treffen kann, dass ein optimaler Return on Inkasso resultiert. Mehr als 2000 Kunden, aus den unterschiedlichsten Branchen, setzen auf die führende Luzerner Fintech-Lösung, darunter auch viele Unternehmen, bei denen das rechtliche Inkasso einen zentralen Stellenwert einnimmt. Mit der neuen KI-Generation verschiebt sich die Rolle der Plattform: von digitaler Prozessunterstützung hin zu intel-



«Offene Forderungen sind keine Nebensache. Sie sind gebundene Liquidität.»
Oliver Wolf, COO von tilbago

liger und autonomer Inkasso-Steuerung. Der Unterschied ist wesentlich. Klassische Software verwaltet Fälle.



AI-Powered Legal Collection

tilbago macht seine Kunden zu den erfolgreichsten im rechtlichen Inkasso. Als Innovationsführer revolutioniert tilbago das Forderungsmanagement in der Schweiz und gestaltet gemeinsam mit seinen Kunden die Zukunft. Die KI-basierte Softwarelösung verbindet innovativste Technologie mit der Erfahrung aus über zwei Millionen Betreibungsfällen seit 2011. Weitere Informationen unter: tilbago.ch

Eine KI-enabled Plattform hilft, bessere, datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Sie analysiert Fallkonstellationen, liefert fall-basierte Prognosen, erkennt Potenziale, unterstützt bei der Priorisierung und bereitet nächste sinnvolle Schritte vor. Damit wird Inkasso von der Blackbox zu einem steuerbaren Geschäftsprozess.

Return on Inkasso auf der CFO-Agenda
Die wirtschaftliche Wirkung entsteht doppelt. Erstens sinken Kosten: weniger manuelle Arbeit, weniger Medienbrüche, weniger Fehlerquellen. Fachpersonen können sich stärker auf Steuerung, Ausnahmen und Qualität konzentrieren. Zweitens steigen die Chancen, aus offenen Forderungen mehr zurückzuholen. Nicht weil KI Wunder vollbringt, sondern weil sie konsequenter und umfangreicher arbeitet: Fälle werden ana-



Innovation & Venturing by PostFinance

VNTR repräsentiert die Innovations- und Venturing-Initiativen von PostFinance. Während sich PostFinance dem Kerngeschäft und der Veränderung des Kerns widmet, beschäftigt sich VNTR mit Zukunftsthemen, Technologien und Geschäftsmodellen, die bei PostFinance noch nicht adressiert sind. Dabei identifiziert, baut und investiert VNTR auch in neue Geschäftsmodelle, die zu skalierbaren und nachhaltigen Geschäften für PostFinance werden können. Insbesondere stellt VNTR jedoch sicher, dass keine relevanten Themen verpasst werden. Infos unter: vntr.ch

KI verändert Unternehmen nicht abstrakt. Sie verändert konkrete Arbeit. Sie verändert, wie Entscheidungen vorbereitet, Risiken sichtbar, Prozesse lernfähig und Wertschöpfung messbar werden. Wer heute seine Wertschöpfungskette auf Effizienz pruft, darf beim Inkasso nicht aufhören.

AI-Inkasso-Lösung für die Schweiz
Die moderne AI-Inkasso-Lösung wurde zusammen mit VNTR by PostFinance entwickelt. VNTR unterstützt innovative Lösungen für Kundinnen und Kunden bzw. in diesem Falle für Firmenkundinnen und -kunden in der Schweiz. Das 10-Jahre-Jubiläum des Bestehens von tilbago zeigt eindrücklich, wie dadurch zukunftsfähige und moderne Lösungen entstehen.

VNTR veröffentlicht Bücher zu Erfolg und Misserfolg in der Innovation. Tilbago ist eine Erfolgsgeschichte im goldenen Successbook: vntr.ch/shop