Liebe Leserin, lieber Leser

Heute ist die Welt schwer lesbar. Treffend beschreibt der amerikanische Wissenschafter Mark Lilla das unübersichtliche und sich immens verändernde Umfeld, in welchem wir uns befinden. Viele reden von Wandel und Disruption, ohne die treibenden Kräfte hinter den brachialen Umwälzungen zu verstehen oder gar Antworten darauf zu finden.

Unternehmerinnen und Unternehmer sind gewaltig gefordert: Sie müssen Bestehendes hegen und pflegen, mutig und unverzagt Neues wagen, in unbekannte Felder vorstossen, Chancen sehen – alles gleichzeitig. Und mit zusätzlichem Einsatz von Substanz, Kraft, Konzentration sowie finanziellen Mitteln. Die Politik muss diese Vorhaben der Unternehmen mit optimalen, freiheitlichen Rahmenbedingungen stärken, denn der Weg in die Zukunft der Schweiz führt über die Stärke ihrer KMU.

Die «New Economy» erfordert von allen Beteiligten neue Fähigkeiten. Etwa die, alte Vorurteile rasch abzulegen und nach neuen Spielregeln zu handeln. Eine vertrauensvolle «Warum nicht?»-Denkweise kann neue Geschäftsmodelle ermöglichen, notwendige Kooperationen zwischen jungen und etablierten Unternehmen eröffnen und verheissungsvolle Märkte erschliessen. Dieses Anpassen im Denken und Handeln nennen wir LIVE THE WILD. Das Leitmotiv des SEF.2017 thematisiert die Aspekte Freiheit, Mut und Vertrauen.

Die Konferenz bietet auch 2017 Orientierungshilfe, Denkanstösse sowie Inspiration. Wir wollen, ja wir müssen herausfinden, wie man Geschäfte erfolgreich voranbringt – jenseits der Grenze unserer bisherigen Erfahrungen und Gewohnheiten. Im ersten Halbjahr 2017 sehen wir richtungsweisenden Monaten mit zahlreichen Unsicherheitsfaktoren entgegen. Daher wird es wertvoll sein, uns zum obligaten Jahrestreffen in Interlaken zu sehen, uns auszutauschen und, in Anlehnung an den Songtitel von Lou Reed, zuversichtlich den «walk on the wild side» zu wagen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Dr. Dominik Isler
CEO Swiss Economic Forum

SEF.PROGRAMM Donnerstag, 1. Juni 2017

11.30 – 13.20 Uhr	**Welcome / Networking-Lunch**
13.30 – 13.40 Uhr	**Begrüssung 1. Tag** | Dominik Isler und Moderation
13.40 – 14.15 Uhr	**Doris Leuthard** | Bundespräsidentin, Vorsteherin des UVEK
14.15 – 14.50 Uhr	**Timothy Garton Ash** | Renommierter Historiker und Bestseller-Autor
14.50 – 15.00 Uhr	**SEF.Award** | Finalisten Elevator Pitch: Produktion / Gewerbe
15.00 – 15.15 Uhr	**Querdenker 1**
15.15 – 16.15 Uhr	Networking-Pause
16.15 – 16.40 Uhr	**SEF.360°** **Lionel Schlessinger** | Inhaber und CEO der Monopol AG
16.40 – 16.50 Uhr	**SEF.Award** | Finalisten Elevator Pitch: Hightech / Biotech
16.50 – 17.20 Uhr	**Erik Brynjolfsson** | Direktor der MIT-Initiative Digitale Wirtschaft
17.20 – 18.00 Uhr	**SEF.Strategie** • **Monique Bourquin** | Verwaltungsrätin bei Emmi, Straumann und Kambly • **Marie-Noëlle Zen-Ruffinen** | Präsidentin des Swiss Board Institute und Verwaltungsrätin der Baloise Group • **Hansueli Loosli** | Verwaltungsratspräsident von Coop und Swisscom AG • **Peter Voser** | Verwaltungsratspräsident der ABB-Gruppe
18.00 – 18.10 Uhr	**SEF.Niesen Bergpreis**
ab 18.30 Uhr	**SEF.Networking-Abend**

SEF.PROGRAMM Freitag, 2. Juni 2017

07.30 – 08.20 Uhr	**Welcome / Networking-Kaffee**
08.30 – 08.35 Uhr	**Begrüssung 2. Tag** | Moderation
08.35 – 09.00 Uhr	**Yuri van Geest** | Co-Gründer von ExOxo, Futurologe
09.00 – 09.25 Uhr	**Karl-Erivan W. Haub** | Inhaber und CEO der Tengelmann-Gruppe
09.25 – 09.35 Uhr	**SEF.Award** | Finalisten Elevator Pitch: Dienstleistung
09.35 – 10.00 Uhr	**Yvon Chouinard** | Gründer von Patagonia und Kletterpionier
10.00 – 10.40 Uhr	Networking-Pause
10.40 – 11.00 Uhr	**SEF.Erfolg** **Caroline Forster** | Co-CEO der Forster Rohner Gruppe
11.00 – 11.40 Uhr	**SEF.Schweiz** • **Marcel Dobler** | FDP-Nationalrat und digitec-Gründer • **Beat Kappeler** | Publizist und Autor • **Corrado Pardini** | SP-Nationalrat und Geschäftsleitungsmitglied der Unia • **Eric Scheidegger** | Stellvertretender Direktor des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO
11.50 – 12.50 Uhr	**Breakout Sessions** | Parallelprogramm
12.50 – 14.00 Uhr	Networking-Lunch
14.00 – 14.20 Uhr	**Querdenker 2**
14.20 – 14.50 Uhr	**SEF.Award** | Preisverleihung
14.50 – 15.30 Uhr	Networking-Pause
15.30 – 16.15 Uhr	**Clayton Christensen** | Harvard-Professor und Innovationsexperte
16.15 – 16.55 Uhr	**Ehud Barak** | Ehemaliger israelischer Ministerpräsident
16.55 – 17.05 Uhr	**SEF.Summarizer** | Albrecht Kresse

Das Schweizer Radio und Fernsehen SRF überträgt das Swiss Economic Forum live aus Interlaken und berichtet umfassend am Radio, am Fernsehen und online. Weitere Informationen dazu finden Sie im Beitrag auf Seite 20 (oben).

Auf www.swisseconomic.ch steht Ihnen zudem ein Newsroom mit Hintergrundberichten, Interviews und Fotos zur Verfügung.

Impressum «Swiss Economic Forum 2017» ist eine Verlagsbeilage der Neuen Zürcher Zeitung NZZ
Herausgeber Swiss Economic Forum AG, C.F.L. Lohnerstrasse 24, 3645 Gwatt (Thun), www.swisseconomic.ch
Redaktion Beni Meier (Leitung), Journalistenbüro Niedermann GmbH
Anzeigen Beni Meier
Gestaltung Lea Hari, Egger AG, Print und Dialog, 3714 Frutigen
Rückmeldungen Per E-Mail an: sonderbund@swisseconomic.ch

SwissEconomicForum

SIR JAMES DYSON
Der nimmermüde Erfinder gründet in England eine technische Universität. **Seite 7**

SEF.KIDS CODING
Jugendliche schreiben selber Software und präsentieren sie am SEF.2017. **Seite 8**

UNSER GROSSER NACHBAR
Die UBS befragte 2500 Schweizer Unternehmen nach ihrer Haltung zur EU. **Seite 17**

TRUMPONOMICS
Der Direktor der schweizerisch-amerikanischen Handelskammer rät zur Gelassenheit. **Seite 18**

«Mut beweisen und loslegen»

Marc McAllister über E-Mobilität, Millennials und die Führung der Marke Harley-Davidson

Weltmarke mit einem geschätzten Wert von 5,5 Milliarden US-Dollar: Im Reich von Harley-Davidson geht die Sonne nie unter. Harley-Davidson

Zwischen Rebellion, Freiheitsdrang und Geschäft: Marc McAllister, Vice President and Managing Director for International Sales Markets, über den Mythos Harley-Davidson.

Interview: Beni Meier

Technologien entwickeln sich, Markenversprechen müssen bleiben. Wie geht Harley-Davidson mit diesem Spannungsverhältnis um?
Harley-Davidson gibt es schon seit 114 Jahren. Was sich in der Zeit nicht geändert hat, ist unser Fokus. Wir haben immer auf unsere Kunden gehört, um grossartige Erfahrungen, Motorräder, Teile, Zubehör und andere Produkte zu entwickeln und anzubieten.

Das Klischee sagt: Harley-Fahrer sind männlich, wohlhabend und im mittleren Alter. Trifft dieses Vorurteil zu?
Unsere Kundenbasis ist zwar divers, aber alle unsere Kunden identifizieren sich mit unserer Marke, die auf der ganzen Welt mit Freiheit, Individualität und Kameradschaft in Verbindung gebracht wird. Wenn Sie eine Harley-Davidson besitzen, macht Sie das frei, wie es keine andere Marke vermag. Zur Anziehungskraft der Marke Harley-Davidson gehört die Freiheit, sich selbst zu sein, – hier greift unser Bekleidungsangebot – und die Individualisierung, die bei unseren Bikes dank eines breiten Angebots an Zusatzteilen und Zubehör möglich ist.

Wie wichtig ist die Fanclub-Community für Sie?
Die Harley Owners Group (H.O.G.) hat weltweit rund eine Million Mitglieder. Diese Männer und Frauen tun viel dafür, den Motorradsport einem breiteren Publikum bekannt zu machen; unter anderem mit ihren regelmässigen Zusammenkünften. An der jährlichen Ralley der europäischen H.O.G. – sie wird übrigens Anfang Juli in Lugano stattfinden – erwarten wir gut 20 000 Fahrer sowie weit über 100 000 Fans.

Was dürfen Ihre Kunden in den nächsten Jahren von Harley-Davidson erwarten? Welche Visionen haben Sie?
Eines der fünf Ziele unserer langfristigen Strategie, um die nächste Generation von Bikern weltweit an Harley-Davidson zu binden, ist die Markteinführung von 100 sogenannten «high-impact bikes» in den nächsten zehn Jahren. In den Märkten ausserhalb der USA konzentrieren wir uns ausserdem auf die Ausweitung des Händlernetzwerks.

Die Mobilitätsbedürfnisse verändern sich und technologisch geht der Trend Richtung Elektromobilität. Was bedeutet das für Harley-Davidson?
Mit dem «Project LiveWire» haben wir 2014 das innovative Konzept einer elektrischen Harley-Davidson vorgestellt, um von den Kunden zu hören, welche Erwartungen sie an ein elektrisches Motorrad stellen, das immer noch ein authentisches Harley-Davidson-Bike ist. Das gesammelte Feedback fliesst in den Bau einer elektrischen Harley-Davidson ein, die bis 2020 auf den Markt kommen soll.

Mit dem Modell «Street 750» bieten Sie seit zwei Jahren ein günstiges Modell für die junge Generation an. Was waren die Beweggründe für die Lancierung dieses Produktes?
Unsere Kundenstudien zeigten, was für junge Erwachsene, die in Städten leben, attraktiv ist. Das war für uns ein wichtiges Aha-Erlebnis.

Ist die Markteinführung gelungen?
Unser Street-Modell, das 2015 auf den Markt kam, zählt zu den meistverkauften Motorrädern und hat die Marke und den Harley-Davidson-Lifestyle Motorradfahrern auf der ganzen Welt nähergebracht. Es ist uns tatsächlich gelungen, eine neue Generation von Motorradfahrern an uns zu binden.

Die digitale Transformation der Industrie schreitet unaufhaltsam voran. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung konkret auf Ihr Geschäftsmodell?
Das digitale Zeitalter hat viele neue Wege eröffnet, um mit den Kunden zu interagieren. Beispielsweise haben uns soziale Medien dazu angeregt, globaler zu denken und gleichzeitig auf lokaler Ebene neue Wege zu finden.

Sie sprechen die sozialen Medien an. Wie verändern sie konkret Ihr Marketing?
Unsere Kommunikation konzentriert sich heute hauptsächlich auf den Online-Bereich. Wir wissen durch unsere Recherche, dass viele Kunden ihre Wahl vor einem Kauf validieren möchten. Aus diesem Grund brauchen wir eine starke Präsenz online, wo sich Kunden mit Motorradfahrern und Communities austauschen und sich für das Bike entscheiden, das ihrer Persönlichkeit und ihrem persönlichen Lifestyle am besten entspricht.

Sie waren schon in Europa, Asien und Amerika tätig und kennen die globalen Märkte. Welches sind aktuell die wichtigsten Wachstumsmärkte von Harley-Davidson?
Unsere langfristige Strategie zielt darauf ab, den Anteil des internationalen Geschäfts im Jahresumsatz um 50 Prozent zu steigern. Für mich ist das eine spannende Zeit, für das internationale Geschäft verantwortlich zu sein, während das Unternehmen überall auf der Welt investiert.

Sie sind seit über 20 Jahren für Harley-Davidson tätig. Was fasziniert Sie am meisten an diesem Unternehmen?
Mir hat gefallen, dass jede Rolle bei Harley-Davidson mit spannenden Herausforderungen einhergeht. Genau danach habe ich gesucht. Für mich war jede Rolle eine unglaubliche Lernerfahrung und eine Chance, mich weiterzuentwickeln. Es ist schon etwas Besonderes, weltweit zu reisen und mit anderen Harley-Davidson-Bikern zu interagieren.

Wie beschreiben Sie Ihren Führungsstil? Worauf achten Sie im Umgang mit Ihren Mitarbeitenden?
Da ich für die internationalen Absatzmärkte zuständig bin, die mehrere Kulturen und Zeitzonen umfassen, ist es meiner Meinung nach wichtig, den Ländermanagern und ihren Teams darin zu vertrauen, das lokale Geschäft im globalen Kontext unserer Strategie voranzutreiben.

Die Marke Harley-Davidson steht für Freiheit und Unabhängigkeit. Sind diese Werte heute noch zeitgemäss?
Freiheit und Unabhängigkeit verlieren nie ihren Reiz. Ich glaube, dass diese Werte heute genauso wichtig sind wie vor hundert Jahren.

Das Motto des diesjährigen Swiss Economic Forum lautet LIVE THE WILD. Was bedeutet das für Sie persönlich?
Für mich ist das diesjährige Motto des SEF eine Herausforderung für die Teilnehmer, Mut zu beweisen, loszulegen und etwas Grosses für kommende Generationen zu leisten.

SWISS ECONOMIC FORUM

Das 19. Swiss Economic Forum findet am 1./2. Juni 2017 in Interlaken statt. Am bedeutendsten Wirtschaftsanlass der Schweiz diskutieren 1350 Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik über das Konferenzthema LIVE THE WILD. Rund 60 Speaker aus dem In- und Ausland gehen der Frage nach, wie Unternehmen in der herausfordernden Welt bestehen können. Neben einem vielseitigen Programm sind es insbesondere die attraktiven Networking-Gelegenheiten, die das SEF hierzulande einzigartig machen.
www.swisseconomic.ch
Twitter: #SEF17

Premium-Partner
ABB Allianz amag IBM pwc swisscom UBS

Let’s talk

Was immer Ihre künftigen unternehmerischen Herausforderungen sein mögen: Wir arbeiten schon heute an den Lösungen, die Sie morgen brauchen werden.

Wir wünschen Ihnen gute Gespräche und neue Erkenntnisse am SEF.

ubs.com/kmu

© UBS 2017. Alle Rechte vorbehalten.

UBS

Unternehmer, Historiker und Futurologen

Beeindruckende Persönlichkeiten erklären am SEF.2017 die wilde Welt

Das Swiss Economic Forum ist die führende Wirtschaftskonferenz der Schweiz und findet am 1./2. Juni 2017 in Interlaken statt. Rund 60 renommierte Speaker aus dem In- und Ausland präsentieren Einschätzungen, Trends und Erfolgsgeschichten rund um das Konferenzthema LIVE THE WILD. Gemeinsam mit den 1350 teilnehmenden Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gehen sie der Frage nach, wie Unternehmen in der herausfordernden Zukunft bestehen können. Das SEF.2017 bietet dem Publikum auch dieses Jahr wieder Orientierungshilfe, Denkanstösse und jede Menge Inspiration.

Michelle Möri

DORIS LEUTHARD
DONNERSTAG, 13.40 UHR
BUNDESPRÄSIDENTIN, VORSTEHERIN DES UVEK

Bundespräsidentin Doris Leuthard ist Vorsteherin des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK). In dieser Funktion ist sie für sieben Bundesämter verantwortlich. Davor war Doris Leuthard von 2006 bis 2010 Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD). Sie vertrat die Schweiz u. a. bei der WTO, OECD und der Weltbank und präsidierte die EFTA. Nach 2010 ist sie 2017 zum zweiten Mal Bundespräsidentin. Vor der Wahl in den Bundesrat war sie Nationalrätin und zwischen 2004 und 2006 Präsidentin der CVP Schweiz. Doris Leuthard hat an der Universität Zürich mit Aufenthalten in Paris und Calgary Rechtswissenschaften studiert und war Partnerin in einem Anwaltsbüro.

YVON CHOUINARD
FREITAG, 09.35 UHR
GRÜNDER VON PATAGONIA UND KLETTERPIONIER

Der in Kalifornien aufgewachsene Yvon Chouinard entwickelte schon in seiner Kindheit eine Leidenschaft fürs Klettern und Surfen. Er gehört zu den Pionieren des Bigwall-Kletterns und hat im Yosemite-Nationalpark einige Erstbegehungen gewagt. Ende der 1950er-Jahre stellte er Kletterhaken her und verkaufte sie aus dem Kofferraum seines Autos. 1973 gründete Chouinard die Outdoor-Bekleidungsfirma Patagonia, die heute rund 750 Millionen US-Dollar Umsatz erzielt und 1400 Mitarbeitende beschäftigt. Chouinard setzt sich stark für den Schutz der Umwelt ein: Ein Prozent des Umsatzes von Patagonia kommt Umweltprojekten zugute. Im Buch «Let My People Go Surfing» beschreibt er, wie seine eigene Lebensphilosophie zum erfolgreichen Unternehmensleitbild wurde.

ERIK BRYNJOLFSSON
DONNERSTAG, 16.50 UHR
DIREKTOR DER MIT-INITIATIVE DIGITALE WIRTSCHAFT

Erik Brynjolfsson leitet als Direktor das «Center for Digital Business» am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Zudem doziert er an der MIT Sloan School Informationsökonomie und forscht am National Bureau for Economic Research (NBER). Davor lehrte der Professor an den Universitäten Harvard und Stanford. Als einer der ersten Wissenschafter konnte er die Auswirkungen von Informationstechnologien auf Geschäftsmodelle, Produktivität und Arbeitsorganisation nachweisen. Seine Forschungsergebnisse wurden mehrfach mit dem «Best Paper Award» ausgezeichnet. Brynjolfsson ist Co-Autor mehrerer Bücher wie dem «NY Times»-Bestseller «The Second Machine Age». 2015 erhielt er den «Digital Thinking Award» der Thinkers50.

YURI VAN GEEST
FREITAG, 08.35 UHR
CO-GRÜNDER VON EXOXO, FUTUROLOGE

Der Niederländer Yuri van Geest ist ein weltweit führender Zukunftsforscher, der in seinen Arbeiten gekonnt eine Brücke schlägt zwischen Technologie und Gesellschaft. Er ist Co-Autor des Bestsellers «Exponential Organizations». Das Buch beschreibt neue Organisations- und Arbeitsformen im Zeitalter exponentieller Technologien. Er ist Initiator und Gründer der Singularity University in den Niederlanden, dem ersten Spin-out ausserhalb des Silicon Valleys. Van Geest gründete die Innovations- und Strategiefirma ExOxo, bei welcher er als Chief Innovation Officer tätig ist und namhafte Kunden wie Huawei berät. Er verfügt über einen Masterabschluss in strategischem Management sowie Marketing und war Mitglied des «Topteam Creative Industry» des niederländischen Wirtschaftsministeriums.

CAROLINE FORSTER
FREITAG, 10.40 UHR
CO-CEO DER FORSTER ROHNER GRUPPE

Die Ostschweizerin Caroline Forster leitet mit ihrem Bruder Emanuel Forster als Co-CEO die Forster Rohner Gruppe, innerhalb derer sie die Verantwortung für die Inter-Spitzen AG und Forster Rohner Textile Innovations trägt. Das international tätige Stickereiunternehmen mit Produktionsgesellschaften in St. Gallen, Rumänien und China wurde 1904 gegründet und hat die Textilindustrie mit modischen und technischen Innovationen geprägt. Caroline Forster wurde 2015 als jüngstes Mitglied in den Vorstandsausschuss des Wirtschaftsdachverbands economiesuisse gewählt, wo sie die Interessen von KMU und der Textilindustrie vertritt. Zudem ist sie Mitglied der Kommission für Ausbildungsfragen und Nachwuchsförderung des Textilverbands Schweiz und Co-Gründerin einer Kita.

TIMOTHY GARTON ASH
DONNERSTAG, 14.15 UHR
RENOMMIERTER HISTORIKER UND BESTSELLER-AUTOR

Timothy Garton Ash doziert als Professor für Europäische Studien an den Universitäten Oxford, Berlin und Stanford. Er leitet das Forschungsprojekt «Debatte zur Meinungsfreiheit» und hat den Bestseller «Redefreiheit. Prinzipien für eine vernetzte Welt» verfasst. Als einer der einflussreichsten Kommentatoren und viel zitierter Historiker kennt sich Garton Ash mit aktuellen geopolitischen Herausforderungen ebenso aus wie mit den wilden Phasen der Zeitgeschichte. Für den «Guardian» schreibt er regelmässig zur Transformation Europas in den letzten 30 Jahren. 2005 wurde Timothy Garton Ash vom «Time Magazine» unter die 100 einflussreichsten Persönlichkeiten der Welt gewählt und erhielt 2016 für seine Leistungen den internationalen Brückepreis der Europastadt Görlitz.

CLAYTON CHRISTENSEN
FREITAG, 15.30 UHR
HARVARD-PROFESSOR UND INNOVATIONSEXPERTE

Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschafter Clayton Christensen ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School. Sein Buch «The Innovator's Dilemma» wurde 1997 mit dem «Global Business Book Award» ausgezeichnet und auch sein neustes Werk «How Will You Measure Your Life» ist ein internationaler Bestseller. Im Jahr 2000 gründete Christensen die Beratungsfirma Innosight, die seine Innovationstheorie in die Praxis umsetzt. Zudem leitet er das Christensen Institute im Silicon Valley, ein Non-Profit-Thinktank, der sich mit disruptiver Innovation im Gesundheitsbereich und in der Bildung beschäftigt. Der weltweit führende Innovationsexperte figuriert auf der Thinkers50-Liste der fünf einflussreichsten Management-Denker der Welt.

KARL-ERIVAN W. HAUB
FREITAG, 09.00 UHR
INHABER UND CEO DER TENGELMANN-GRUPPE

Karl-Erivan W. Haub studierte an der Hochschule St. Gallen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und graduierte zum Diplom-Kaufmann. Danach arbeitete er in den USA für Nestlé und als Berater bei McKinsey in Düsseldorf. 1991 trat er in das familieneigene Unternehmen Tengelmann ein und übernahm 1997 die Verantwortung für das operative Europageschäft. Seit 2000 leitet er die Tengelmann-Gruppe, die über alle Beteiligungen einen Umsatz in Höhe von 24 Milliarden Euro erzielt und mehr als 165 000 Mitarbeiter beschäftigt. Seit 2015 ist er Chairman des weltweiten Family Business Network (FBN). Haub ist nicht nur mit Grosskonzernen vertraut, er ist auch ein Kenner der Start-up-Szene und investierte in Internetunternehmen wie Zalando oder Uber.

LIONEL SCHLESSINGER
DONNERSTAG, 16.15 UHR
INHABER UND CEO DER MONOPOL AG

Lionel Schlessinger ist Inhaber und CEO der Monopol Colors, die qualitativ hochstehende metallische Fassadenfarben, Industrielacke und Korrosionsschutzsysteme herstellt. Der Ökonom übernahm die Firma 1991 von seinem Vater und baute die Monopol AG zu einem internationalen Unternehmen aus. Zu den 50 Mitarbeitenden in der Schweiz kamen 100 an den Produktionsstandorten Mumbai und Nairobi hinzu. Damit legt Schlessinger den Fokus auf die Zukunftsmärkte Asien und Afrika. Als Präsident des Verbandes der Schweizerischen Lack- und Farbenindustrie (VSLF) und als Mitglied der Gewerbekammer des Schweizerischen Gewerbeverbandes macht sich der KMU-Patron für weniger Bürokratie und Vorschriften gegenüber der mittelständischen Industrie stark.

EHUD BARAK
FREITAG, 16.15 UHR
EHEMALIGER ISRAELISCHER MINISTERPRÄSIDENT

Ehud Barak studierte an der Hebräischen Universität Mathematik und Physik, später folgte ein Masterabschluss der Standford University als Wirtschaftsingenieur. Er absolvierte eine beeindruckende politische und militärische Karriere. Als Generalstabschef führte er die israelische Armee. Seine politische Laufbahn begann 1995 als Innenminister, 1995/1996 war er Aussenminister und zwischen 1999 und 2001 Ministerpräsident von Israel. Während einer politischen Auszeit war er für namhafte internationale Investmentgesellschaften tätig, bevor 2007 ein Comeback als Verteidigungsminister erfolgte. Barak wurde für seine Verdienste mit fünf Tapferkeitsmedaillen geehrt. Er ist einer der profiliertesten Kenner der Nahostpolitik und ein souveräner Kommentator geopolitischer Szenarien.

Nanotechnologie im Dienste der Gesundheit

Abionic revolutioniert den Diagnostikmarkt

Das «SEF.High-Potential KMU» Abionic entwickelte ein ultraschnelles Diagnosegerät, das unterschiedliche Krankheiten anhand eines Bluttropfens erkennt. Die innovative Technologie kann sogar Leben retten.

Susanna Szelyes

Erinnern Sie sich noch an Ihren ersten Allergietest? Oftmals wird dafür der sogenannte Prick-Test verwendet. Dabei werden Testsubstanzen einzeln auf die Innenseite des Unterarms getropft. Im Falle einer Allergie tritt an der entsprechenden Stelle eine Reaktion auf, ähnlich wie bei einem Mückenstich. Eine andere Möglichkeit, einer Allergie auf den Grund zu gehen, besteht aus einer Blutprobe, die zur Analyse in ein Labor geschickt wird. Diese Methode wird vor allem bei unklaren Testergebnissen verwendet und ist enorm zeitaufwendig. Bis man die Ergebnisse hat, vergehen oftmals mehrere Tage.

Das Westschweizer Unternehmen Abionic kennt eine Lösung für dieses Problem und hat ein innovatives Produkt entwickelt. Mit dem abioSCOPE® revolutioniert das Jungunternehmen den Markt der klinischen Diagnosegeräte. Allergien, Eisenmangelanämie und Asthma erkennt das neuartige Gerät bereits innert fünf Minuten. Es genügt ein einziger Tropfen Blut, welcher dem Patienten an der Fingerkuppe entnommen wird. Anschliessend wird das Blut mit dem entsprechenden Reagenzgemisch in das Gerät eingelegt. Ein weiterer Vorteil des innovativen Lesegeräts besteht darin, dass es sehr handlich und mobil ist. Dadurch kann es problemlos direkt am «Point-of-Care», also in Apotheken, bei Ärzten oder in Spitälern, eingesetzt werden.

Handlich und schnell: die Diagnosegeräte abioSCOPE®. ZVG

Professur vs. Gründung

Grundlage für diese mobilen und rapiden Testergebnisse ist eine patentierte Nanofluid-Technologie. Dr. Nicolas Durand, CEO von Abionic, der bereits im Alter von 14 Jahren seine erste Unternehmung gegründet hatte, hat das Nanofluid-Verfahren in seiner Doktorarbeit an der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) entwickelt. Sein Gründungspartner, Dr. Iwan Märki, ist Spezialist für die optischen Sensoren zur Erkennung der spezifischen Marker und agiert als CTO der Unternehmung. Sie haben sich an der EPFL kennengelernt und schon bald das Potenzial einer Kombination ihrer beiden Forschungsschwerpunkte erkannt. 2010 gründeten die beiden Forscher das Unternehmen Abionic. Da gemäss Nicolas Durand eine geschäftliche Zusammenarbeit einer Ehe gleicht, liessen sich die beiden vor der Gründung mehrere Monate Zeit, um herauszufinden, ob sie und ihre Arbeitsweise zusammen passten. Iwan Märki stand vor der Entscheidung, eine Professur anzutreten oder mit Nicolas Durand ein Jungunternehmen zu gründen. Die mittlerweile über 20 Auszeichnungen, welche die beiden Jungunternehmer mit Abionic gewonnen haben, sprechen für die von ihm gewählte Alternative.

Stolz auf ihre Innovation: die drei Geschäftsführer von Abionic. SEF

«SEF.High-Potential KMU»

Im Januar dieses Jahres ist mit dem Label «SEF.High-Potential KMU» eine weitere Auszeichnung hinzugekommen. Bei der eingehenden 360-Grad-Analyse durch ein spezifisch auf Abionic abgestimmtes Expertenteam punktete das Jungunternehmen mit dem hohen Grad an Industrialisierung in der Produktion bei gleichzeitigem Fokus auf Qualität und Design. Die Breite der Anwendungsmöglichkeiten und der aussergewöhnlich professionelle Auftritt überzeugten die SEF4-KMU-Experten vom Zukunftspotenzial der Unternehmung.

Nicolas Durand kann das Unterstützungsangebot des Swiss Economic Forum für KMU weiterempfehlen. Er lobt den reichhaltigen Erfahrungsschatz der Experten. Zwei Motive führten ihn zur Teilnahme am SEF4KMU-Programm. Auf der einen Seite stand der Vorteil eines vereinfachten Zugangs zu Investoren und Wachstumskapital. Andererseits wollten die beiden Gründer die Entwicklung von Abionic als ehemaliges Spin-off der EPFL zu einem skalierbaren Geschäftsmodell vorantreiben. In den Räumlichkeiten am Biopôle in Lausanne ist mittlerweile jeder Platz besetzt, obwohl das Unternehmen erst vor acht Monaten in dieses inspirierende Umfeld gezogen ist. Der Biopôle gilt als einer der grössten Hubs für Life-Science in Lausanne. Die Nähe und das Gemeinschaftsgefühl unter den dort ansässigen Medtech-Firmen führt zu einem regen Austausch und einem profitablen Netzwerk. Zudem können die Wachstumsbedürfnisse von Abionic abgedeckt werden, da weitere Gebäude in Entstehung sind.

Leben retten

Seit der Gründung des Lausanner Unternehmens tüfteln die Mitarbeiter an der klinisch korrekten Analyse von Blutvergiftungen. «Ein von zwei Todesfällen in Spitälern ist auf die falsche Beurteilung einer Sepsis zurückzuführen», erklärt Nicolas Durand. Bei diesem Test zählt jede Sekunde. Der abioSCOPE® bietet genau diese Schnelligkeit und kann somit Leben retten. Mittlerweile wurden erste Tests dazu im Zürcher Universitätsspital durchgeführt, im Herbst findet zudem eine europaweite klinische Studie an mehr als zehn Standorten statt. Eine Expansion ins Ausland und vor allem auch in Entwicklungsländer ist eine der nächsten und plausibelsten Zukunftsvisionen von Abionic.

«Guter Klang ist essenziell»

Qualitätsgitarren mit überzeugender Akustik made in Switzerland

Silvan Küng führt zusammen mit Pirmin Giger die Relish Brothers AG. Ihr innovativer Ansatz bei der Produktion von E-Gitarren verbessert die Klangfarbe der Instrumente und ist die erste Neuerung auf dem E-Gitarren-Markt seit über 60 Jahren.

Interview: Susanna Szelyes

Herr Küng, Sie bezeichnen die von Ihnen hergestellten Gitarren als die «Rolex» und vergleichen sie mit der Uhrmacherkunst. Was ist an Ihrem Ansatz so besonders?

Der Vergleich stammt nicht von uns, sondern von den Musikschaffenden selbst. Die Gegenüberstellung wird deutlich, sobald der Blick auf das präzise Innenleben der Gitarren fällt. Sie sind nach einer speziellen Konstruktionsmethode (Sandwich-Konstruktion) aufgebaut, die zu einer unvergleichbaren Klangfarbe führt. Unsere Gitarren können für jeglichen Musikstil eingesetzt werden und sind modifizierbar.

Wie kamen Sie zu Ihrem Ansatz und zum gemeinsamen Unternehmen?

Ich habe Pirmin Giger zum Gitarrespielen inspiriert, er zeigte mir hingegen, wie man eine baut. Als Industriedesigner und Schreiner ist er für die Produktion und die innovativen Ideen verantwortlich. Mein Business-Know-how und meine Marketing-Kenntnisse bieten eine gute Ergänzung.

Gemeinsam erfolgreich: die Relish Brothers Silvan Küng und Pirmin Giger. ZVG

In den letzten vier Jahren sind Ihre Verkäufe jährlich um circa 300 Prozent angestiegen. Was macht Sie so erfolgreich?

Wir sind erfreut über das starke Wachstum, das vor allem durch unseren internationalen Erfolg zu erklären ist. In einem Markt, in welchem seit 60 Jahren nichts Neues passiert ist, bringen wir mit unserem Design, der Konstruktion und den innovativen Elementen einen echten Mehrwert für die Musiker, für die ein guter Klang essenziell ist. Unser ausgedehntes Sortiment spricht ein breites Zielpublikum an.

Wer ist denn Ihr Zielpublikum? Wer spielt auf einer Relish-Gitarre?

Unsere Strategie ist ganz klar auf den Premium-Markt ausgelegt. Viele namhafte Musiker wie 77 Bombay Street, Tower of Power oder auch Motörhead gehören zu unseren Kunden. Es war unglaublich eindrücklich, als wir unsere Gitarre bei Motörhead persönlich ablieferten und am gleichen Abend zwischen 10 000 Personen standen, die ihr zuhörten. Interessant ist es, dass wir in letzter Zeit aber auch vermehrt feststellen, dass junge Kunden für unsere Gitarren empfänglich sind und auf Qualität setzen.

Wie schaffen Sie es, mit einem Swiss-made-Produkt international wettbewerbsfähig zu sein?

Durch Innovation. Unsere Produkte sind top verarbeitet, langlebig, und es macht Freude, sie in der Hand zu halten. Zudem verfügen wir über einen sehr effizienten Herstellungsaufbau, der mit den SEF4-KMU-Experten verbessert werden konnte, und profitieren aufgrund des Wachstums von Skaleneffekten.

Weshalb haben Sie sich bei SEF-4KMU angemeldet?

Es ist wichtig, sich selbst herauszufordern und sein Geschäft von aussen auf Herz und Nieren prüfen zu lassen. Den Austausch mit den erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern empfand ich als sehr gewinnbringend. Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, offen für neue Blickwinkel zu sein. Ein zusätzlicher Motivator zur Anmeldung war die Reputation, Reichweite und Hochwertigkeit des Brands Swiss Economic Forum und dadurch auch der Zugang zu einem neuen Investorenkreis.

Apropos: Das Motto des Swiss Economic Forum 2017 lautet LIVE THE WILD. Was bedeutet das für Sie als Unternehmer?

Die Relish Brothers verkörpern dieses Motto. Wir sind im Rock-Business tätig und müssen wild und querdenkerisch sein. Als Jungunternehmen müssen wir den Spagat beherrschen, frech und mutig zu sein, aber dennoch Vertrauen auszustrahlen. Schweizer Start-ups sollten diese Haltung international noch öfter ausstrahlen, da sie all diese Attribute auch abdecken.

WACHSTUMSINITIATIVE SEF4KMU

SEF4KMU

Unternehmer fördern Unternehmer

SEF4KMU ist die Wachstumsinitiative des Swiss Economic Forum (SEF) zur gezielten Unterstützung von KMU und Jungunternehmen in der Schweiz. Diese können ihre Wachstumsstrategie von einem neutralen Team vertraulich prüfen lassen, und zwar nach dem Prinzip «Unternehmer für Unternehmer»: Erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer und ein interdisziplinäres Fachexpertenteam hinterfragen im Rahmen eines Firmenbesuchs die Strategie des Unternehmens. Besonders erfolgversprechende KMU werden mit dem Qualitätslabel «SEF.High-Potential KMU» ausgezeichnet und erhalten Zugang zu einer erleichterten Finanzierung, zu Anzahlungsgarantien sowie Unterstützung beim Risikomanagement, beim Schutz ihrer Innovationen, bei der Ausarbeitung von Business- und Finanzplänen und der Skalierung ihrer Produktion. Die Wachstumsinitiative wird vom Gründungspartner UBS, den Hauptpartnern Allianz Suisse/Euler Hermes und dem Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum (IGE) wie den Netzwerkpartnern BDO, EnergieSchweiz, Ernst Göhner Stiftung, KTI, Swissmem und Zühlke getragen. Sie steht allen Unternehmen offen, welche bereits am Markt aktiv sind und ein Wachstum anstreben.

Weitere Informationen zur Wachstumsinitiative sind auf der Website erhältlich: www.sef4kmu.ch

Gründungspartner

Hauptpartner

Netzwerkpartner

Bossard bringt's

Wie ein Schraubenhändler zum Industrie-4.0-Pionier wurde

In einer Just-in-Time-Welt geht nichts ohne intelligente Logistik. Der Zuger Industriezulieferer Bossard schafft die Grundlagen für die smarte Fabrik der Zukunft.

Alain Bollschweiler*

Die gestiegenen Ansprüche der Kunden zwingen Unternehmen weltweit, immer schlanker, schneller und effizienter zu produzieren. Heute konzentrieren sich Hersteller auf kundenindividuelle Massenproduktion, Echtzeitautomatisierung sowie lückenlose Transparenz der Fertigungsprozesse.

«Weltweit entsteht eine neue Art von Fabriken, sogenannte Smart Factories. Unternehmen benötigen flexible Produktionsstrassen und Fertigungsstätten», erklärt Urs Güttinger, Leiter Smart Factory Logistics bei Bossard. «Mithilfe intelligenter Techniken ermöglichen sie eine agile, flexible und kostengünstige Produktion.»

Eine Smart Factory steht für eine Produktionsumgebung, in der Komponenten, Produkte und Produktionsanlagen miteinander kommunizieren. Das Ziel besteht in einer optimalen Steuerung des Fertigungsablaufs. Von der Logistik über die Stromversorgung bis hin zur Infrastruktur ist alles mit interaktiven Technologien vernetzt und steht in einem permanenten Informationsaustausch.

Die Vernetzung von Virtuellem und Materiellem ist in vollem Gange. Eine intelligente Logistik bildet das Rückgrat jeder zukunftsorientierten Produktion. Das Fehlen eines Teiles ist oft gleichbedeutend mit einem Produktionsstopp. Wir vereinfachen zeit- und ressourcenraubende Abläufe, indem wir auf smarte Prozesse und auf die Echtzeitdaten von intelligenten Sensoren setzen.

Konkret verfolgt Bossard dabei drei praxiserprobte Lösungen, die Unternehmen fit für den nächsten Entwicklungsschritt machen:

- **Intelligente Systeme entlang der Zulieferkette:** Technisch hochentwickelte Systeme, wie SmartBin oder SmartLabel, interagieren zwischen der Versorgungs- und der Fertigungskette. Behälter mit eingebauten Gewichtssensoren übermitteln den Bedarf im Lager und in der Produktion des Kunden. Bossard empfängt diese Daten und liefert automatisch den entsprechenden Nachschub, je nach Leistungsdefinition auch direkt an den Arbeitsplatz. Der Kunde bemerkt nichts, ausser dass immer genügend B- und C-Teile in den Behältern sind und er unterbruchsfrei produzieren kann, ohne sich um die Teileversorgung kümmern zu müssen.
- **Kundenspezifische Lösungen für alle Bedürfnisse:** Es gehört zu den permanenten Aufgaben von Bossard, den Kunden schneller, produktiver und besser zu machen. Dies reduziert sich nicht nur auf eine simple Lieferung von B- und C-Teilen. Der Ansatz von Smart Factory Logistics beinhaltet vielmehr die umfassende Überprüfung des gesamten Logistik-Managements – von der Lieferung über die Konsolidierung von Lieferanten bis hin zum Betrieb und Unterhalt der Systeme beim Kunden. Eine stetige Optimierung und Anpassung an die geänderten Gegebenheiten und Anforderungen garantieren das optimale Funktionieren der Logistiklösung über lange Zeit.
- **Transparenz dank Big Data:** Die selbst entwickelte Bossard-Software ARIMS sammelt, verarbeitet und liefert wertvolle Daten. Dieses Herzstück von Smart Factory Logistics schafft Transparenz und bringt die Kunden näher an ihre Prozesse. Der Kunde ist jederzeit online informiert und kann Bedarfsanpassungen oder Umplatzierungen von Behältern interaktiv erledigen. Eine iOS- und Android-App liefert die ganze Transparenz und Sicherheit von ARIMS kompakt auf die Smartphones oder Tablets der zuständigen Mitarbeiter. Dies ist eine typische Industrie-4.0-Arbeitsweise, die dem Kunden eine Optimierung seiner Versorgungskette und eine bessere Planbarkeit ermöglicht.

Alles auf einen Blick: Bossard entwickelt 1-a-Lösungen für B- und C-Teile. ZVG

«Mit diesen drei Hauptkomponenten liefert Bossard nebst vielen weiteren Optionen wie Last-Mile-Management oder ERP-Anbindung seinen Kunden ein komplettes Paket, um gestärkt den Herausforderungen der digitalen Transformation zu begegnen», stellt Urs Güttinger fest.

Die Vorteile für die Kunden liegen auf der Hand: schlankere Prozesse, maximale Flexibilität, höhere Agilität und eine verbesserte Vorhersehbarkeit führen schliesslich zu einer um bis zu 70 Prozent höheren Produktivität.

Ein Beispiel, wie Smart Factory Logistics funktioniert, ist die Firma Stadler Rail in Bussnang – ein Hersteller von modernen Schienenfahrzeugen. Bossard verwaltet für Stadler 4000 Artikelpositionen von mehr als 30 verschiedenen Lieferanten. Die Auffüllung der C-Teile geschieht dank der SmartBin-Flex-Systeme vollautomatisch. Dank der Prozessoptimierungen in der Logistik konnte Stadler den Beschaffungsaufwand um 40 Prozent reduzieren.

Mit Smart Factory Logistics begleitet Bossard seine Kunden auf dem Weg in die vierte industrielle Revolution, mit konkreten Lösungen, die nachweislich und nachhaltig Kosten senken und die Effizienz der Unternehmen steigern.

*Alain Bollschweiler ist Projektleiter Marketing und Kommunikation bei der Bossard-Gruppe.

ANZEIGE

Werden Textilien in Zukunft medizinische Check-ups vornehmen?

Erfinden Sie mit uns die Zukunft Ihres Unternehmens.

Die Digitalisierung bietet faszinierende Möglichkeiten für die Zukunft. Wir helfen Ihnen, Chancen und Risiken auszuloten und Ihr Unternehmen zum Gewinner von morgen zu machen. **www.swisscom.ch/zukunft**

Willkommen im Land der Möglichkeiten.

swisscom

Harte, geistig anspruchsvolle Arbeit

Sir James Dyson über sein neues Institute of Engineering and Technology

Mit der Erfindung des beutellosen Staubsaugers wurde er weltberühmt. Jetzt beschreitet James Dyson auch im Bildungswesen neue Wege.

James Dyson*

Die Welt befindet sich in einem technologischen Wettstreit. Jene Länder oder Unternehmen, die sich dessen nicht bewusst sind, werden das Nachsehen haben. Ich empfehle daher Politikern auf der ganzen Welt, auf Ingenieure und Technologien zu vertrauen, Investitionen zu fördern und ein Umfeld zu schaffen, das Risikobereitschaft und neue Ideen honoriert.

Der Erfolg eines Landes in dieser Hinsicht hängt davon ab, wie schnell es die Fähigkeiten seiner Wirtschaft ausbauen kann. Ausgangspunkt ist die Bildung. Es sind die jungen Menschen von heute, welche Technologien erschaffen werden, die morgen in die ganze Welt exportiert werden.

Ingenieure als Werttreiber

Karriereorientierte Ingenieure zeigen sich allerdings zunehmend pragmatisch und wenden ihre Kenntnisse auf Produkte an, anstatt einen eher forschungsnahen Ansatz zu verfolgen. Dies ist einer der Gründe, warum das Defizit an Ingenieuren in Grossbritannien ein derart akutes Problem darstellt. 2022 werden Grossbritannien eine Million Ingenieure fehlen.

Die Situation scheint in der Schweiz ähnlich, wo Unternehmen ebenfalls den Mangel an Ingenieuren zu spüren bekommen. Es ist daher Zeit zu erkennen, dass Ingenieure zu den besten Werttreibern zählen, die sich eine Volkswirtschaft wünschen kann.

Ich war daher erfreut, dass mich Jo Johnson, der britische Minister für Universitäten, Wissenschaft, Forschung und Innovation, aufforderte, am Dyson-Technologie-Campus im englischen Wiltshire eine neue Art von Universität zu eröffnen. Die von Johnson durchgesetzte Higher Education and Research Bill erlaubt dies und wir gehören zu den Ersten, die das Gesetz nutzen.

Der Wissenschaftsminister hat erkannt, dass es die Unternehmen sind, deren Experimente, Investitionen und Entwicklungsarbeiten die Weichen für die Zukunft stellen. Keine Technologietransferstelle in Grossbritannien beantragt jährlich so viele Patente wie Dyson. Dieser Ideenreichtum kann sinnvoll genutzt werden, um künftige Patentanmelder zu inspirieren und zu bilden. Das neue Gesetz ermöglicht es uns, Universitätsstatus und damit die Befugnis zu erlangen, anerkannte Abschlüsse zu verleihen, um zukünftigen Ingenieuren eine solide Ausbildung zu bieten. Die zunächst 25 Studenten werden von Anfang an an «Live-Projekten» beteiligt sein. Dabei werden sie von praktizierenden Wissenschaftern und Ingenieuren – weltweit führende Experten auf ihrem Gebiet – betreut, die den Unterricht gemeinsam mit Dozenten der University of Warwick, einer anerkannten Ingenieurschule, gestalten. Anstatt darüber zu sinnieren, was die Tätigkeit als Ingenieur beinhaltet, finden sich die Studierenden in einem Umfeld wieder, in dem neue, praxistaugliche Technologien entwickelt werden, die rund um den Globus zur Anwendung kommen können.

Standort der neuen, dualen Universität: der Dyson Campus in Wiltshire. Dyson

Gehalt statt Schulden

Gemeinsam haben wir die Möglichkeit, einen etwas anderen, völlig neuen Ansatz zu bieten: den Anspruch eines hoch angesehenen Ingenieurabschlusses in Kombination mit den Fertigkeiten, die sich aus der praktischen Anwendung dieses Wissens in der realen Welt ergeben. Und anstatt Schulden anzuhäufen, beziehen diese Studenten ein Gehalt!

Das Land braucht sowohl den traditionellen wie auch den neuen Ansatz, und es obliegt den Studenten, zu entscheiden, welcher Weg für sie der attraktivere ist. Ich bin jedenfalls gespannt auf das Dyson Institute of Engineering and Technology, welches im September 2017 eröffnen wird. Und wie es scheint, gilt dies auch für Eltern und Studierende. Mitunter zeigen sich Eltern an unseren Tagen der offenen Tür zunächst skeptisch, verlassen den Campus dann aber überzeugt von unserem Konzept. Sie sind beeindruckt von dem hohen akademischen Niveau und zeigen sich überrascht vom Dyson-Campus sowie von der Möglichkeit für unsere Studenten, unsere Standorte im Ausland zu besuchen.

Bislang konnten wir Bewerber mit Angeboten aus Oxbrigde, vom Imperial College und den Universitäten der Russell Group, für uns gewinnen. Sie sind begeistert vom Schwerpunkt auf reale Projekte und verlassen uns hoch motiviert; trotz der unvermeidlichen Erkenntnis, dass das Studium bei uns nichts für schwache Nerven ist.

Wir bieten einen anspruchsvollen, hochwertigen Ingenieurabschluss – und gleichzeitig einen richtigen Arbeitsplatz. Ein hochwissenschaftliches und theoretisches Ingenieurstudium kombiniert mit praktischer Anwendungsarbeit. Es wird der hochwertigste duale Studiengang von Grossbritannien – die Lernerfahrung ist zweieinhalbmal so gross wie bei normalen Universitäten. Die Studenten arbeiten 47 Wochen im Jahr und damit doppelt so lang wie in Oxford oder Cambridge, bei einer Studiendauer von vier anstelle von drei Jahren. Es erwartet sie harte, geistig anspruchsvolle Arbeit. Dafür sind sie beim Abschluss vollwertige, praxiserfahrene und mental vorbereitete Ingenieure in einem Berufsfeld mit spannender Perspektive.

Macht Schule: James Dyson. Dyson

Dieses neuartige Universitätsmodell hat das Potenzial, die universitäre Bildung zum Besseren zu verändern. Es ist ein neuer und positiver Schritt zur Förderung der äusserst wertvollen Fertigkeiten, die eine Volkswirtschaft benötigt, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hat das Konzept Erfolg, könnte es länderübergreifend Schule machen.

*Sir James Dyson ist ein britischer Industriedesigner, Erfinder und Unternehmer.

«Rekrutierung ist Chefsache»

Serienunternehmer Jason Johnson verrät unternehmerische Erfolgsrezepte

Der Technologie-Experte Jason Johnson ist aktuell CEO und Co-Gründer der August Inc. sowie Managing Partner des Start-up-Inkubators Founders Den. Im Interview spricht er über aktuelle Entwicklungen im Silicon Valley und die Herausforderungen für Jungunternehmen.

Interview: Peter Stähli

Jason Johnson, Sie haben im Verlaufe Ihrer Karriere bereits mehrere Unternehmen gegründet und geführt. Was treibt Sie als sogenannten Serienunternehmer eigentlich an?

Ich bin den ganzen Tag mit offenen Augen und Sinnen unterwegs. Ich analysiere Situationen und Probleme und frage mich dauernd, ob es dafür nicht eine tolle Lösung gibt. Ich bin auf eine Art rastlos, getrieben von der Faszination, meine Ideen zu verfolgen und diese möglichst umzusetzen. So habe ich bereits mehrere Unternehmen gegründet und sie erfolgreich aufgebaut. Das jüngste Start-up, die August Inc., ist aber mein bisher grösster Erfolg.

Das Flagship-Produkt der August Inc. ist ein Schloss, welches mit einem digitalen, virtuellen Schlüssel geöffnet werden kann. Wie ist diese Geschäftsidee entstanden?

Wir hatten während den Ferien unser Haus Freunden zur Verfügung gestellt. Diese haben sich dann während unserer Abwesenheit selber ausgesperrt. Dies verursachte grosse Umstände, so dass ich zur Idee und Überzeugung kam, dass es im Zeitalter der Digitalisierung einfachere Möglichkeiten geben muss, um den Zutritt zu Häusern freizugeben.

Was stellt die grösste Herausforderung dar auf dem Weg von der Idee zum fertigen industriellen Produkt?

Es gibt viele Probleme zu lösen, das ist die tägliche Aufgabe des Unternehmers. Das Wichtigste dabei ist es, die grossen Probleme und Herausforderungen in viele kleinere zu zerlegen. So kommt man in kleinen Schritten stetig vorwärts und steht nicht vor einem unüberwindbar scheinenden, grossen Hindernis. Man unterschätzt die Zeit immer wieder, die man schliesslich benötigt, um alle Probleme bis zum wirklich ausgereiften industriellen und für den Verkauf bereiten Produkt zu lösen.

Unternehmer aus Leidenschaft: Jason Johnson. ZVG

Wie schwierig ist es für ein Jungunternehmen, das richtige Geschäftsmodell zu wählen?

Diese Frage hält mich immer wieder wach und stellt aus meiner Sicht für Jungunternehmen eine der grössten Herausforderungen dar. Auch für August Inc. stellt sich die Frage, ob BtoB und BtoC parallel aufgebaut und betrieben werden können. Eine Distribution auf mehreren Kanälen kann für ein rasches Wachstum sehr wertvoll sein, gleichzeitig können aber auch Konflikte entstehen. Der Online-Kanal ist heute so zentral, dass man mit seinen Distributoren eine Lösung für einen Multi-Kanal-Vertrieb erarbeiten muss. Wichtig ist auch darauf zu achten, dass man seine eigene Marke möglichst rasch aufbauen kann und dass der Bekanntheitsgrad stetig gesteigert wird.

Sie bringen mehr als 20 Jahre Erfahrung als Unternehmer mit und kennen das Silicon Valley mit all seinen Facetten. Was sind denn die wichtigsten Punkte, um einen Investor oder einen Risikokapitalgeber zu überzeugen?

Es sind drei Dinge, die überzeugen müssen: Erstens ist es natürlich das Produkt mit klaren Differenzierungsmöglichkeiten und Kundennutzen. Zweitens braucht es eine passende Markt- und Vertriebsstrategie. Bei diesem Punkt scheitern im Silicon Valley meiner Ansicht nach übrigens mehr Start-ups als bei der Produkteentwicklung. Drittens ist ein überzeugendes Team mit den richtigen Kompetenzen extrem wichtig. Die Investoren und Risikokapitalgeber schenken diesem Punkt eine extrem hohe Beachtung.

Wie rekrutiert man denn im Silicon Valley die so wichtigen besten Mitarbeiter und Talente?

Der Konkurrenzkampf hier ist riesig. Leider hat niemand ein Patentrezept für die Kunst des Rekrutierens. Für mich ist es Chefsache, die bestmöglichen Leute zu suchen und zu identifizieren und diese dann auch zu überzeugen. Es ist auch Chefsache, die Mitarbeiter zu motivieren, einen hohen Identifikationsgrad zu schaffen, Eigenverantwortung vorzuleben und Begeisterung zu kreieren. Ohne ein Team, das bereit ist, Ausserordentliches zu leisten, kann ich keinen Erfolg haben als Unternehmer. Ich brauche die hundertprozentige Identifikation meiner Mitarbeitenden.

Sie haben schon mehrmals erfolgreich Investoren gefunden. Was raten Sie Jungunternehmern: Worauf sollte ein Start-up bei der Auswahl eines Investors achten?

(lacht) Meistens ist man nicht in der Situation, dass man auswählen kann! Hauptsache, man bekommt Geld ins Unternehmen. Falls man aber die Wahl hat, dann empfehle ich darauf zu achten, dass der Investor möglichst viel Zusatznutzen stiften kann. Falls er Branchenerfahrung mitbringt oder über ein grosses Netzwerk verfügt, kann dies helfen, Geld und Zeit zu sparen. Man sollte sich auch immer klar über die Ziele unterhalten mit einem Investor. Diese sollten ungefähr mit den persönlichen Zielen übereinstimmen. Sonst hat man relativ schnell ein Thema – im positiven Fall zum Beispiel über den richtigen Zeitpunkt eines Exits, also eines Verkaufs des Unternehmens, im negativen Fall bei weiteren nötig werdenden Finanzierungsrunden.

Erlauben Sie mir zum Schluss noch eine Frage zur Strahlkraft des Silicon Valley. Täuscht der Eindruck, dass der kalifornische Innovations-Hotspot an seine Grenzen gestossen ist?

Die Bay Area hat ein enormes Wachstum hinter sich. Viele Leute aus der ganzen Welt sind hierher gezogen, um hier ihre Firma zu gründen. Ein Hauptgrund dafür ist die Ballung der Technologiekompetenz hier im Silicon Valley. Das Verkehrssystem ist durch diese Entwicklung an seine Grenzen gestossen. Die Wohnungspreise sind in astronomische Höhe geklettert. Das Leben ist sehr teuer geworden. Ich begrüsse es, dass nun auch andere Zentren mit hoher Technologiekompetenz entstehen auf der Welt. Das tut sicher gut, schafft auch wieder nötige Alternativen und vermeidet eine Art Monopolsituation.

Programmieren und träumen

Wie das Swiss Economic Forum Berner Jugendliche zum «Coden» ermutigt

In der digitalen Welt ist ein grundlegendes technisches Verständis gefragt. Mit «SEF.Kids Coding» will das SEF Jugendlichen einen spielerischen Einstieg in Technik und Elektronik ermöglichen.

Dominik Isler*

Roboter arbeiten Hand in Hand mit Menschen, Gegenstände kommunizieren in Netzwerken miteinander und Autos fahren selbstständig: Die Digitalisierung dringt immer tiefer in sämtliche Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft vor. Technologie und insbesondere Software ist heute ein zentraler Treiber von Innovation und Fortschritt. «Wir leben in einer Gesellschaft, die hochgradig von Technologie abhängig ist, in der aber kaum jemand etwas von Technologie versteht», sagt der amerikanische Astrophysiker Carl Sagan und bringt die Problematik damit auf den Punkt. Am SEF.2016 beschrieb der ehemalige Schweizerische Nationalbankpräsident Philipp Hildebrand in seiner Rede die Notwendigkeit, in der digitalen Welt technische Fähigkeiten zu vermitteln – nicht zuletzt als Massnahme gegen den Fachkräftemangel in den MINT-Berufen. In der Schweiz werde nach einem Lehrplan gelehrt, der «irgendwo in der Zeit der ersten industriellen Revolution» entstanden sei, so Hildebrand. Tatsächlich wird unseren Kindern seit Generationen Lesen und Schreiben vermittelt. Doch was ist mit dem Programmieren, der vielleicht wichtigsten Sprache des 21. Jahrhunderts? Es ist festzustellen, dass die heutige Jugend zwar Computer und Handys bedienen kann, aber kein Verständnis für die grundlegenden Prozesse dahinter hat.

Interesse wecken

An dieser Stelle setzt das Projekt «SEF. Kids Coding» an. Das Swiss Economic Forum hat mit der Berner Softwarefirma Oxon und weiteren Partnern ein Pilotprojekt lanciert, welches Schülerinnen und Schülern den Einstieg in die Themengebiete Elektronik, Programmieren und Software ermöglicht. Anfang Mai nahmen 60 Berner Jugendliche an einem Workshop teil, der sie spielerisch mit dem Programmieren vertraut machte. Geleitet wurde der Kurs von Oxon-CEO Thomas Garaio. Die Programmierung der Karton-Elektronik erfolgte mit der Open-Source-Plattform des italienischen Informatikers Massimo Banzi. Am SEF.2017 werden die Jugendlichen mit einem Stand vor Ort sein und zeigen, wie mit geeigneten Tools und Kreativität ein spielerischer Einstieg ins Programmieren möglich ist und dass innert kurzer Zeit grosse Fortschritte erzielt werden können. Technologie wird für alle Beteiligten erlebbar und Schlagwörter wie «Internet of Things» füllen sich mit konkreter Bedeutung.

Ziel des Projektes «SEF.Kids Coding» ist es, die am SEF teilnehmenden Führungspersönlichkeiten sowie die Öffentlichkeit für das Thema eines zeitgemässen Bildungssystems zu sensibilisieren. Den Jugendlichen möchte das SEF die Attraktivität von MINT-Berufen aufzeigen und damit einen Beitrag zur Stärkung des Bildungs- und Innovationsstandortes Schweiz leisten.

Es brauchen nicht alle Kinder Informatiker zu werden, die Jugendlichen sollen aber lernen, wie Programmierer denken und wie die Geräte funktionieren, mit denen sie täglich umgehen. Neben dem Verständnis von technischen Grundlagen geht es in einer Welt von «Fake News» aber auch darum, den Jugendlichen kritisches, selbstständiges Denken zu vermitteln. Dies ist die Aufgabe der SEF-Teilnehmenden als Eltern zu Hause. Kreativität und Neugier sind wichtige Voraussetzungen dafür, sich eine eigene Meinung zu bilden, Informationen richtig zu bewerten und unterschiedliche Perspektiven zu verstehen. Das wird in der Welt von morgen, die wir nicht vorhersehen können, zentral sein.

*Dominik Isler ist CEO des Swiss Eocnomic Forum.

NACHGEFRAGT BEI PHILIPP HILDEBRAND, VICE CHAIRMAN BLACKROCK

Am SEF.2016 haben Sie für ein zeitgemässes Bildungssystem mit Programmier-Unterricht in der Volksschule plädiert. Warum ist es so wichtig, dass Jugendliche Programmieren lernen?

Die Generation meiner Töchter wird ganz anders aufwachsen als ich damals in den sechziger und siebziger Jahren. Die Digitalisierung ist heute allgegenwärtig, sowohl im Privat- als auch im Berufsleben. Doch die meisten von uns können die Geräte nur benutzen. Wir können gewissermassen lesen, schreiben jedoch können wir nicht, da wir nicht wissen, wie man programmiert. Aus meiner Sicht gehört das in einer zunehmend digitalen Welt aber zum Grundwissen der zukünftigen Generation.

Ist es wirklich notwendig, dass jeder Jugendliche das Programmieren beherrscht?

Mir scheint wichtig, dass Kinder verstehen, wie digitale Geräte unser Leben begleiten und wie diese funktionieren. Ein Grundverständnis von Programmieren wird ihnen dabei helfen, einen besseren Zugang zu digitalen Geräten zu erhalten und vor allem auch die Risiken im Umgang mit ihnen besser zu verstehen.

Das Bildungssystem in der Schweiz ist eher träge. Wie können die notwendigen Reformen realisiert werden?

Die Themen Medien und Informatik wurden bereits in den neuen Lehrplan 21 aufgenommen. Das ist sicherlich positiv. Tatsache ist, dass Technologie und Digitalisierung immer stärker in unser Leben eingreifen werden, und diese Dynamik erzeugt zurzeit verständlicherweise auch grosse politische Unsicherheiten und Zukunftsängste. Deshalb ist unser Bildungswesen mit der grossen Aufgabe konfrontiert, Kinder und Jugendliche auf ein Leben von sich stetig veränderten Anforderungen vorzubereiten. Dies ist vielleicht eine der grössten Herausforderungen für die nächsten zwei Generationen überhaupt.

Nicht zuletzt aufgrund Ihres Inputs hat das Swiss Economic Forum das Pilotprojekt «SEF.Kids Coding» lanciert. Wie beurteilen Sie das Projekt?

Die Initative ist ein gutes Beispiel dafür, wie Kindern einfach und spielerisch das Programmieren beigebracht werden kann. Ich bin mir sicher, dass dabei nicht nur die Kinder viel lernen; auch die Teilnehmer des SEF werden vom Kids Coding Workshop einiges mit nach Hause nehmen. Ich habe mich selber dazu verpflichtet, noch in diesem Jahr bei BlackRock mit unseren Programmierern einen Coding-Kurs zu absolvieren; (lacht) wer weiss, vielleicht entwickle ich ja noch eine hilfreiche App.

(bm)

ANZEIGE

Jeder Mensch lernt anders

Der Schulleiter Andeas Müller über die Grenzen der reinen Stoffvermittlung

SEF.Kids Coding will Kinder und Jugendliche ans Programmieren heranführen. Eine Entgegnung aus Sicht eines kritischen Pädagogen.

Andreas Müller*

Der Winter ist vorbei, es wird wärmer. Und steigende Temperaturen verheissen auch dem Bildungswesen eine zunehmend heisse Phase. Landauf, landab werden mithilfe von Prüfungen Prüfungen vorbereitet. Die Ergebnisse in Form von Noten werden schliesslich in Berechtigungen umgewandelt. Damit scheint die Kernaufgabe der Bildung erfüllt zu sein: Berechtigungen zu verteilen, für die nächsthöhere Klasse, für die nächsthöheren – vielleicht sogar akademischen – Weihen, für diesen oder jenen Titel.

Nach der Phase dieser Prüfungsrituale fällt das System in sich zusammen. Der mühselig auswendig gelernte «Stoff» löst sich in nichts auf. Und die Zeit der Fluchtvorbereitung bricht an. Nur noch soundsoviele Tage oder Stunden, dann beginnen endlich die Ferien.

Dabei haben Schulferien ursprünglich nichts mit Pädagogik zu tun. Für die Ferien, wie sie heute noch den Jahresrhythmus des Bildungswesens prägen, gibt es genau zwei Gründe. Erstens: kirchliche Feiertage. Und zweitens: die Erntezeiten im Sommer und Herbst. Das heisst: Die Schulferien dienten gleichsam höheren Zielen und der «richtigen» Arbeit.

Die Ferien führen zurück in eine andere Zeit mit völlig anderen Bedingungen. Das gilt genauso für die übrigen strukturprägenden Elemente: Fächer, Jahrgangsklassen, Lehrmittel, Schulstoff, Lektionen, Prüfungen und Noten. Alles von vorgestern. Es findet sich schon im Antrag zur Verbesserung der Landschulen des Kantons Zürich aus dem Jahre 1829.

Mit anderen Worten: Was die Schule heute noch prägt, stammt aus einer Zeit, in der die erste Postkutsche über den Gotthard fuhr, die Kinderarbeit verboten wurde und die letzten öffentlichen Hinrichtungen stattfanden.

Seither ist einiges anders geworden. Radikal anders. Entsprechend radikal veränderten sich die Ansprüche seitens des Alltages und der Arbeitswelt. Und mit ihnen verändern sich die Menschen als Produkt ihrer Erfahrungen. Eine der Folgen: Heterogenität in all ihren Facetten. Und sie wird sichtbarer, virulenter; wobei die zunehmende Heterogenität nur einer der gesellschaftlichen Megatrends ist, welche die Schule vor neue Herausforderungen stellen.

Kurz: Das Bildungswesen sieht sich konfrontiert mit «anderen» Ansprüchen und «anderen» Menschen. Das führt im schulischen Alltag teilweise zu erheblichen Schwierigkeiten. Schon das allein wäre eigentlich Anlass genug, sich ein paar grundlegende Fragen zu stellen. Doch man reagiert mit Fächern und Studienrichtungen. Mit Bürokratie und Testbatterien. Es wird jeweils ein bisschen an der Benutzeroberfläche herumgeschönt. Man diskutiert über die Farbe der Postkutsche, während unter der Oberfläche der Schnellzug durch den Tunnel braust. Dabei ist eigentlich klar: Das, worum es wirklich geht, findet unter der Oberfläche statt.

«Was hast du heute?» «Zuerst Mathe, dann Deutsch.» Fächer «haben» – dieses Verständnis prägt die Schule. Lehrer «geben» Fächer – zum Beispiel eben Deutsch. Und Schüler «haben» Fächer, zum Beispiel eben Mathematik. Und wenn es nicht funktioniert, dann sind die Schuldigen schnell identifiziert: die Schüler. Sie lernen zu wenig. Sie sind zu dumm, zu faul, zu unkonzentriert. Sie haben die falschen Eltern. Die Liste liesse sich beliebig erweitern. Doch das ist ebenso simpel wie falsch. Denn eigentlich geht es nicht um Mathematik. Es geht ums Lernen – zum Beispiel von Dingen, die mit Mathematik zu tun haben.

Ein solcher Ansatz nimmt die Bildungsinstitutionen und die Lehrer in die Pflicht, macht sie verantwortlich für den Erfolg der Lernenden. Die Frage ist nicht: Was müssen die Schüler tun, damit sie erfolgreich sind? Die Frage heisst: Was muss ich als Lehrer tun, damit die Schüler das tun, was sie erfolgreich macht? Und nur so nebenbei: «Erfolg» ist viel mehr als Dreisatz, Kommaregeln, Passé Simple, die Analyse von Kationen in Salzen oder eben das Codieren von Softwareprogrammen. Erfolg ist eine Haltung. Und ein Verhalten. Ergo: Lernerfolg ist gebunden an das Lernverhalten.

Das Einmaleins der Schule: Neugier macht munter. shutterstock

Wenn die Schule also will, dass die Lernenden ihr Tun als erfolgreich und sinnstiftend erleben, dann muss sie sich um eben diese Lernenden kümmern. Dann übernimmt sie die Verantwortung dafür, dass der einzelne Schüler sein Lernen erfolgreich gestaltet.

Jeder Mensch lernt anders. Weil er anders ist. Daraus folgt die Pflicht, die Schule aus der Perspektive des Lernens zu gestalten, das Lernen zu organisieren; und nicht das Lehren der Lehrer. Klingt trivial. Ist es aber nicht. Denn das ruft nach personalisierten Lernkonzepten, nach Arrangements, die schulisches Lernen zu einer individuell relevanten Angelegenheit machen.

Doch schulisches Lernen ist mitunter recht anstrengend. Es gibt keine Abkürzung. Es ist gebunden an die eigene Aktivität. Es führt kein Weg daran vorbei: Wer lernen will oder soll, muss bereit sein, etwas zu leisten. Und wer erfolgreich lernen will, muss bereit sein, mehr zu leisten.

Fit fürs Leben

Das tut auf Dauer nur, wer Freude hat an der eigenen Leistung. Daraus ergibt sich eine wichtige Aufgabe für die schulische Bildung: die Lernenden herauszufordern, damit sie fit werden für ihr Leben. Wir haben keine Ahnung, wie die Welt in einigen Jahren aussehen wird und welches Fachwissen dannzumal gefordert sein wird.

Was aber klar ist: sich selber nehmen die Schüler mit in ihre Zukunft. Sie sind gleichsam ihre eigene Zukunft. Und wenn sie dafür fit sind, in einem umfassenden, multiplen Sinne fit, dann können sie ihrer Zukunft zuversichtlich entgegensehen. Darum geht es.

*Andreas Müller ist Leiter des Instituts Beatenberg und Autor mehrerer Bücher.

ANZEIGE

Zühlke ist Ihr Dienstleister für Innovationsprojekte. Wir vereinen Business- und Technologie-Kompetenzen zu Lösungen, die unsere Kunden begeistern. Für sie entwickeln wir wirtschaftlich erfolgreiche Produkte, Services und Geschäftsmodelle der digitalen Zukunft – von der Idee über die Realisierung bis zum Betrieb. Dafür engagieren sich mehr als 730 Experten mit der Erfahrung aus über 8'000 Projekten.

zuehlke.com

Trumpf im globalen Wettbewerb

Direkter Zugang zu Professoren, Doktoranden und Postdocs

Die Parks von Switzerland Innovation haben vor anderthalb Jahren eröffnet. Heute sind dort rund 80 forschungsorientierte Unternehmen angesiedelt.

Raymond Cron*

Die Schweiz belegt seit Jahren konstant einen Spitzenplatz in den Ranglisten der innovativsten Länder. Dieser Erfolg beruht zum einen auf dem hervorragenden Bildungssystem mit unseren international renommierten Hochschulen, Universitäten und Forschungsinstituten; zum anderen auf der engen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Switzerland Innovation setzt an diesem Punkt an und ermöglicht die Zusammenarbeit zwischen Forschenden, technologieintensiven Unternehmen und Start-ups. Das Ziel ist es, neue wissenschaftliche Erkenntnisse, Methoden und Technologien kommerziell zu verwerten und aus Forschungsergebnissen marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Durch die Bereitstellung optimaler Rahmenbedingungen und die Schaffung des richtigen Ökosystems trägt Switzerland Innovation dazu bei, diese Entwicklungsprozesse zu beschleunigen.

Mit seinen fünf Parks bietet Switzerland Innovation den Zugang zu den Kompetenzen von weltweit führenden Universitäten und Forschungseinrichtungen, darunter die renommierten Eidgenössischen Technischen Hochschulen in Zürich und Lausanne. Durch die Realisierung ganzer Wertschöpfungsketten an den Parks – von der anwendungsorientierten Grundlagenforschung bis hin zur Technologieverwertung durch die Unternehmen – entstehen neue Arbeitsplätze. Gleichzeitig werden zusätzliche private Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen in unserem Land generiert.

Das Angebot von Switzerland Innovation umfasst folgende drei Elemente: erstens die Innovationsschwerpunkte mit entsprechender Forschungsexzellenz, zweitens die Innovationsdienstleistungen sowie drittens die Forschungsinfrastruktur der einzelnen Parks. Damit erhalten angesiedelte Unternehmen direkten Zugang zu Professoren, Doktoranden und Postdocs der Partnerhochschulen, profitieren von zahlreichen Forschungsdienstleistungen und finden erstklassige Infrastruktur von Büro- und Laborräumen bis hin zu anspruchsvollen Testumgebungen und Technologieplattformen.

Seit dem Start Anfang 2016 hat Switzerland Innovation bereits erste Erfolge zu verzeichnen. Mittlerweile sind alle fünf Standortträger in Zürich, Lausanne, Basel, Biel und in Villigen am Paul Scherrer Institut (PSI) operativ tätig und erfolgreich unterwegs.

Fünf Parks mit einem Ziel: Switzerland Innovation. Switzerland Innovation

Heute zählt Switzerland Innovation an allen Standorten insgesamt rund 80 angesiedelte in- und ausländische Firmen. An den Switzerland Innovation Parks innovAARE in Villigen und Biel/Bienne ist kürzlich der Startschuss für den Ausbau der Standorte gefallen, da wegen der starken Nachfrage zusätzliche räumliche Kapazitäten benötigt werden. Nach der Genehmigung der rechtlichen Grundlagen zwischen dem Bund und der Stiftung Switzerland Innovation ebnete der Bundesrat Anfang April den Weg für die Freigabe der ersten Tranche von 150 Millionen Franken in Form einer Bürgschaft zur Unterstützung des Schweizerischen Innovationsparks.

Internationale Vermarktung

Im Rahmen eines zweijährigen Pilotprojekts zur Vermarktung von Switzerland Innovation im Ausland fanden in Zusammenarbeit mit Switzerland Global Enterprise, swissnex und den regionalen Standortpromotionsorganisationen erste gemeinsame Anlässe und Aktivitäten statt – und zwar in den drei Pilotmärkten USA, Grossbritannien und China. Weitere Veranstaltungen in diesen und anderen Ländern werden in der zweiten Jahreshälfte folgen.

Die Schweiz verfügt mit ihren Hochschulen über erstklassige Forschungsinstitutionen, die weltweit in der Spitzenliga mitspielen. Diese Institutionen ziehen internationale Unternehmen an, die Arbeitsplätze schaffen und Wertschöpfung generieren. Vom zusätzlichen Wissen durch Technologietransfer profitieren wiederum unsere einheimischen KMU und Industriekonzerne.

Um ihre bisherige Spitzenposition zu halten, ist die Schweiz gefordert. Erstens brauchen wir ein Investitionsumfeld, das international wettbewerbsfähig ist und Investitionen in Jungunternehmen erleichtert. Gerade im Steuerbereich besteht hier nach wie vor Handlungsbedarf. Zweitens muss die Schweiz aufpassen, dass sie nicht mit bürokratischen Hürden – etwa bei der Erteilung von Arbeitsbewilligungen oder bei der Arbeitszeiterfassung – die Innovationsdynamik bremst. Drittens sollten die zahlreichen Förderprojekte und Instrumente im Innovationsbereich besser aufeinander abgestimmt werden; dazu gehört ein koordinierter Auftritt im internationalen Marketing.

Switzerland Innovation ist ein Generationenprojekt und eine Investition in die Zukunft. Es trägt zur Sicherung unseres Wohlstandes bei und stärkt die Position unseres Landes im internationalen Wettbewerb der Wissensstandorte. Es bietet die grossartige Chance, die Innovationskraft der Schweiz langfristig zu sichern.

*Raymond Cron ist Geschäftsführer von Switzerland Innovation.

ANZEIGE

Was die Welt von der Schweiz lernen kann

ABB-Chef Ulrich Spiesshofer über unseren Industriestandort

Die Schweiz zählt zu den fortschrittlichsten Volkswirtschaften Europas und ist hervorragend positioniert, um die Energiewende und die vierte industrielle Revolution voranzutreiben.

Ulrich Spiesshofer*

«Wir verbinden Technologie und Kundennutzen»: Ulrich Spiesshofer. ABB

Die Schweiz ist ein wahrer Schmelztiegel im Herzen Europas und seit Jahrhunderten eine Inspirationsquelle für Denker, Erfinder und Unternehmensgründer aus dem In- und Ausland. Als CEO des führenden Industrieunternehmens der Schweiz erlebe ich täglich aufs Neue, wie stark die Geschichte und Weiterentwicklung dieses Landes von Innovationen und Technologie geprägt wurde.

Das jüngste Beispiel ist der Gotthard-Basistunnel, der mit seinen rund 57 Kilometern der längste Eisenbahntunnel der Welt ist. Dieses technische Meisterwerk – ABB sichert die Energieversorgung der Infrastruktur und die Belüftung des Tunnels – zeigt, dass es vor allem technologische Innovationen sind, mit denen sich die Schweiz von anderen Ländern unterscheidet.

Als Binnenland mit wenig natürlichen Ressourcen und Ackerflächen musste sich die Schweiz immer auf den Einfallsreichtum ihrer Einwohner verlassen. In unserem Land als wichtigem Knotenpunkt Europas fehlte es nie an hellen Köpfen aus aller Welt, die sich gegenseitig inspirierten, ihre Ideen austauschten und diese dann konsequent weiterentwickelten. Heute gehört die Schweiz zu den weltweit führenden Handelsnationen, deren Exporte weit über 60 Prozent des Bruttoinlandproduktes (BIP) ausmachen. Die wichtigsten Exportgüter sind dabei nicht etwa Schokolade oder Finanzdienstleistungen, sondern Chemie, Maschinenwerkzeuge und Industriegüter.

Das überrascht nicht, wenn man bedenkt, dass die Schweiz fast drei Prozent ihres BIP in Forschung und Entwicklung investiert und jährlich mehr Technologie-Patente pro Kopf einreicht als jede andere Nation auf dieser Welt. Trotz der anhaltenden Frankenstärke nimmt die Schweiz einen Stammplatz unter den wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften der Welt ein. Dies hängt massgeblich damit zusammen, dass die Schweizer Industrie früh auf moderne, produktivitätssteigernde Technologien – wie Robotik und Automation – gesetzt und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahrt hat.

Digitale Innovationen

Ein hervorragendes Beispiel hierfür ist Wander, der Hersteller der Ovomaltine: Das Unternehmen hat seine Produktionsanlagen mit digitalen Technologien von ABB automatisiert und die Produktionslinie des Erfolgsprodukts «Ovomaltine crunchy cream» von Belgien in die Schweiz geholt.

Auch ABB unterhält mehrere erstklassige Fabriken in der Schweiz, unter anderem zwei Werke in Zürich, in denen Hochspannungsausrüstung hergestellt wird, sowie mehrere Standorte in der Region Baden – darunter eines der sieben Forschungszentren, die wir weltweit betreiben.

Die Schweiz entwickelt und nutzt seit jeher innovative Technologien. Auf diese Weise hat sich unser Land von einer Agrarwirtschaft zu einer der wohlhabendsten und produktivsten Volkswirtschaften mit hoher Beschäftigung gewandelt. Die digitalen Innovatoren aus dem Silicon Valley sind Spitzenreiter bei der Internetsuche, dem Online-Shopping oder bei Taxi- und Beherbergungsdiensten. Gleichwohl sind es Schweizer Unternehmen wie ABB, die Höchstleistungen vollbringen, indem sie die digitale mit der industriellen Welt verbinden.

Unser grösster Wettbewerbsvorteil besteht in der beispiellosen Fähigkeit, digitale Technologien und Software mit Kundennutzen in der Energieversorgung, der Industrie und Transportinfrastruktur zu verbinden.

Dank dieser Fähigkeit konnten wir allein in diesem Jahr gut 200 digitale «ABB Ability»-Lösungen für unsere Kunden auf den Markt bringen. Viele weitere Lösungen befinden sich in der Entwicklungs-Pipeline. So analysieren wir zum Beispiel die Daten der Stromnetze, Maschinen, Roboter und Fabriken unserer Kunden und vergleichen diese mit den Erfahrungsdaten unserer weltweit installierten Basis an verbundenen Geräten und Systemen. Daraus ziehen wir wertvolle Informationen, mit denen unsere Kunden ihre betrieblichen Abläufe optimieren, den Energieverbrauch senken und die Leistung sowie die Arbeitssicherheit steigern können.

Unser einzigartiges Land ist mit seinen zahllosen Talenten, seinem Unternehmergeist und seinem beeindruckenden Angebot fortschrittlicher Industrieunternehmen hervorragend aufgestellt, um eine weltweit führende Rolle sowohl in der vierten industriellen Revolution als auch in der Energiewende einzunehmen.

Der Schlüssel zur Energiewende liegt darin, diese pragmatisch und im Rahmen eines intelligenten Angebot-und-Nachfrage-Ansatzes umzusetzen. So werden Innovationen vorangetrieben, um ein umweltfreundliches Energiesystem zu schaffen.

Ein weiterer grosser Vorteil der Schweiz ist das bewährte duale Bildungssystem, das sowohl Jugendlichen als auch Arbeitnehmern in der Mitte ihrer Laufbahn eine theoretische und praktische Berufsausbildung und Weiterbildung auf hohem Niveau ermöglicht.

Nachhaltiges Wachstum

Durch die Verbindung der physischen und digitalen Welt schaffen Unternehmen wie ABB ein Mass an Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit, das lange Zeit unvorstellbar schien. Eine Zukunft, in der Wirtschaftswachstum und Umweltbelastung voneinander entkoppelt sind, ist kein Wunschtraum mehr. Die Umsetzung dieser Vision ist trotz einer Vielzahl an Herausforderungen in Griffnähe gerückt, und wir sind stolz darauf, mit unserer Arbeit zur Verwirklichung dieser Vision beizutragen, sowohl in der Schweiz als auch rund um die Welt.

*Ulrich Spiesshofer ist Vorsitzender der Konzernleitung der ABB Ltd.

ANZEIGE

Lucerne University of Applied Sciences and Arts
HOCHSCHULE LUZERN
Wirtschaft
FH Zentralschweiz

20 Jahre HOCHSCHULE LUZERN

Weiterbildungen an der Hochschule Luzern – Wirtschaft
Praxisorientiert, innovativ und persönlich

Eine Weiterbildung an der Hochschule Luzern – Wirtschaft verschafft Wissen und Orientierung für Ihre berufliche Zukunft. Kontaktieren Sie uns, wir beraten Sie gerne.

www.hslu.ch/weiterbildung-wirtschaft

Erfolgsstrategien starten hier

Im Kanton Bern erzielen innovative Unternehmen immer wieder Höchstleistungen – vorab in der Medizinal-, Energie- und Umwelttechnik, in der Präzisionsindustrie, der ICT und bei Dienstleistungen. Unsere Standortförderung will Ihnen den Weg zum Erfolg ebnen.

www.berninvest.be.ch

Standortförderung Kanton Bern

helbling

Freiheit braucht Mut braucht Vertrauen

www.helbling.ch

Innovation bedeutet auch, bestehende Sichtweisen neu zu bewerten – in diesem Sinne: Anderes zu wagen. Um diese Freiheit erfolgreich zu nutzen, muss man aber auf eine sichere Grundlage aus Fachkenntnis und Erfahrung vertrauen können.

Lösungsorientiert, tatkräftig und kreativ entwickeln wir für Sie erfolgreiche Innovationen, die Ihnen Vorsprung am Markt verschaffen. Unsere technische und wirtschaftliche Kompetenz bildet dafür die sichere Basis. In Kombination mit unserer Neugier für aufstrebende Technologien und dem Mut, Grenzen zu überschreiten, entstehen so erfolgreiche neue Produkte und Dienstleistungen.

Helbling Technik

Innovation, together we do it

Aarau · Bern · Wil SG · Zürich · München · Boston · Shanghai

Abschied vom Blindflug

Eine neue Methodik des World Economic Forum macht die Folgen der Digitalisierung messbar

Die Technologien sind vorhanden. Jetzt müssen Politik und Wirtschaft Rahmenbedingungen schaffen, die zu gesellschaftlich erwünschten Resultaten führen.

Bruce Weinelt*

Wir leben in einer Welt von scheinbar grenzenloser technologischer Innovation. Künstliche Intelligenz, Big Data und das Internet der Dinge werden alle Bereiche unseres Alltags verändern: Es beginnt bei der Art, wie wir kommunizieren oder wie wir unsere sozialen Kontakte pflegen.

Aber nicht nur unser Privatleben, auch die Geschäftsmodelle der meisten Unternehmen werden sich radikal verändern. Denken wir zum Beispiel an die Automobil- oder Versicherungsindustrie. Telematik-Anwendungen erfassen unser Fahrverhalten, was es den Versicherern erlaubt, individualisierte Prämien anzubieten. Diese Technologien könnten nicht nur die Anzahl Unfälle, sondern auch den Ausstoss von Schadstoffen und die Versicherungskosten senken. In den nächsten zehn Jahren könnten über 150 000 Leben gerettet werden.

Dass Telematik heute dennoch nicht zur Serienausstattung von Fahrzeugen gehört, liegt daran, dass sich die Hersteller nicht einig sind, wie die Kosten und Gewinne der neuen Versicherungspolicen zu verteilen wären. Somit bleibt das Potenzial dieser Technologie weitgehend ungenutzt.

Optimistische Stimmen sagen, dass uns technologische Innovationen in eine bessere Zukunft mit Wirtschaftswachstum, sozialer Gerechtigkeit und weniger Umweltbelastungen führen werden. Andere verweisen dagegen auf mögliche negative Folgen der Digitalisierung: Roboter, die Arbeitsplätze vernichten, oder die Bedrohung durch Cyberkriminalität.

In den letzten zweieinhalb Jahren hat das World Economic Forum im Rahmen seiner Digital Transformation Initiative (DTI) die digitalen Innovationen und deren Auswirkungen auf Unternehmen und Gesellschaft genauer untersucht. Dabei sind wir zum Schluss gekommen, dass die neuen Technologien für viele Branchen eine revolutionäre Umwälzung bedeuten. Digitale Innovationen könnten in den nächsten zehn Jahren für Unternehmen und Gesellschaft Mehrwerte in Billionenhöhe erschliessen.

Ein Teil des Projekts war die Entwicklung des DTI-Value-at-Stake-Frameworks, eines Modells, mit dem sich der inhärente Wert der digitalen Technologie für Unternehmen und die Gesellschaft quantifizieren lässt. Damit hat das WEF eine homogene Diskussionsgrundlage für alle Sektoren geschaffen. Das Modell basiert auf einer Untersuchung, in deren Verlauf wir das Potenzial verschiedener digitaler Innovationen analysierten: 3D-Druck, selbstfahrende Autos oder Einsatz von Drohnen; alles Anwendungen, die für die einzelnen Industrien, aber auch für die ganze Gesellschaft Wert generieren. Den Logistikunternehmern beispielsweise eröffnen sich durch die rapid sinkenden Preise von unbemannten Flugobjekten enorme Chancen.

Zum Beispiel Drohnen

Drohnen sind heute in der Lage, Pakete rascher, günstiger und umweltfreundlicher auszuliefern als herkömmliche Lieferwagen. Amazon verfügt bereits über einen Prototyp, der Pakete mit einer Geschwindigkeit von bis zu 75 Stundenkilometern transportieren kann. Gemäss unserer Analyse könnte mit der Paketzustellung via Drohnen in den kommenden zehn Jahren der globale CO_2-Ausstoss um bis zu 15 Millionen Tonnen und die Anzahl der Todesopfer im Strassenverkehr um 4000 gesenkt werden. Trotz dieser vielversprechenden Aussichten werden derzeit weniger als 0,5 Prozent der Logistiktransporte von Drohnen durchgeführt.

Die zögerliche Anwendung solcher (oder neuer) Technologien zeigt, dass technologische Innovation alleine nicht genügt. Unternehmen, Regierungen und Regulatoren müssen an einem Strang ziehen und sicherstellen, dass die richtigen gesetzlichen Grundlagen und Anreize vorhanden sind, damit innovative digitale Lösungen sich grossflächig durchsetzen.

Unser Modell bietet nicht nur der Wirtschaft eine Entscheidungsgrundlage. Sie hilft auch Regierungen und Behörden, digitale Initiativen zu identifizieren, zu quantifizieren und zu priorisieren.

Die digitale Transformation in Zahlen

	Kumulierter Mehrwert 2016–2025 (in Milliarden USD)		Verringerung CO_2-Emissionen (in Millionen Tonnen)	Jobs (in Tausend)
	Gesellschaft	Industrie		
Konsumgüter	5439	4877	223	-3249
Automobil	3141	667	540	NA
Logistik	2393	1546	9878	2217
Elektrizität	1741	1360	15849	3158
Telekom	873	1280	289	1100
Luftverkehr & Tourismus	705	405	250	-780
Medien	274	1037	-151	NA
Chemie	2	308	60	-670

Das Value-at-Stake-Modell zeigt: Die Digitalisierung ist kein Nullsummenspiel. WEF

Die Verantwortlichen verfügen damit zum ersten Mal über evidenzbasierte Ansätze für eine digitale Gesamtstrategie, beziehungsweise für das Abwägen von politischen oder administrativen Entscheidungen.

So haben wir in enger Zusammenarbeit mit einer europäischen Regierung eine Anzahl digitaler Projekte und deren möglichen Einfluss auf die Wirtschaft und Gesellschaft des betreffenden Landes in den nächsten zehn Jahren analysiert. Eine dieser Initiativen betraf E-Commerce.

Nach unseren Erkenntnissen werden die Verbraucher dank Digitalisierung Zeit und Geld sparen und darüber hinaus ihre Produktivität steigern. Der Online-Handel wird Kunden in entlegenen Gebieten zu einer breiteren Produktpalette verhelfen und KMU Zugang zu neuen Märkten verschaffen.

In einer Welt, die von Herausforderungen wie sich schliessenden Grenzen, einer ungleichen Einkommens- und Vermögensverteilung sowie Technologiedurchdringung geprägt ist, haben wir die Chance, unsere digitale Zukunft so zu gestalten, dass alle davon profitieren.

Unternehmen und Regierungen müssen dem zunehmenden Wert digitaler Technologien für Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung tragen. Nach unserem Dafürhalten bietet das Value-at-Stake-Modell privaten und öffentlichen Entscheidungsträgern aussagekräftige Kenngrössen für die Messung und Optimierung des Nutzens ihrer Investitionen.

*Bruce Weinelt ist Head of Digital Transformation beim World Economic Forum.

Freiräume vs. Regulierung

Strategie «Digitale Schweiz»: Anspruchsgruppen, Ziele und Hintergründe

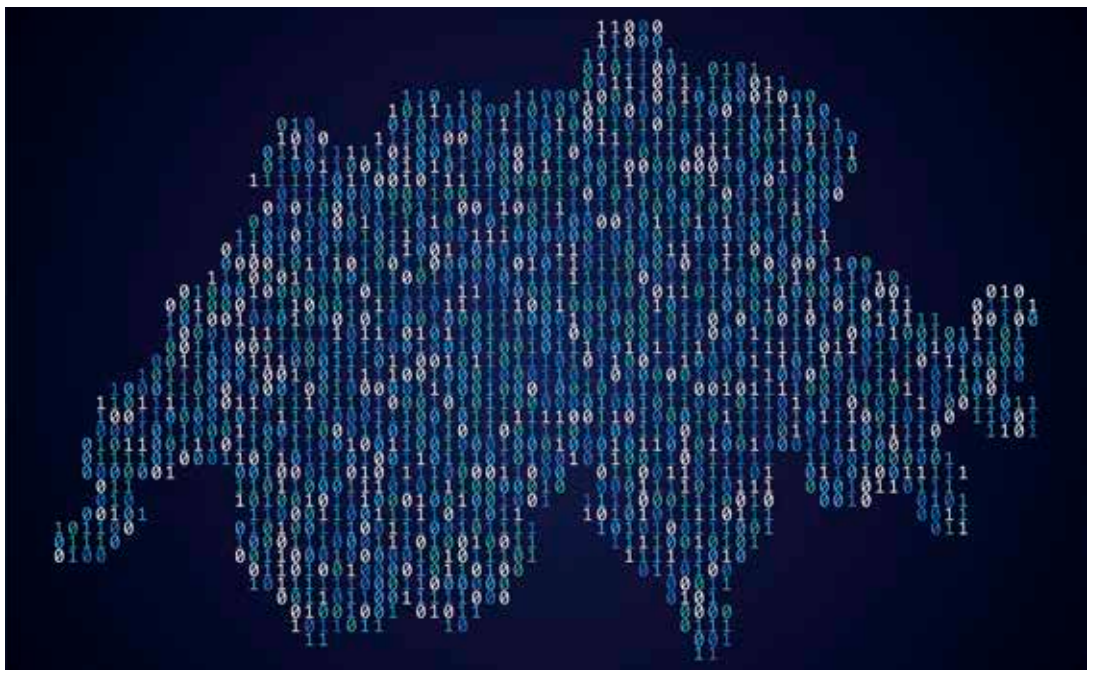
Der digitale Transformationsprozess betrifft Gesellschaft, Wirtschaft und Politik gleichermassen. Der Bundesrat will die Chancen, die sich daraus ergeben, konsequent nutzen.

Philipp Metzger*

Mit seiner Strategie «Digitale Schweiz» will der Bundesrat geeignete Rahmenbedingungen setzen, damit die Schweiz auch künftig sowohl als Lebensraum als auch als Forschungs- und Wirtschaftsstandort attraktiv bleibt. Unser Land verfügt dank der Stärken in den Bereichen Innovation, Telekom-Infrastruktur, Bildung, Sozialpartnerschaft und Rechtssicherheit über eine ausgezeichnete Ausgangslage für eine internationale Spitzenposition.

Die disruptiven Umbrüche der Digitalisierung eröffnen viele Chancen, führen aber auch zu Unsicherheiten in der Bevölkerung, denn die Fragestellungen sind komplex. Zudem sind die Zuständigkeiten oft nicht klar. Vom Staat wird erwartet, dass er neben seiner traditionellen Rolle als Rechtssetzungs- und Rechtsanwendungsinstanz auch diejenige des Koordinators und Moderators in diesem Transformationsprozess übernimmt.

Zusammen mit der Strategie «Digitale Schweiz» wurde daher auch ein gleichnamiger Dialog lanciert, um die Zusammenarbeit der Verwaltung auf allen föderalen Ebenen mit der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft zu verstärken; die Rede ist vom sogenannten «Multistakeholder-Ansatz». Der Digitalisierungs-Dialog findet zurzeit intensiv statt, sei es in Arbeitsgruppen und Gremien des Bundes, an vielen von den Stakeholdern organisierten Veranstaltungen und auch in den Medien. Der Bund wird am 20. November 2017 in Biel eine nationale Konferenz «Digitale Schweiz» organisieren. Dort sollen zusammen mit den Anspruchsgruppen eine erste Zwischenbilanz zur Umsetzung der Strategie «Digitale Schweiz» gezogen, neueste Trends im Bereich der Digitalisierung vorgestellt und konkrete Vorschläge erarbeitet werden, wie unser Land in die digitale Zukunft geführt werden soll.



Ein Land im Umbruch: Der Bundesrat will die ganze Bevölkerung mitnehmen. Shutterstock

Damit wir uns die Digitalisierung zunutze machen können, braucht es spezifische Kompetenzen. Welche das sind und wie sie zu vermitteln sind, ist im Rahmen der bildungspolitischen Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen festzulegen. Es ist für die heraufziehende Wissensgesellschaft Schweiz von zentraler Bedeutung, dass wir alle befähigt sind, mit den Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in kompetenter Weise an politischen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Prozessen teilzunehmen und eigenverantwortlich mit den Gefahren im Online-Bereich umzugehen.

Daten als Rohstoff

Daten sind der Rohstoff der digitalen Welt. Bis anhin leitete das Paradigma der Datensparsamkeit und damit des Vermeidens von Datenerhebung und Datenerfassung staatliches und unternehmerisches Handeln. Der Bundesrat strebt heute eine Datenpolitik an, die eine Nutzung von Daten für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt ermöglicht und gleichzeitig jedem Einzelnen Selbstbestimmung über die Verwendung seiner Daten einräumt. Dabei ist auch festzulegen, wie künftig mit Daten des Bundes und bundesnaher Unternehmen umgegangen werden soll. Eckwerte einer Datenpolitik des Bundes sollen bis Ende 2017 erarbeitet werden.

Für eine erfolgreiche Digitalisierung braucht es Leitplanken. Gleichzeitig ist den Unternehmen genügend Freiraum einzuräumen, damit sie die Chancen der Digitalisierung innovativ nutzen können. Dies ist einer der Grundsätze, die der Bundesrat in seiner Strategie «Digitale Schweiz» verankert und im Bericht des SECO zu den Rahmenbedingungen der digitalen Wirtschaft konkretisiert hat.

Der heute stattfindende digitale Transformationsprozess steht im Fokus vieler Unternehmen, nicht zuletzt auch dank der Anstrengungen der KMU. Damit der Wirtschaftsstandort Schweiz von diesem Prozess profitieren kann, ist ein Umdenken auf allen Ebenen erforderlich, werden doch traditionelle Formen des Zusammenlebens und Wirtschaftens in Frage gestellt.

Der Bund will den digitalen Wandel ermöglichen: Er ist daran, die Regulierungen wo notwendig anzupassen mit dem Ziel, die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von neuen Wirtschaftszweigen und Geschäftsmodellen weiter zu optimieren. Zudem hat der Bundesrat die zuständigen Departemente beauftragt, bis Ende 2017 Massnahmen in den Bereichen Beherbergungsdienstleistungen, Wettbewerbsrecht, Mobilitätsdienstleistungen sowie in der Bildung und Forschung zu prüfen.

Internationale Spielregeln

Seit der Abhaltung des UNO-Weltgipfels zur Informationsgesellschaft in Genf 2003 beteiligt sich die Schweiz aktiv an den internationalen Diskussionen zur Weiterentwicklung der Spielregeln im Internet. Dabei setzt sie sich im Rahmen des Internet Governance Forum (IGF) der UNO aktiv für eine nachhaltige Entwicklung auf der Basis von Grundsätzen wie Freiheit, Menschenrechten, Rechtsstaatlichkeit und demokratische Mitbestimmung sowie für eine Solidarität mit benachteiligten Bevölkerungsgruppen ein.

Das IGF ist die weltweit grösste, allen Interessierten offenstehende Dialogplattform. Es treffen sich dort jeweils mehrere Tausend Expertinnen und Experten aus Regierungs-, Wirtschafts- und Zivilgesellschaftskreisen, um sich über die brennendsten Themen rund um das Internet auszutauschen.

Das diesjährige IGF unter dem Titel «Shape your digital future» wird vom 18. bis 21. Dezember in Genf stattfinden. Das mit dem IGF in Verbindung stehende Swiss Internet Governance Forum (Swiss IGF) vom 30. Mai hat bereits eine erste erfolgreiche Gelegenheit geboten, den offenen Multistakeholder-Dialog auf nationaler Ebene zu führen.

*Philipp Metzger ist Direktor des Bundesamts für Kommunikation (Bakom).

«Maschinen übernehmen unsere Aufgaben»

Wie die Dienstleistungsberufe in Zukunft aussehen werden

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt? Der renommierte britische Futurologe, Jurist und Autor Richard Susskind ist überzeugt, dass sich die Arbeitswelt grundlegend verändern wird.

Richard Susskind

Ärzte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Architekten und viele andere werden ihre Arbeit in Zukunft anders verrichten als noch im 20. Jahrhundert und davor. Die Technologie wird die Art der Wissensbereitstellung für Fachkräfte in der Gesellschaft fundamental und unaufhaltsam verändern. Diese These vertrete ich mit Daniel Susskind in unserem Buch «The Future of the Professions».

Die Maschinen kommen

Wer über den möglichen Einfluss der Technologie auf Dienstleistungsberufe nachdenkt, dem stellt sich eine grundlegende Frage: Warum haben wir überhaupt Berufsstände? Wir vertreten die Ansicht, dass Berufe unsere aktuelle Lösung für das weitverbreitete Problem sind, dass niemand von uns über genügend Fachwissen verfügt, um all die Herausforderungen zu meistern, vor die uns das Leben stellt. Folglich wenden wir uns an Fachkräfte, weil sie über das Wissen verfügen, das wir benötigen, um in unserem Alltag voranzukommen. In einer druckbasierten Gesellschaft sind die Berufe als Wächter zwischen den Menschen und den Organisationen sowie dem benötigten Wissen und der erforderlichen Erfahrung dazwischengeschaltet.

Zunehmend lernfähige Maschinen werden selbständig oder mithilfe von fachfremden Nutzern völlig andersartige Lösungen für Probleme bieten, die nach unserem Dafürhalten bislang nur von menschlichen Experten gelöst werden konnten. Mit anderen Worten: Maschinen werden viele Aufgaben übernehmen, die derzeit ausschliesslich den Berufsständen vorbehalten sind. Wir erwarten keinen «Big Bang» über Nacht, ebenso wenig gehen wir davon aus, dass der Übergang in eine Gesellschaft mit veränderten Berufsbildern gemächlich stattfinden wird. Vielmehr prognostizieren wir eine schrittweise Transformation, wie wir das Wissen in einer Gesellschaft organisieren und teilen, und eine gestaffelte Ablösung der traditionellen Berufe in kleinen Schritten und grossen Sprüngen. Obwohl die Änderungen wellenartig über uns hereinbrechen, sind sie doch radikal und weitreichend.

Der Wandel betrifft alle

In Gesprächen mit Experten bekommen wir als Antwort auf unsere Überlegungen immer wieder dieselben beiden Worte in einem Atemzug zu hören: ja, aber. Was dann folgt, ist häufig ein Plädoyer für den eigenen Berufsstand. In den Augen der Fachkräfte gelten unsere Überlegungen für alle Berufe, aber nicht für den eigenen. Vor allem bezweifeln viele, dass die Technologie tatsächlich Menschen ersetzen kann oder dass Menschen mit weniger Fachwissen mithilfe der Technologie Aufgaben von Spezialisten übernehmen können. Als Argument wird angeführt, dass Computer nicht denken oder fühlen können und ihnen somit das Urteilsvermögen oder die Empathie fehlt, die zur Ausübung eines Berufes unabdingbar sind. Dieses Argument hat zwei Haken: Der erste ist empirischer Natur. Wird die Facharbeit in die einzelnen Komponenten zerlegt, stellt sich heraus, dass ein Grossteil davon Routine- oder prozessbasierte Arbeit ist. Dafür sind weder Urteilsvermögen noch Empathie notwendig. Viele Fachkräfte wehren sich intuitiv gegen eine Standardisierung oder Systematisierung eines Grossteils ihrer Arbeit. Dies steht in starkem Kontrast zum Lamentieren über die Belastung durch administrative Tätigkeiten.

Der zweite Haken ist konzeptueller Natur. Die Hartnäckigkeit, mit der behauptet wird, dass das Ergebnis eines Beraters dem Zusammenwirken von Urteilsvermögen und Empathie fühlender Wesen zu verdanken ist, beruht gewöhnlich auf dem Trugschluss der Künstlichen Intelligenz (KI). Dieser gründet darauf, dass die besten Fachkräfte nur durch Maschinen ersetzt werden können, wenn die Arbeitsmethode dieser Spezialisten kopiert wird. Der Fehler ist, dass die KI-Systeme der neusten Generation weder das menschliche Denken noch die menschliche Logik nachbilden. Stattdessen werden Fachkräfte mithilfe von geballter Rechenkraft und Big Data ins Abseits gestellt. Wenn Systeme die besten Spieler in verschiedenen Spielen schlagen, die möglichen Gerichtsurteile genauer prognostizieren als Rechtsanwälte oder wenn sich der mögliche Ausgang einer Epidemie besser anhand der letzten medizinischen Daten als mithilfe der Medizinwissenschaft abschätzen lässt, dann sind denkende Hochleistungscomputer am Werk.

Präsentiert mutige Thesen: Richard Susskind an den NZZ X.Days 2017 in Interlaken. NZZ X.Days 2017

Anpassung ist erforderlich

Viele Spezialisten werden unsere Sichtweise jedoch anzweifeln und sich fragen, wie eine Maschine Urteilsvermögen ausüben kann. Das ist unseres Erachtens die falsche Frage. Vielmehr sollte die Frage lauten: Welches Problem lässt sich mit dem menschlichen Urteilsvermögen lösen? Nach unserem Dafürhalten wird das Urteilsvermögen generell bei Verunsicherung genutzt, wenn also die Fakten unklar sind oder das Wissen nicht gefestigt ist.

Eine bessere Frage wäre also: Kann eine Maschine besser mit Unsicherheit umgehen als Menschen? In unserer Analyse der Berufe zeigen wir auf, dass dort, wo immense Datenmengen erhoben wurden, die Maschine dem Menschen überlegen ist.

Da die Maschinen zunehmend lernfähiger werden, werden sie sukzessive weiter in die Arbeitswelt der Fachkräfte vordringen. Am längsten werden sich die besten und klügsten Köpfe dieser Entwicklung entziehen können, die eine schwindende Expertentätigkeit verrichten, die nicht durch Maschinen ersetzt werden kann oder sollte. Doch es wird nicht genügend von diesen Tätigkeiten geben, um den Heerscharen von Fachspezialisten ein Auskommen zu sichern. Die Fachspezialisten werden sich in der nächsten Dekade anpassen und neu orientieren müssen, wenn sie überleben wollen.

Kreativität auf der grünen Wiese

«Rent a Startup»: In acht Wochen von der Idee zum Prototypen

Etablierte Unternehmen tun sich oft schwer, die Welt durch die Augen ihrer Kunden zu sehen. Ein Start-up-Team von Zühlke kann sie dabei unterstützen.

Sibylle Kammer*

Wenn man Konsumenten fragt, warum sie online shoppen, verweisen sie auf Bequemlichkeit und Einfachheit. Aber sind diese Argumente stichhaltig? Verbringen Sie, wenn Sie Kleidung online bestellen, wirklich weniger Zeit damit, die für Sie passenden Outfits zu finden? Addiert man die Zeit des Suchens, Bestellens, Anprobierens und Rücksendens, mag man das bezweifeln.

Oder anders gefragt: Sind die Zweifel, ob das Ausgesuchte auch wirklich passt, nicht etwa der Grund dafür, dass viele potenzielle Käufer Online-Shopping nach wie vor ablehnen? Und können wir beim einsamen Bestellvorgang und dem Rücksendeprozedere wirklich noch von einem Kundenerlebnis sprechen – im Vergleich zum Flanieren und Shoppen beispielsweise in der Altstadt?

Abhilfe könnte die Mixed-Reality-Technologie schaffen. Dank einer eingescannten Silhouette und einer wenig auftragenden Mixed-Reality-Brille entsteht eine Kombination von virtueller und realer Welt. Plötzlich würde Ihr Double vor Ihnen im Wohnzimmer stehen. Ihr Ebenbild könnte im Beisein von Familienmitgliedern oder Freunden Kleider aus dem Online-Katalog anprobieren. Sie würden um das Double herumgehen, um zu prüfen, wie Ihnen die Kleidung wirklich gefällt. Das Online-Shopping könnte wieder zum echten Erlebnis werden. Technologisch ist dies heute möglich.

Nun aber von der Mixed-Reality-Brille zur Kundenbrille. In Gesprächen mit Managern und Unternehmern taucht immer wieder die eine grosse Frage auf: Was hindert Unternehmen und Mitarbeitende daran, konsequent die Kundenbrille aufzusetzen? Ist der Mensch einfach zu egozentrisch? Oder fehlt es an Mut und Vertrauen, den Kunden frühzeitig oder überhaupt in die Produkt- sowie Dienstleistungsgestaltung einzubeziehen? Ist es, weil der Kunde denken könnte, Sie wüssten nicht, was Sie tun? Doch das Gegenteil ist der Fall, wenn Sie mutig sind und dem Kunden vertrauen, indem Sie ihn aktiv einbinden.

Fast jedes Unternehmen kennt die Situation: Eine vom Management als gut empfundene Idee, von der man das Gefühl hatte, der Markt habe darauf gewartet, setzt sich am Ende doch nicht durch. Der Markterfolg hat trotz – oder vielleicht gerade wegen – der langen Vorbereitungszeit auf sich warten lassen, oder er ist nie eingetreten. In der Nachbetrachtung stellt man dann ganz überrascht fest, dass der Wurm eben nur dem Angler geschmeckt hat und nicht dem Fisch.

Das Ziel ist bekannt: Es geht darum, die Chance zu erhöhen, dass eine Innovation beim Kunden auch wirklich ankommt. Doch wo starten? Der erste Schritt ist auf jeden Fall das Aufsetzen der Kundenbrille. Stellen Sie sich zum Beispiel die Frage: Was wäre, wenn sich einer Ihrer Kunden entschiede, in Ihrem Tätigkeitsbereich auf grüner Wiese ein Unternehmen zu gründen? Noch besser: Sie fragen Ihre Kunden direkt, oder Sie beweisen Mut und laden ihn zu einem Workshop ein. Wodurch würde sich die Dienstleistung oder das Produkt auszeichnen? Was wäre anders im Vergleich zum bestehenden Geschäftsmodell und aktuellen Set-up? Argumente à la «Das war schon immer so» würde Ihr Kunde mit Sicherheit nicht gelten lassen.

Doch wie gewinnt man die dazu nötige Freiheit? Zühlke hat dafür das Angebot «Rent a Startup» kreiert. Es ist in verschiedenen Firmen und Branchen bereits im Einsatz. Das Prinzip: In Freiheit, also losgelöst vom Tagesgeschäft und ausserhalb der eigenen Organisation, können Unternehmen ein komplettes Start-up-Team mieten.

Darin arbeiten Zühlke-Experten aus den unterschiedlichsten Disziplinen mit ausgewählten Spezialisten des Kunden an künftigen Produkten und Dienstleistungen. Die technologischen Möglichkeiten können zu diesem Zeitpunkt der Reise wertvolle Antworten liefern hinsichtlich der Lösung, die aus Kundensicht den gewünschten Mehrwert bietet – selbst wenn Sie heute in einem noch nicht digitalisierten Geschäft unterwegs sind.

Das Geheimnis der Kundenorientierung: Nur wer sich wie ein Fisch fühlt, kann die Qualität von Würmern beurteilen. Shutterstock

Der «Rent a Startup»-Ansatz ist auch die Antwort darauf, dass in einem sich immer rascher verändernden Marktumfeld dem direkten Kunden-Feedback hohe Bedeutung zukommt.

Blockchain und Co.

Typischerweise kann in einem «Rent a Startup»-Projekt nach sechs bis acht Wochen ein Prototyp in den Markttest gehen. Und das nicht nur bei der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten unter Anwendung von bekannten Technologien wie Apps oder Kundenportalen, sondern auch mit neueren Möglichkeiten wie Mixed Reality, Blockchain oder Machine-Learning.

Übrigens: Es sind nicht mehr nur die jungen Wilden, die solche fortgeschrittenen Technologien anwenden. Zu den Nutzern zählen unterdessen auch etablierte Unternehmen, die für ihre Kunden auch künftig Partner des Vertrauens sein wollen.

Dass Mixed-Reality-Applikationen nicht nur Potenzial für den Online-Handel bietet oder etwas für Spieler sind, zeigen die konkreten Einsatzmöglichkeiten. Der Einsatz einer HoloLens von Microsoft erlaubt es beispielsweise einem Servicemonteur, mit beiden Händen eine Maschine auf Anleitung zu prüfen und zu reparieren. Seine Arbeit wird dadurch angenehmer; ausserdem spart er sowohl für den Kunden als auch für sein eigenes Unternehmen Zeit und Geld.

*Sibylle Kammer ist bei Zühlke Schweiz tätig und als Mitglied der Geschäftsleitung für den Bereich Business Development verantwortlich.

«Man muss loslassen und vertrauen»

Wie sich Swisscom auf das posthierarchische Zeitalter vorbereitet

Die Informations- und Telekommunikationsbranche steht unter hohem Anpassungsdruck. Für Christian Petit, Leiter des Geschäftsbereichs Enterprise Customers der Swisscom, ist deshalb klar: Es braucht neue Führungsmodelle.

Interview: Beni Meier

Die Digitalisierung stellt das heutige Führungsverständnis radikal in Frage. Braucht es Sie in ein paar Jahren noch als Chef, Herr Petit?
Im digitalen Zeitalter wird es weniger Manager brauchen als früher. Die Mitarbeiter werden sich tendenziell selber führen. Trotzdem bin ich überzeugt, dass es weiterhin Leader braucht. Eine ihrer Hauptaufgaben wird sein, die Richtung in einer sich immer schneller verändernden Welt vorzugeben. Die heutigen Chefs müssen sich bewusst sein, dass sich das Führungsverständnis ändern wird – und deshalb sollten sie sich proaktiv mit dem Thema auseinandersetzen. Ich selbst lese viel über neue Führungsansätze und tausche mich mit anderen Managern über meine Erfahrungen aus. Mir ist es wichtig, neue Führungsmethoden auszuprobieren und zu fördern. Noch stehe ich aber am Anfang.

Welchen Herausforderungen müssen sich Führungskräfte stellen?
Wie entscheidet man in einem Umfeld, das sich stetig verändert, schnell und trotzdem richtig? Diese Frage steht für mich im Zentrum. Neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, neue Marktbedingungen – alles ist in Bewegung. Dazu verändern sich die Ansprüche der Kunden: Alles soll schneller, besser und günstiger sein. Aber nicht nur der Markt verlangt nach neuen Führungsmethoden, auch die neue Generation von Mitarbeitern drängt auf den Wandel.

Wie meinen Sie das?
Jüngere Mitarbeiter haben ein anderes Verständnis von Arbeit und Führung. Für sie ist die Arbeit ein Bestandteil des Lebens, die klassische Trennung von Beruf und Privatleben gibt es nicht mehr. Bei der jungen Generation geht es nicht primär um Geld; die persönliche Erfüllung steht im Vordergrund. Das bedeutet, dass für Unternehmen die Frage nach Sinnvermittlung plötzlich zentral wird. Wenn ich das volle Engagement der Mitarbeitenden erreichen will, muss ich eine Vision teilen können, die es zu erreichen lohnt. Ein guter Leader steht dazu im engen Dialog mit den Mitarbeitern und unterstützt sie als Coach bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Ich persönlich bin überzeugt: Wenn meine Mitarbeiter Freude und Sinn an ihrer Arbeit haben, sind sie auch erfolgreicher.

Sie haben das rasante Tempo von Veränderungen angesprochen. Wie soll ein Unternehmen damit umgehen?
Das Unternehmen muss sicherstellen, dass es nicht plötzlich zur Pferdekutsche im Zeitalter des Automobils gehört. Deshalb müssen Führungskräfte den Mut aufbringen, ihre Organisation grundlegend zu überdenken, und flexiblere Kollaborations- und Führungsformen ermöglichen. Ich denke hier zum Beispiel an agile Entwicklung oder an die sogenannten Holacracy-Ansätze. Bei Swisscom testen wir bereits solche Formen der Zusammenarbeit. Die Resultate sind bisher sehr positiv. Wir sehen selbst: Die Rolle des Chefs verändert sich stark und wir müssen die Rolle der Führung neu denken.

Sie prophezeien das Aus der Hierarchie?
Nicht ich prophezeie das, sondern verschiedene Experten. Spannend finde ich zum Beispiel das Buch «Reinventing Organizations» von Frederic Laloux. Er stellt die heutigen Organisationsformen grundsätzlich in Frage. Viele Menschen möchten nicht länger in starren Strukturen arbeiten, sondern wünschen sich eine sinnvolle Arbeit, die sie aktiv mitgestalten können. Wenn sich die Einstellungen der Menschen verändert, müssen sich Unternehmen anpassen. Es gibt möglicherweise Firmen, in denen eine hierarchische, klassische Führung nach wie vor sinnvoll ist, denn sie verleiht Stabilität. Diese ist aber nur wünschenswert, wenn das Umfeld stabil ist. Wenn ich allerdings heute das Marktumfeld anschaue, dann sehe ich viele Disruptionen. In diesem Kontext muss ich mir als Führungskraft überlegen, ob eine Führung, die stark top-down ist, nicht zum Handicap wird. Denn sie hindert mein Unternehmen daran, sich rasch auf neue Situationen einzustellen, wenn Entscheidungen nicht dort getroffen werden, wo die Expertise ist.

Coacht seine Mitarbeiter: Christian Petit. Swisscom

Sofern es den Chef nach wie vor braucht, was sollte er für Fähigkeiten besitzen?
Ein Vorgesetzter sollte Ruhe und Zuversicht ausstrahlen und damit ein Anker in der schnelllebigen Welt sein. Er sollte eine Umgebung schaffen, in der Mitarbeiter mitentscheiden und mitgestalten können. Er muss Spannungen aushalten und Energien lenken können. Ausserdem sollte er gezielt Pausen für die Regeneration schaffen, denn die Gefahr von Überforderung und Burn-out nimmt in dieser dynamischen Zeit zu. Er sollte Entscheidungen treffen, auch wenn er nicht alle Fakten im Detail kennt und begreift. Ausserdem muss ein Leader in der Lage sein, transparent zu kommunizieren – auch auf der emotionalen Ebene. Dies alles bedingt eine sehr hohe Fähigkeit, sich selber führen und reflektieren zu können. Seine wichtigste Kompetenz ist allerdings Vertrauen. Eine Führungskraft kann sich heute nicht mehr um alles kümmern. Das ist in Ordnung, schliesslich hat er dafür kompetente Mitarbeiter. Diese verfügen oftmals über mehr Fachwissen als der Chef. Es geht also darum, loszulassen und ihnen zu vertrauen.

Letztlich tragen Sie – oder andere Führungskräfte – aber immer noch die Verantwortung. Wie gehen Sie damit um?
Dieser Spagat zwischen Vertrauen und Verantwortung ist nicht einfach, auch mir gelingt das nicht immer gleich gut. Vor allem ist es schwierig, den ersten Schritt zu machen und loszulassen. Es ist ein Gefühl, als würde man aus dem Flugzeug springen. Doch dann merkt man: Es funktioniert! Ich glaube aber, dass sich diese Frage sowieso bald erübrigen wird. Mit der exponentiellen Zunahme von Wissen und Geschwindigkeit werden Chefs gar nicht mehr über alles die Kontrolle haben können. Besser also, die Kontrolle gezielt abzugeben, als sie unerwartet zu verlieren.

Überforderte Chefs

Befehl und Kontrolle haben als Organisationsprinzipien ausgedient

Agile Arbeitsformen und konsequente Orientierung an Wertschöpfungsketten lassen sich in formalen Hierarchien nicht abbilden. Jetzt sind Alternativen gefragt.

Felix Frei*

Für manche Vorgesetzte ist die vermehrte Verantwortungsübernahme durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer attraktiven Vorstellung geworden. Sie beginnen sich selbst darüber zu wundern, womit sie ständig konfrontiert werden, und erwarten von ihren Leuten, dass sie selbstständig agieren. Die Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip stellen diese Chefs allerdings nicht in Frage. Sie stossen sich nur an den Facetten der Unmündigkeit, die ein patronales Führungsgefälle mit sich bringt. Daraus resultiert eine Führung, die nie müssen, aber immer dürfen will. Die Führungskräfte möchten, dass die Dinge «vollautomatisch» laufen wie gewünscht. Aber sie behalten sich vor, jederzeit steuernd und korrigierend eingreifen zu können. Sie verkennen so, dass Mündigkeit unteilbar ist. Wem die Verantwortung auch unangekündigt wieder aus der Hand genommen werden kann, wird sich niemals konsequent verantwortlich verhalten.

Hierarchien kommen indes nicht nur von innen, sondern auch von aussen unter Druck; denn ihr Preis ist Trägheit. Mit der Digitalisierung kommen Herausforderungen auf die Unternehmen zu, die grösste Flexibilität verlangen. Agilität lässt sich durch formale Hierarchie nicht gewährleisten. Schon jetzt zeigen sich Brüche: Führungskräfte verbringen viel Zeit mit Aufgaben ausserhalb ihres hierarchischen Zuständigkeitsgebiets. Delegation nach oben wird immer normaler und zeigt, dass die hierarchische Aufteilung der Entscheidungshoheit nicht mehr funktioniert. Paradoxerweise wird dieses Phänomen von den Führungskräften als Beweis ihrer Unentbehrlichkeit interpretiert; sie verstehen nicht, dass das bislang gültige organisatorische Paradigma ausgedient hat.

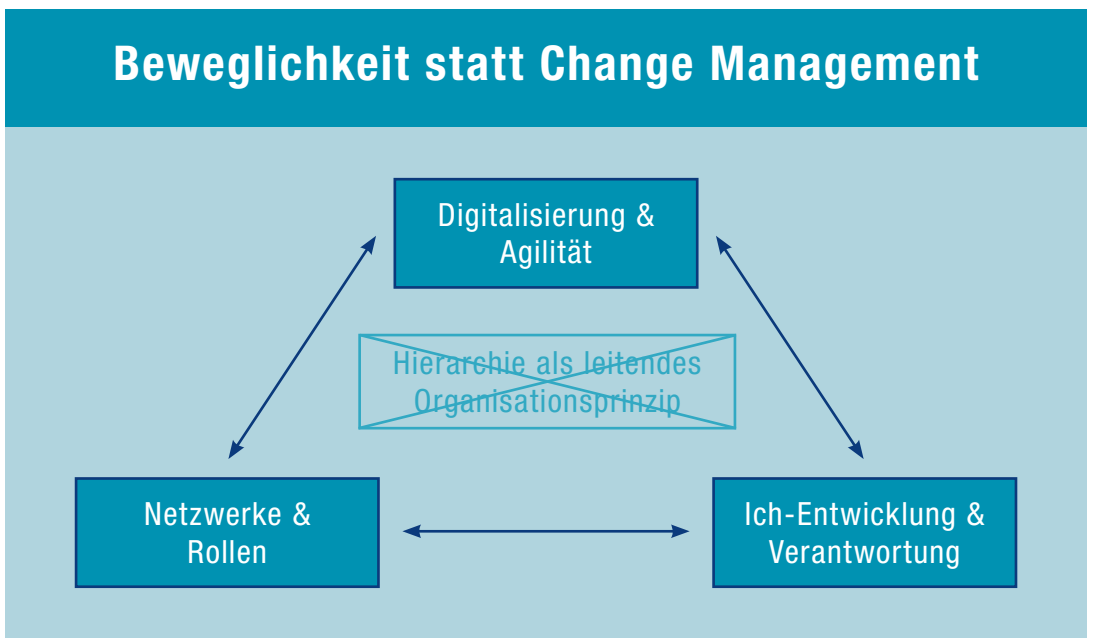
Wertschöpfungsketten werden schon lange nicht mehr klassisch hierarchisch geführt: Viele Prozesse werden gesourct und sind nicht mehr über Weisungen, sondern über Vereinbarungen zu steuern. Kommt dazu, dass alles, was vom Tagesgeschäft abweicht, in Projektorganisationen geführt wird, welche die geltende formale Hierarchie vielfach überlagern.

Dadurch entsteht ein konstant wachsender Aufwand zur Aufrechterhaltung des organisatorischen Status quo; und das Erstaunliche daran: Dieser Aufwand gilt als so normal, dass er kaum wahrgenommen wird.

Doch was sind die dominierenden Organisationsprinzipien, wenn man nicht auf Hierarchie baut? Zentral ist ein Grundsatzentscheid hinsichtlich des Verzichts auf formale Hierarchie. Ein solcher Entscheid kann nur zuoberst in einer – noch hierarchischen – Organisation gefällt und geschützt werden.

Die Basis bilden selbstführende Teams. Sie sollen über alle Kompetenzen verfügen, um ihre Arbeit selbstständig leisten zu können. Delegation erfolgt von unten nach oben: Leistungen, welche die Teams zentral erbracht haben möchten, delegieren sie nach oben.

Für die Entscheidungsfindung braucht es Spielregeln und definierte Prozesse. Das Ziel ist Verantwortung, nicht Konsens. Die Basis von Führung und Zusammenarbeit bildet Vertrauen, nicht Kontrolle. Darüber hinaus gibt es elaborierte Formen des kollektiven Feedbacks, die eine gegenseitige Steuerung ermöglichen. Wenn Managementaufgaben verteilt werden, entfallen viele ansonsten der Zentrale aufgebürdete Aufgaben.



Ein bisschen Verantwortung geht nicht: Viele Unternehmen stehen vor fundamentalen Umwälzungen. AOC

Führung ist nötig

Die Abschaffung der formalen Hierarchie bedeutet nicht die Abschaffung von Führung. Führung ist eine Rolle neben anderen. Sie wird allerdings temporär und kontextabhängig von vielen oder allen übernommen. Selbstredend bleiben viele Unterschiede (fachlicher oder persönlicher Natur) zwischen den Menschen bestehen. Aber so, wie man in der hierarchischen Welt die Verantwortung des Chefs für unteilbar hielt/hält, muss die Verantwortung aller in der künftigen Welt als unteilbar respektiert werden.

In einer Zeit des Wandels ist Veränderung eine Funktion der Arbeit. Sinn soll im Zentrum der Arbeit stehen. Intrinsische Motivation ist das Fundament. Entlöhnungssysteme dürfen sie nicht kaputt machen. Boni im Sinne einer Gewinnbeteiligung sind möglich.

Menschen, die verantwortlich handeln können und wollen, verfügen über eine reife persönliche Handlungslogik. Das gilt für alle Beteiligten, aber ganz besonders für jene in einer Organsation, die fähig sein sollen, andere anzuleiten. Forschungen zur sogenannten Ich-Entwicklung haben gezeigt, dass die persönliche Handlungslogik entwicklungsfähig ist; und zwar unabhängig von Persönlichkeitsstruktur oder Intelligenz. Der Reifeprozess verläuft in Stufen, also nicht stetig, und die Stufen folgen sich in einer festen Reihenfolge. Sie können nicht übersprungen werden.

Die Schaffung von Voraussetzungen, welche diesen Prozess begünstigen, ist alles andere als trivial. Als Orientierung kann die «Philosophie des Als Ob» des deutschen Philosophen Hans Vaihinger dienen. Sie zeigt auf, dass Organisationen und Prozesse auch dann auf neue Ziele ausgerichtet werden können, wenn die faktischen Grundlagen noch fehlen. Die Realität zieht in solchen Fällen gewissermassen nach. Und schliesslich geht es nicht ohne ein gesundes Mass an Selbstkritik bei jedem Einzelnen. Man muss spüren, wenn die persönliche Handlungslogik an Grenzen stösst, und sich dann einer weiteren Entwicklung öffnen.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden diese Grenzen immer deutlicher spürbar werden. Deshalb ist es Zeit, über Alternativen zur formalen Hierarchie nachzudenken und Netzwerkorganisationen auf der Basis der Verantwortung aller zu erproben.

* Felix Frei ist Partner bei der AOC Unternehmensberatung in Zürich.

IN EINER WELT IM WANDEL,

IST DIE AUFSTELLUNG DER MANNSCHAFT ENTSCHEIDEND.

EIN TEAM, VIELSEITIGE EXPERTISE. INDIVIDUELLE LÖSUNGEN.

BNP Paribas – führend in den Bereichen Global Markets, Securities Services, Finanzierung, Treasury und Beratung – unterstützt Sie bei vielfältigen Aspekten Ihres Geschäftes mit relevanten Lösungen, auf lokaler Ebene und weltweit.

www.bnpparibas.ch

World's Best Bank 2016 | EUROMONEY AWARDS FOR EXCELLENCE 2016

BNP PARIBAS

Die Bank für eine Welt im Wandel

Europa am Scheideweg

Ulrike Guérot plädiert für die Haushaltsunion mit gemeinsamem Finanzminister

Die Eurozone braucht tief greifende Reformen. In Frankreich wird das erkannt. In Deutschland noch nicht.

Ulrike Guérot*

Am 1. März hatte Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker seine fünf Szenarien zur Zukunft Europas nach dem Brexit vorgestellt. Doch nun, seit dem Wahlsieg Emmanuel Macrons, sind die 29 bunt bedruckten Seiten praktisch gegenstandslos. Die Zukunft Europas wird nicht durch die vertiefte Integration im Bereich der Elektromobilität entschieden. Sie entscheidet sich zwischen Frankeich und Deutschland, und zwar dadurch, dass es zwischen den beiden Ländern eine Art «New Deal» gibt: über die Eurozone, ihre parlamentarische Legitimität und einen gemeinsamen Finanzminister; oder über die Korrektur der deutschen Leistungsbilanzüberschüsse; vielleicht sogar über Eurobonds.

Nach langer Flaute ist wieder Musik in den deutsch-französischen Beziehungen. Kaum waren die letzten Töne der Ode an die Freude, die Macron bei seinem Einzug auf dem Place du Louvre hat ertönen lassen, verklungen, da wurde aus allen deutschen Rohren geschossen: Macron ja, «congrats and welcome», aber ein Wechsel in der Europolitik nein. Frankreich müsse seine Hausarbeiten machen, reformieren und sparen. Das alte deutsche Lied, angestimmt vom deutschen EU-Kommissar Günther Oettinger, nachgesungen vom Vizepräsidenten des Europäischen Parlaments Manfred Weber und von vielen anderen.

Dazwischen als vernehmbarer Einzelton SPD-Kanzlerkandidat Martin Schulz, der verlauten liess, dass eine Währungsunion ohne Sozial- und Fiskalunion nicht darstellbar sei. Die Zeitungsmeldungen überschlugen sich förmlich. Macrons Wahlsieg, seine Siegespose, seine frische Dynamik und sein eindeutiges Bekenntnis zu Europa – aber anders! – zwingen die deutsche Politik, sich in der Europolitik neu zu positionieren.

Gibt die Richtung vor: Emmanuel Macron. Shutterstock

Beim Antrittsbesuch Macrons in Berlin am Montag dürften die Weichen gestellt werden: Frankreich dreht Richtung Europa, Deutschland auch?

Macron ist nicht Hollande. Die Bilder von seinem Einzug in den Elysée-Palast machen klar, dass hier jemand ist, der zwar jung ist, aber Grosses vorhat. Keiner, der kneifen wird wie François Hollande, der 2012 auch mit grossen Sprüchen angetreten ist, wie Frankreich die Eurozone zu reformieren gedenkt, der 2012/2013 einen zaghaften Versuch unternommen hat, eine «lateinische Union» Südeuropas gegen die deutsche Sparpolitik in Stellung zu bringen, dann aber vor dem deutschen Widerstand kuschte.

Im Mai 2013 präsentierte Hollande Pläne für eine politische Union, die von Berlin mit einem Federstreich weggewischt wurden. Hollande, genauer sein damaliger Wirtschaftsminister Emmanuel Macron, machte 2015 eine Arbeitsmarktreform, welche der schon immer über Europafragen gespaltenen französischen Linken den Sargnagel versetzte.

Der Rest ist bekannt. Marine Le Pen und der Front National haben seit 2012 allein 15 Prozentpunkte hinzubekommen. Sie abgewehrt zu haben, ist Macrons heutiger Trumpf: Er ist Berlins beste, aber auch letzte Karte. Die Zukunft Europas hängt an diesem Deal.

Wichtig ist, dass hier nichts Neues verhandelt wird. Was Macron im Berlin-Gepäck haben dürfte, ist die Wiedervorlage alter Dokumente. Bankenunion, Einlagensicherungsfonds, Haushalts- und Fiskalunion oder die Verbesserung der politischen Legitimität der Eurozone, all das steht bereits im Fünf-Präsidenten-Bericht der EU vom Dezember 2012. Es ist weder originell noch häretisch. Es steht auch – vielleicht täte es der CDU gut, sich daran zu erinnern – schon im Schäuble-Lamers-Papier von 1994.

Es ist nun endlich Zeit, diese Dinge energisch in Angriff zu nehmen. Einen Euro-Finanzminister hat übrigens Wolfgang Schäuble höchstpersönlich in seiner Karlspreisrede 2012 gefordert. Es geht eigentlich nur darum, die Zierrerei abzulegen und durch eine konsequente Reform der Eurozone der Tatsache Rechnung zu tragen, dass der Euro unter den gegebenen Strukturen wahrscheinlich nicht mehr lange von Bestand ist – was für Deutschland sowohl wirtschaftlich wie politisch fatal wäre.

Die Mär vom faulen Griechen

Das weiss man in Berlin selbst in hartgesottenen Kreisen schon lange. Man weiss nur nicht, wie man es seinem Kinde – in diesem Fall dem deutschen Wähler – sagen soll, dem viel zu lange die Mär vom faulen Griechen oder vom reformunfähigen Franzosen erzählt wurde. Und dass alles gut geht, wenn nur alle dem deutschen Vorbild folgen. Doch die Stimmung dreht gerade in Deutschland. Vielen Deutschen wird langsam klar, dass es in Europa womöglich mehr zu verlieren gibt als Geld, wenn es nach den Wahlen keinen Deal mit Macron gibt. Sollte Angela Merkel diesen Stimmungswechsel mit gewohntem Gespür am 25. September aufgreifen, dann hat sie eine Chance, in ihrer vierten Amtsperiode, in der sie nichts mehr zu verlieren hat, als Wegbereiterin einer europäischen Renaissance in die Geschichtsbücher einzugehen, anstatt als diejenige, die die europapolitische Tradition der Partei von Adenauer und Kohl zu Grabe getragen hat.

Ist das deutsch-französische Tandem wieder solide und die Eurozone reformiert, dann dürfte dies auf andere Bereiche der europäischen Politik überschwappen und die Hoffnung nähren, dass die EU es doch schafft, aus ihrer multiplen Krise und der allgemeinen politischen Malaise herauszufinden; zumal Währung und Strategie und damit Sicherheit – das zweite grosse Thema, an dem sich die Zukunft Europas entscheiden wird – zusammen gehören, einfach weil Sicherheit viel Geld kostet. Es ist wie im Flugzeug: Bevor Sie mitreisenden Kindern helfen, müssen Sie sich selbst die Sauerstoffmaske fest auf die Nase drücken.

Die EU hat viele Probleme, von Flüchtlingen und Rechtspopulismus über Terror bis hin zu Putin oder der Türkei, von den abgehängten Osteuropäern ganz zu schweigen. Aber keins davon wird sie lösen können, wenn der ökonomische Unterbau, eine demokratisch und sozial gut funktionierende Eurozone, nicht gesichert ist.

* Ulrike Guérot ist Professorin für Europapolitik und Demokratieforschung an der Donau-Universität Krems sowie Gründerin und Direktorin des «European Democracy Lab».

Rendezvous mit der Realität

Die Mehrzahl der Schweizer Unternehmen profitiert von den bilateralen Verträgen

Wie hält es die Schweizer Wirtschaft mit Europa? Die UBS wollte es genau wissen und hat 2500 Firmen befragt.

Martin Blessing*

In der Brexit-Entscheidung sahen viele Beobachter bereits ein Fanal für die Auflösung der EU. Die Kassandrarufe verstummten nach der Wahl von Emmanuel Macron zum französischen Präsidenten fürs Erste, aber die Verunsicherung sitzt tief. Wie schlimm steht es um Europa?

Auch in der Schweiz sieht man die Zukunft der EU skeptisch, wie eine repräsentative Umfrage der UBS unter 2500 Schweizer Unternehmen zeigt. Fast zwei Drittel aller befragten Firmen gehen davon aus, dass andere Länder dem Beispiel Grossbritanniens folgen und aus der EU austreten werden. Was auffällt: Während EU-Befürworter gerne die politische Dimension der Europäischen Union betonen und die wirtschaftlichen Probleme vernachlässigen, machen es viele EU-Kritiker genau umgekehrt: Sie sehen nur die wirtschaftlichen Defizite und übersehen die politischen Erfolge der europäischen Integration.

Etwas mehr Nüchternheit wäre hilfreich, um ein realistischeres Bild der EU zu zeichnen. Die EU ist aus meiner Sicht ein Marktplatz zum friedlichen Aushandeln von politischen und wirtschaftlichen Interessen in einem strukturierten Prozess. Dabei sind es primär nationale Interessen, die nach Brüssel getragen und dort mit anderen nationalen Interessen verhandelt werden. Das grosse Verdienst der EU ist, dass sie das Recht des Stärkeren durch die Stärke des Rechts ersetzt hat. Angesichts Europas leidvoller Geschichte ist dies eine enorme zivilisatorische Leistung, die nicht zuletzt kleinen Staaten wie der Schweiz zugute kommt.

Eine wirtschaftliche Bestandsaufnahme fällt weniger klar aus. Europa gehört zwar zu den reichsten Regionen der Welt. Gleichwohl nehmen die Spannungen zu. Einer der Gründe hierfür ist die Währungsunion, die nicht wie beabsichtigt zu einer Anpassung der unterschiedlichen Volkswirtschaften geführt hat. Die Maastricht-Kriterien und der Fiskalpakt hätten unterschiedliche Wirtschaftsstrukturen angleichen und kompetitive Auf- oder Abwertungen überflüssig machen sollen. Tatsächlich driften die Mitgliedsländer aber auseinander.

In einer funktionierenden Währungsunion wie der Schweiz erfolgt die wirtschaftliche Anpassung durch finanzielle Transfers von den wohlhabenderen Regionen zu den ärmeren und die Mobilität von Arbeitnehmern. Der kantonale Finanzausgleich könnte ein Vorbild für die EU sein. Ein permanentes Transfersystem dieser Grössenordnung würde zu massiven Geldflüssen innerhalb der Euro-Zone führen. Voraussetzung hierfür wäre aber ein gemeinsamer politischer Wille und die Einsicht aller Beteiligten, diese Finanzhilfen nicht auszunutzen, sondern notwendige Strukturanpassungen auf nationaler Ebene in Eigenverantwortung durchzuführen.

An dieser Einsicht mangelt es jedoch in fast allen Ländern. Welche Regierung ist schon zu schmerzhaften Reformen bereit, wenn ihre Wiederwahl dadurch gefährdet wird? Viel einfacher ist es, Brüssel zum Sündenbock der eigenen Versäumnisse zu machen oder zu versuchen, Transferzahlungen ohne Gegenleistungen zu erhalten.

Wachsende Divergenzen

Wie sehr die Ungleichgewichte in Europa zugenommen haben, macht ein Blick auf die sogenannten TARGET2-Salden deutlich, also die Verbindlichkeiten und Forderungen der nationalen Zentralbanken des Eurosystems gegenüber der europäischen Zentralbank. Und da sehen wir ein massives Ungleichgewicht: auf der einen Seite Deutschland mit Forderungen von rund 800 Milliarden Euro, auf der anderen Seite Spanien und Italien mit Verbindlichkeiten von jeweils fast 400 Milliarden Euro. Die wachsenden Divergenzen zeigen, dass einzelne Mitgliedsländer dringend ihre wirtschaftlichen Strukturen anpassen müssen.

«Regieren ist ein Rendezvous mit der Realität», hat der deutsche Finanzminister Wolfgang Schäuble einmal seinem griechischen Kollegen gesagt. Daraus abgeleitet meine ich: Der Euro braucht überzeugte Europäer, die ein Rendezvous mit der Wirklichkeit nicht scheuen. Der Euro ist da, und wir sollten uns darauf einrichten, dass er auch in vielen Jahren noch da sein wird. Das Prinzip des Durchwurstelns hat Tradition in Europa. Vermutlich wird es zu einer Fiskalunion durch die Hintertür kommen, um die zunehmenden Spannungen auszugleichen.

Aus Schweizer Sicht gibt es kein Interesse an einem Zerfall des Euro oder gar einer Auflösung der Währungsunion. Zu viel stünde für uns alle auf dem Spiel. So ist das Auslandsvermögen der Schweiz in Euro im vergangenen Jahr auf 1400 Milliarden Schweizer Franken gewachsen. 2016 gingen 54 Prozent unserer Warenexporte in die EU, während wir gar 72 Prozent unserer Importe aus der EU bezogen. Massive Turbulenzen in der Eurozone würden auch die Schweiz erschüttern.

Somit ist es auch im Interesse der Schweiz, dass die EU die für sie notwendigen Reformen umsetzen kann. Die Ergebnisse der eingangs erwähnten UBS-Umfrage zeigen, dass die hiesigen Unternehmer die bilateralen Verträge mit der EU als ein Erfolgsmodell betrachten und signalisieren, dass sie keinen Ausstieg aus dem Bilateralismus wollen. Im Gegenteil: Die überwiegende Mehrheit der Schweizer Unternehmen will eine Weiterentwicklung der bestehenden Verträge. Die Personenfreizügigkeit wird dabei als das wichtigste Vertragswerk genannt.

Die Schweizer Unternehmer sehen die Beziehung zur EU damit sehr pragmatisch. Mit diesem Pragmatismus, gepaart mit Verhandlungsgeschick und Geduld, ist die Schweiz in der Vergangenheit gut gefahren. Auch das Parlament hat bezüglich der Masseneinwanderungsinitiative für eine pragmatische Lösung votiert. Diese scheint mehrheitsfähig zu sein. Einer pragmatischen Lösung mit der Schweiz wird sich auch die EU auf Dauer nicht verschliessen können.

* Martin Blessing ist President UBS Switzerland.

Mittendrin, aber nicht dabei: Die Schweiz wird mit der EU und dem Euro leben müssen. UBS

Ruhe bewahren und weitermachen

Über die Administration Trump und das, was man über ihre wirtschaftspolitischen Pläne weiss

Sprunghaftigkeit gehört zu Donald Trumps Programm. Martin Naville, Direktor der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer, wagt trotzdem einen Ausblick.

Martin Naville

Am 20. Januar 2017 wurde der wohl aussergewöhnlichste Präsident der Vereinigten Staaten Amerikas vereidigt: Ein politischer Quereinsteiger ohne jegliche politische Erfahrung. Ein Geschäftsmann und Deal-Maker ohne politische Agenda. Ein selbsterklärter Macher, der einzig das Ziel formulierte, das angeblich völlig marode Amerika wieder grossartig zu machen.

Seit dem 20. Januar hat Donald Trump grosse Hektik an den Tag gelegt. Er hat mit einer rekordverdächtigen Anzahl von Executive Orders und Presidential Memos versucht, seine Wahlversprechen zu Einwanderung, Pipelines, Mauer zu Mexiko, Abschaffung von Obamacare, Trockenlegung des Lobbyisten-Sumpfes, Reduktion der Bürokratie oder Stärkung der Armee zu erfüllen.

Gleichzeitig hat er sich mit Medien, Richtern, Geheimdiensten, vielen Politikern und NGOs angelegt; auf Medienkonferenzen, während öffentlichen Auftritten und über Twitter. Er hat beleidigt, übertrieben, geprahlt, gedroht und «alternative Fakten» in die Welt gesetzt. Die amerikanischen Stimmbürger haben Trump gewählt, weil sie jemanden im Weissen Haus wollten, der «anders» ist. Dieses Ziel, das kann man wohl sagen, haben sie erreicht.

Wohin geht nun die Reise? Die einen glauben es zu wissen und werden mit Sicherheit falsch liegen. Die anderen sind verwirrt und behelfen sich mit der Kristallkugel. Wagen wir also den Blick in diese Kugel und versuchen zuerst, ein paar Eckpunkte zu definieren:

– Wir müssen klar unterscheiden zwischen dem «Wie» (Tweets, faktenfreie Ankündigungen, Drohungen und Übertreibungen) und dem «Was», also den effektiven Resultaten der politischen Aktivitäten. Das eine sind «Nebelpetarden» für die Gefolgschaft, das andere sind relevante Fakten. Hier ist das Resultat bis jetzt sehr überschaubar.
– Die USA sind ein Land mit einer extrem ausgeprägten Gewaltentrennung. Neben einer kompletten Trennung von Exekutive und Legislative (wie in der Schweiz, aber anders als in der Mehrheit der Demokratien) gibt es in den USA eine Verfassungsgerichtsbarkeit und eine starke, auf ihre Unabhängigkeit bedachte Medienwelt. Was die Gewaltentrennung vermag, musste Trump zum Beispiel bei seinen «travel bans» erfahren.
– Trump ist ein Geschäftsmann. Er ist bereit zu lernen und seine Meinung auch kurzfristig zu ändern. Sein militärisches Eingreifen in Syrien und Afghanistan, seine Meinungsänderung zur Devisenmanipulation Chinas, zur Zukunft der NATO oder zur Finanzierung der staatlichen Exim-Bank waren typische Zeichen dieser «Flexibilität». Es ist alles im aktuellen Licht verhandelbar!

Nun zu den Konsequenzen für die US-amerikanische Wirtschaft: Die Trumpschen Ankündigungen zu Steuerreduktion, Liberalisierung im Finanzwesen, Abschaffung von Obamacare mit ihren Steuern und Preiskontrollen, Abschaffung von teuren Umweltauflagen, Schaffung eines riesigen Infrastrukturprogramms – die Rede ist von 1000 Milliarden Dollar in zehn Jahren –, Schaffung von Millionen von Arbeitsplätzen und vieles mehr haben zu einer kleinen Euphorie geführt, auch an den Börsen.

Ziele ohne Massnahmen

Viele dieser Ziele sind jedoch nicht mit konkreten Massnahmen unterlegt und dürften kaum im erwarteten Masse und in der erwarteten Zeit eintreffen. Mit Enttäuschungen ist zu rechnen, vor allem an den Börsen. Aber generell dürfte es mehr positive als negative Zeichen geben: Es geht der US-Wirtschaft auch heute schon recht gut: relativ tiefe Arbeitslosigkeit, hohe Innovationskraft, weltweit führende Firmen mit hoher Finanzkraft und im OECD-Vergleich positive Wachstumsprognosen. Wenn nur ein Teil der meist wirtschaftfreundlichen Massnahmen umgesetzt wird – und davon gehe ich aus –, wird die US-Wirtschaft weiterhin «vor dem Wind segeln». Und die möglichen für die Wirtschaft negativen Initiativen, wie die Besteuerung von Importen in die USA und die Beschränkung der Einwanderung von wichtigen Fachkräften, werden wohl auf gut demokratischem Weg zurechtgeschliffen. Sozialpolitisch sieht die Prognose weniger rosig aus, aber das ist an dieser Stelle nicht das Thema.

Ein Mann sucht seinen Weg: Donald Trump. ZVG

Was folgt aus dieser Analyse für Schweizer Firmen, die mit den USA geschäftlich zu tun haben? Die Antwort kann nur lauten: Weiter so! Schweizer Firmen sind in den USA zusammengenommen der siebtgrösste Direktinvestor, sie stellen rund 500 000 Jobs, zahlen die höchsten Durchschnittssaläre und sind die grössten F&E-Investoren. In den letzten fünf Jahren haben die Schweizer Exporte in die USA um 58 Prozent zugenommen. Dies in einem sehr verhaltenen Exportumfeld. Und viele Firmen – die Banken waren in einer Spezialsituation – haben sehr profitabel gearbeitet.

Ein paar Risiken gilt es trotzdem im Auge zu behalten. Die Schweiz hat mit den USA einen grossen Handelsbilanzüberschuss, der sich 2016 auf 17,5 Milliarden Dollar summierte. Sie läuft dehalb Gefahr, in den USA als Währungsmanipulator bezeichnet zu werden. Es liegt an der Schweizer Regierung und an allen Marktteilnehmern, aktiv drei Themen zu kommunizieren: Schweizer Firmen gehören zu den «good guys», die Handelsbilanz bei Gütern *und* Dienstleistungen ist ausgewogen und wir sind keine Währungsmanipulatoren. Der berühmte Big-Mac-Index zeigt, dass der Big Mac nirgends so teuer ist wie in der Schweiz.

Zusätzliche Risiken bergen die angedachten protektionistischen Massnahmen; namentlich die Importsteuer als Teil der Unternehmenssteuerreform. Aber dabei wäre die Schweiz immer in Gesellschaft mit den wichtigsten Wirtschaftspartnern der USA, und darum dürften solche Massnahmen höchstens moderat ausfallen.

Fazit: Der US-Markt ist auch in Zukunft hoch attraktiv. Doch es dürfte sich lohnen, die Entwicklung aufmerksamer als sonst zu beobachten, mögliche Direktinvestitionen genau zu prüfen und generell strategische Flexibilität walten zu lassen.

ANZEIGE

VORSORGE AUF DEN PUNKT GEBRACHT Pax

UNSERE BESITZER REDEN UNS DAUERND REIN GLÜCKLICHERWEISE

Bei Pax haben die Kunden das Sagen. Aus einem einfachen Grund: Als Genossenschaft gehört Pax ihren Kunden. Und als Genossenschaftern steht ihnen Mitsprache nach dem Prinzip der Kopfstimme zu. So ist sichergestellt, dass nur in ihrem Interesse gehandelt wird: unabhängig, transparent und nachhaltig. Sämtliche Gewinne bleiben im Unternehmen und kommen ausschliesslich unseren Kunden zugute. Das nennen wir Vorsorge.

www.pax.ch/Vertriebspartner

Wir beraten Sie persönlich und ganzheitlich – für Ihren finanziell nachhaltigen Erfolg. Kompetent und professionell.

Die nahe Bank Zürcher Kantonalbank

Vom anderen Ende der «Bogenkarriere»

Wege zu einer nachhaltigen Altersvorsorge

Auf dem «Allianz Pension Sustainability Index» nimmt die Schweiz nur noch Rang 13 ein. Der demografische Wandel ist eine Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Arbeitnehmer.

Severin Moser*

Die Abstimmung über die Reform der Altersvorsorge 2020 im Frühjahr war eine schwere Geburt – und wurde vom Parlament mit einem denkbar knappen Ergebnis verabschiedet. Nach 20 Jahren Reformstillstand steht unter dem Strich nun eine Vorlage, über deren Wohl oder Weh das Schweizer Stimmvolk im September abstimmen wird.

Ob diese Kompromisslösung auch ein Schritt hin zu mehr Nachhaltigkeit in der Altersvorsorge ist, darf zumindest bezweifelt werden, denn der Zeithorizont des Reformpakets reicht nur bis ins Jahr 2030. Eine grundlegende Strukturreform der ersten und zweiten Säule hingegen ist kaum erkennbar. Und was erschwerend hinzukommt: Das demografische Problem bleibt vorerst ungelöst.

Nach der Reform ist in diesem Fall tatsächlich vor der Reform, und die dürfte denn auch nicht lange auf sich warten lassen. Dabei drängt die Zeit, denn wir werden – erfreulicherweise – immer älter und bleiben länger gesund. Doch das hat seinen Preis.

Der demografische Wandel zählt neben der fortschreitenden Digitalisierung in allen Lebensbereichen zu den globalen Megatrends – zumindest für die Versicherungswirtschaft, deren Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit und langfristigen Risikoprognosen basiert. Und die zeigen, dass gerade die gesellschaftliche Alterung das Wirtschaftswachstum in den Industriestaaten künftig ausbremsen könnte.

Die Zahl der Rentenbezieher wächst, während die der Beitragszahler kontinuierlich schrumpft. Das gilt insbesondere für die Schweiz: So erwartet die Denkfabrik Avenir Suisse, dass die Zahl der Rentner bis 2035 um 900 000 Personen auf 2,4 Millionen steigt, während die Erwerbsbevölkerung in diesem Zeitraum nur um 7 Prozent zunimmt. Die durchschnittliche Rentenbezugsdauer wird dannzumal 17 Jahre betragen, denn in der Schweiz haben wir eine der höchsten Lebenserwartungen in Europa.

Die Babyboomer kommen

Mit der Renteneintrittswelle der sogenannten «Babyboomer» wird sich der Anteil der Menschen, die von Beiträgen der arbeitenden Bevölkerung abhängig sind, deutlich erhöhen. Oder in anderen Worten: Der Rucksack für die arbeitende Bevölkerung wird immer schwerer.

Dass insbesondere die Schweiz vor einer grossen demografischen Herausforderung steht, zeigte jüngst auch die Studie «Allianz Pension Sustainability Index», welche die Pensionssysteme in verschiedenen Ländern unter die Lupe genommen hat.

Während Australien, Dänemark, Schweden und die Niederlande die führenden Positionen einnehmen, ist die Schweiz aufgrund der demografischen Prognosen vom 7. auf den 13. Rang zurückgefallen. Am Ende der Skala der 53 untersuchten Länder steht übrigens China, Deutschland liegt auf dem 27. Rang.

Viele Länder haben den Reformbedarf erkannt und die Nachhaltigkeit der Pensionssysteme zum Wohle künftiger Generationen erhöht – unter anderem durch eine Anhebung des gesetzlichen Rentenalters oder durch Absenkungen der Pensionsaufwendungen. Zwar hebt die Studie hervor, dass die Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern immer noch relativ gut dasteht, da sie über eine geringere Staatsverschuldung und ein relativ hohes Renteneintrittsalter verfügt. Dennoch stehen wir in Bezug auf das Pensionssystem vor allem aufgrund der demografischen Entwicklung vor grossen Herausforderungen, so die Schlussfolgerung der Studie. Wie können wir diesen Herausforderungen nun begegnen und die Nachhaltigkeit der Pensionssysteme stärken?

Zunächst einmal müssen idealerweise alle Beteiligten in einem Boot sitzen und in die gleiche Richtung rudern: Der Staat, der die rechtlichen Rahmenbedingungen schafft, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und natürlich die Arbeitgeber. Dabei darf es keine Denkverbote geben; Flexibilität ist Trumpf, wenn wir auch in Zukunft einen gesicherten Ruhestand geniessen wollen. Wir brauchen eine flexible Herangehensweise an neue, zukunftsgerichtete Arbeitsmodelle – und nicht das starre Festhalten an tradierten Mustern. Warum nicht bereits ein paar Jahre vor der Pensionierung in Altersteilzeit arbeiten und damit einen sanften Übergang in die Rente schaffen? Das würde auch die Motivation steigern, bei Bedarf vielleicht noch ein paar Jahre projektbezogen dranzuhängen und dem Unternehmen das Wissen so weiterhin zur Verfügung zu stellen und jüngere Fachkräfte anzuleiten.

Vom Berufsmann zum Privatier: Abschied von tradierten Mustern. shutterstock

Arbeitgeber in der Pflicht

Für solche Modelle sind auch Flexibilität, Offenheit und Transparenz aufseiten der Unternehmen gefragt. Diese sollten sich aktiv mit den Bedürfnissen der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auseinandersetzen und geeignete Massnahmen ergreifen. Das würde gleichzeitig ihre Attraktivität als Arbeitgeber stärken; ein nicht zu unterschätzender Aspekt in Zeiten des Fachkräftemangels.

Und schliesslich sind auch die Arbeitnehmenden gefragt, ihr Wissen stets à jour zu halten und in der dritten Lebensphase gegebenenfalls eine Reduktion des Verantwortungsbereichs oder andere Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens in Kauf zu nehmen. Es gibt bereits zahlreiche positive Beispiele solcher sogenannten «Bogenkarrieren». Sie weisen die Richtung, wie wir künftig mit den demografischen Herausforderungen umgehen könnten. Zum Wohle aller.

*Severin Moser ist CEO bei Allianz Suisse.

ANZEIGE

Für uns sind die Bilateralen eine Erfolgsgeschichte

Die internationale Vernetzung hat die Schweiz stark gemacht: wirtschaftlich, politisch, wissenschaftlich und kulturell. Ganz besonders wichtig ist eine solide Partnerschaft mit den europäischen Nachbarn. Diese sichert heute der bilaterale Weg. Die verschiedenen Abkommen ermöglichen den hiesigen Unternehmen den Zugang zum europäischen Binnenmarkt und sorgen für Rechtssicherheit und Stabilität. Um dem bilateralen Weg ein Gesicht zu geben, haben zahlreiche Menschen ihre Geschichte mit «stark+vernetzt» geteilt und ermöglichen damit einen neuen, lebendigen Blick auf die Vorteile der Abkommen im Alltag. Sei es im internationalen Handel, im Tourismus, in der Forschung, für das Studium im Ausland oder im Filmgeschäft. Damit die Schweiz auch in Zukunft an der Spitze bleibt, braucht es Offenheit und internationale Vernetzung – heute und in Zukunft.

Setzen auch Sie jetzt ein Zeichen für eine erfolgreiche Schweiz!

www.europapolitik.ch

stark+ vernetzt

Wem gehört die Freiheit?

Vom Wert unabhängiger Medien im kleinen Schweizer Markt

Das Motto des diesjährigen SEF, LIVE THE WILD, verweist unter anderem auf den Begriff «Freiheit». Er spielt auch in den Debatten um die Leistungen von SRG und SRF eine Rolle.

Ruedi Matter*

Umfassende Wirtschaftsberichterstattung: SRF am SEF. SRF / Oscar Alessio

Freiheit ist ein starker Begriff. Wer möchte nicht frei sein, sich entfalten, ohne Einschränkung oder gar Zwang? Freiheit ist ein begehrter Begriff. Wer möchte seine Weltanschauung, seine Position, sein Angebot nicht als freiheitsliebend verstanden wissen? Freiheit ist auch ein vieldeutiger Begriff. Er hat Generationen von Philosophen beschäftigt, wird bis heute hinterfragt und neu ermessen – auch aus politischer Sicht. Ein Beispiel aus der Schweiz ist die junge Bewegung «Operation Libero». Sie trägt Freiheit nicht nur im Namen, sondern deutet auch den oft zitierten, liberalen Slogan «Mehr Freiheit, weniger Staat» um: «Freiheit ist mehr als weniger Staat».

Die Dehnbarkeit des Freiheitsbegriffs erklärt wohl auch, weshalb in den aktuellen Debatten zum audiovisuellen Service public in der Schweiz sowohl Befürworter als auch Kritiker für sich in Anspruch nehmen, für Freiheit einzustehen. Aus meiner Sicht ist sie eines der stärksten Argumente für eine starke SRG: Ich bin überzeugt davon, dass unabhängige Medien unabdingbar sind für eine freie, offene Gesellschaft. Eine Gesellschaft, in der jede und jeder Einzelne in der Lage ist, sich eine eigene Meinung zu bilden und an der Demokratie teilzuhaben. Gerade in einer Zeit, in der scheinbar jede und jeder zur Publizistin, zum Publizisten werden kann. Gerade inmitten einer Flut von Informationen, die zuweilen vordergründig journalistisch erscheinen, aber der Überprüfung nach journalistischen Kriterien keineswegs standhalten.

Interessanterweise wird der SRG dieses demokratiepolitische Argument oft zum Vorwurf gemacht – es sei anmassend, sich diesen Dienst für die freie Gesellschaft zuzuschreiben. Selbstverständlich ist es nicht allein die SRG mit ihren Unternehmenseinheiten in allen Landesteilen, die unabhängigen Journalismus in redaktioneller Freiheit garantiert. Selbstverständlich tun dies auch andere Medien. Wir haben noch Medienvielfalt, trotz der wachsenden Konzentration von Titeln. Aber Tatsache ist: Die klassischen Medien sind herausgefordert. Durch die Digitalisierung und durch grosse, internationale Player. Der wirtschaftliche Druck auf den Journalismus nimmt zu. Umso wichtiger wird es, dass wir Modelle haben, die allen Zugang zu einer Berichterstattung mit Schweizer Fokus ermöglichen, unabhängig von kommerzieller oder politischer Einflussnahme.

Finanzstarke Konkurrenz

Ein gebührenfinanziertes öffentliches Medienhaus ist ein solches Modell. Es wird dem Umstand gerecht, dass in unserem kleinen, viersprachigen Medienmarkt kein Geld zu machen ist mit hochwertigen audiovisuellen Angeboten. Mit Programmen, die sich an ein breites Publikum richten und gegen die Konkurrenz finanzstarker Sender aus dem benachbarten Ausland bestehen können. Geld zu verdienen, wird insbesondere mit unabhängiger Information immer schwieriger – im kleinen Schweizer Markt, aber auch in weit grösseren Märkten. Selbst in den USA haben grosse private Kanäle ihr Korrespondentennetz schon vor Jahren reduziert: Die hohen Kosten rechneten sich nicht. SRF kann sich – dank Mitteln aus Gebühren – ein dichtes Korrespondentennetz im In- und Ausland leisten. Kein Luxus, sondern zentrale Grundlage: Unsere Augenzeugen in der Schweiz und in der Welt berichten aus erster Hand, ordnen Ereignisse ein, analysieren Entwicklungen. Auch die umfassende Berichterstattung vom SEF erfordert gut ausgebildete Fachjournalistinnen und -journalisten vor Ort. Und auch diese Leistung wäre rein kommerziell betrachtet ein Verlustgeschäft.

Gesellschaftliche Realität spiegelt sich auch in der fiktionalen Produktion, beispielsweise in der Serie «Der Bestatter». Mike Müller in Aarau wird in den Augen des Publikums an Kevin Spacey in Washington («House of Cards») gemessen, somit verglichen mit einer Produktion, deren Budget gut und gern ein Zehnfaches beträgt. Eingekauft werden solche Serien hier, nach den US-Premieren, allerdings hundertmal billiger. Da erklärt es sich quasi von selbst, warum «Der Bestatter» keine eigenproduzierte Konkurrenz bei Schweizer Privaten hat: Bei SRF ermittelt er dank Gebühren.

Zurück zur Freiheit. Die eigentliche Frage ist, ob sich die Schweiz ihre Schweizer Filme und Serien, ihren Programmschwerpunkt zum Wirtschaftsforum in Interlaken, ihre Korrespondentinnen und Korrespondenten in aller Welt weiterhin leisten will. Ob sie einen entscheidenden Wert darin sieht, ein eigenes audiovisuelles Angebot mit umfassender, unabhängiger Information in die Zukunft zu tragen. Dann nämlich braucht sie ein Modell, das ausgleicht, was im freien Markt versagt. Ein Modell, an dem sich alle beteiligen. Auch dann, wenn sie nicht alles, wofür sie mitbezahlen, selber nutzen. Im Bewusstsein, dass jeder einzelne Beitrag letztlich ein Beitrag zur Freiheit aller ist.

*Ruedi Matter ist Direktor von SRF und Mitglied der Geschäftsleitung der SRG.

DIE SRF-BERICHTERSTATTUNG VOM SEF 2017

SRF berichtet umfassend live vom SEF 2017 – am Radio, am Fernsehen und online auf srf.ch/news.

Donnerstag, 1. Juni 2017
12.00 bis 15.00 Uhr: Radio SRF 3 live vom SEF
13.25 bis 18.25 Uhr: «ECO Spezial» auf SRF info
16.00 bis 18.00 Uhr: Radio SRF 4 News live vom SEF
19.25 bis 19.30 Uhr: «SRF Börse» auf SRF 1

Freitag, 2. Juni 2017
08.25 bis 12.55 Uhr: «ECO Spezial» auf SRF info
09.00 bis 12.00 Uhr: Radio SRF 3 live vom SEF
13.00 bis 13.30 Uhr: «Tagesgespräch» auf Radio SRF 1
14.00 bis 17.25 Uhr: «ECO Spezial» auf SRF 1
16.00 bis 18.00 Uhr: Radio SRF 4 News live vom SEF
19.25 bis 19.30 Uhr: «SRF Börse» auf SRF 1

Samstag, 3. Juni 2017
08.10 bis 08.40 Uhr: Wirtschaftsmagazin «Trend» auf Radio SRF 1

«Unser Ziel: Keine Zigaretten mehr verkaufen»

Philip Morris International auf dem Weg in eine rauchfreie Zukunft

Der Tabakkonzern Philip Morris International investiert massiv in neue, verbrennungsfreie Produkte. François Thoenen, Director Corporate Affairs Schweiz, erklärt, warum.

Interview: Beni Meier

Philip Morris International hat kürzlich eine wichtige und mutige Entscheidung getroffen …
Das ist richtig. Nachdem wir über Jahrzehnte das erfolgreichste Tabakunternehmen der Welt mit weltweit beliebten Kultmarken aufgebaut haben, ist nun eine dramatische Entscheidung gefallen: Wir bauen die Zukunft von Philip Morris International (PMI) auf rauchfreien Produkten auf, die eine wesentlich bessere Alternative sind als das Rauchen von Zigaretten. Unser Ziel ist, dass diese Produkte Zigaretten eines Tages ersetzen.

Wenn Ihre Marken so erfolgreich sind, warum wollen Sie das Risiko eingehen, Zigaretten durch rauchfreie Produkte zu ersetzen?
Die Weltgesundheitsorganisation schätzt, dass es bis 2025 über eine Milliarde Raucher geben wird. Raucher sind auf der Suche nach weniger schädlichen Alternativen zu Zigaretten. Der Nachfrage dieser Raucher gerecht zu werden, stellt eine solide Geschäftsmöglichkeit dar und ist eine Chance, die öffentliche Gesundheit entscheidend und positiv zu beeinflussen. Wir investieren seit Jahren in die Entwicklung eines Portfolios von Produkten, von denen wir glauben, dass sie den verschiedenen Bedürfnissen von Rauchern gerecht werden können, die das Rauchen nicht aufgeben wollen oder aber Schwierigkeiten haben, davon abzukommen. Wir glauben, dass diese rauchfreien Produkte die Gesundheit und Lebensqualität von Rauchern verbessern können.

Sind Sie bereit, alle Anstrengungen zu unternehmen, um dieses Ziel zu erreichen?
Wir unternehmen beträchtliche Anstrengungen, um die Umstellung zu beschleunigen, und verlagern zunehmend Ressourcen auf die Entwicklung, Beurteilung und Vermarktung rauchfreier Produkte. Bis heute haben wir rund drei Milliarden Dollar in die entsprechende Forschung und Entwicklung investiert. Da rauchfreie Produkte neu sind und die Wissenschaft sich rasch weiterentwickelt, unternehmen wir beträchtliche Investitionen in unsere wissenschaftliche Forschung. Ausserdem tauschen wir uns über unsere Fortschritte mit Wissenschaftern, Behörden und anderen Interessengruppen aus, um den Dialog und die unabhängige Prüfung zu fördern.

Warum sollten Raucher auf diese rauchfreien Produkte umsteigen?
Raucher haben unterschiedliche Vorlieben. Sie suchen eine Kombination aus Nikotin, Geschmack, Ritual und Erlebnis. Raucher, die mit dem Rauchen nicht aufhören und sich Sorgen um ihre Gesundheit machen, wünschen sich darüber hinaus weniger schädliche Rauchalternativen. Wir haben ein breites Portfolio von rauchfreien Produkten, von denen wir glauben, dass sie diesen verschiedenen Bedürfnissen gerecht werden und zusätzlich die Gesundheitsrisiken für Raucher verringern können. Diese Produkte bieten zudem weitere Vorteile wie kein Rauch, keine Asche und weniger Geruchsentwicklung.

Haben Sie das Gefühl, dass Sie Neuland betreten, indem Sie sich von Ihrem traditionellen Geschäftsmodell entfernen?
Es stimmt, dass vieles an dieser Transformation eine enorme Veränderung für PMI darstellt. Um das Wachstum dieser neuen Produktkategorie zu fördern, werden wir Ressourcen von unserer Zigarettensparte auf unsere rauchfreie Sparte umlenken. Der Wandel wird Zeit brauchen und hängt nicht nur von unseren Anstrengungen ab, sondern auch davon, ob andere Interessengruppen die Chance ergreifen, die diese Produkte für die öffentliche Gesundheit bieten. Wir gehen daher davon aus, dass unser Zigarettengeschäft über Jahre hinweg weiterhin die Hauptquelle unseres Umsatzes und Gewinns sein wird. Unser rauchfreies Geschäft ist neu und erfordert Aufmerksamkeit, Investitionen und Ressourcen, damit so bald wie möglich die kritische Masse erreicht wird. Diese Weiterentwicklung wird unsere Herstellungs-, Vertriebs- und Marketingprozesse verändern und auch die Art und Weise, wie wir als Unternehmen agieren.

Warum nennen Sie Ihre neuen Produkte «rauchfrei»?
Tabakrauch entsteht durch das Verbrennen von Tabak. Der Rauch enthält die gesundheitsschädigenden chemischen Substanzen, die Krankheiten verursachen. Dank unserer wissenschaftlichen Forschung und unserer Produktentwicklung können wir nun Produkte konzipieren, die einen nikotinhaltigen Dampf mit intensivem Geschmack erzeugen, ohne Tabak zu verbrennen. Daher nennen wir all diese neuen Produkte «rauchfrei». Unsere wissenschaftlichen Studien zeigen, dass der Dampf in unseren rauchfreien Produkten deutlich weniger gesundheitsschädigende chemische Substanzen enthält und bedeutend weniger toxisch ist als Zigarettenrauch. Studien, die bislang zu dem ausgereiftesten dieser Produkte – IQOS – durchgeführt wurden, zeigen, dass es für Raucher, die komplett darauf umsteigen, wahrscheinlich eine weniger gesundheitsschädliche Alternative zum Rauchen ist. Wir werden auch in Zukunft jedes einzelne dieser Produkte auf sein Risikoreduktionspotenzial hin bewerten.

François Thoenen: «Wir werden uns stark verändern». PMI

Sie haben das Tabak-Heizsystem IQOS angesprochen, Ihr führendes rauchfreies Produkt. Wie läuft es in kommerzieller Hinsicht?
Bis jetzt haben rund 2 Millionen Raucher weltweit mit dem Rauchen aufgehört und sind auf IQOS umgestiegen. Wir verkaufen IQOS derzeit in 24 Ländern und haben das Ziel, diese Zahl bis zum Jahresende auf 30 bis 35 zu erhöhen. Die Reaktion der Kunden war äusserst ermutigend. In Japan haben wir beispielsweise bereits einen landesweiten Marktanteil von 9,6 Prozent. In der Schweiz haben wir in weniger als zwei Jahren einen Marktanteil von nahezu 1 Prozent erreicht. Das ist ein sehr gutes Ergebnis.

Der Verzicht auf den Verkauf von Zigaretten kommt für Sie aber noch nicht in Frage?
Das würde dazu führen, dass Mitbewerber in den frei werdenden Markt drängen und es gäbe keinerlei Verbesserung für die öffentliche Gesundheit. Wir setzen uns uneingeschränkt dafür ein, dass rauchfreie Produkte Zigaretten so bald wie möglich ablösen. Dies wird jedoch Zeit brauchen und hängt nicht nur von uns ab. Auch die Regierungen müssen ihren Beitrag leisten, um Raucher zum Umstieg zu ermuntern. Und schliesslich sind es die Raucher selber, die sich dafür entscheiden, mit dem Zigarettenrauchen aufzuhören und auf alternative Produkte umzusteigen.

Zwischen Markt und Moral

Der Begriff der Nachhaltigkeit aus historischer Sicht

Wirklich nachhaltige Produkte müssen konkurrenzfähig sein. Der Weg dahin führt seit jeher über Innovationsbereitschaft, Beharrlichkeit und unternehmerischen Mut.

Philipp Aerni*

Der Begriff Nachhaltigkeit wird heutzutage geradezu inflationär verwendet, und alle sind natürlich für und nicht gegen mehr Nachhaltigkeit. Doch was meinen wir genau damit? Es gibt zwar die altbekannte Entstehungsgeschichte des Begriffs, beginnend mit dem deutschen Beamten Hans Carl von Carlowitz, der in seinem Werk «Sylvicultura oeconomica» 1713 fordert, dass nur so viel Wald gerodet werden dürfe, wie nachwachse, und endend mit den Nachhaltigkeitskonferenzen der UNO, wo man seit dem Ende des kalten Krieges versucht, eine ressourcenschonende Wirtschaft zu fördern, die sicherstellt, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden können, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden.

Doch herrscht dank dieser Genealogie der Nachhaltigkeit mehr Klarheit darüber, was nun zu tun ist? Leider nicht, denn sobald es um die Wahl der relevanten Prinzipien der Nachhaltigkeit und um die konkrete Umsetzung dieser Prinzipien geht, entstehen Interessenskonflikte und ideologische Kämpfe. Dabei entscheidet in den westlichen Demokratien meistens die Gunst der Öffentlichkeit darüber, wer die Deutungshoheit über den Begriff der Nachhaltigkeit erlangt.

In der Wohlstandsgesellschaft Schweiz ist Nachhaltigkeit ein wertkonservativer Begriff, der im wirtschaftlichen und technologischen Wandel primär eine Bedrohung der Nachhaltigkeit sieht. Es geht um den dauerhaften Schutz von wertvollen, aber bedrohten Errungenschaften.

Ökologische Produktion: Labels und Zertifikate sind gut, Renditen besser. Shutterstock

Industrien, die um die Gunst des besorgten Endkunden werben, haben sich dieser wertkonservativen Grundhaltung verschrieben. Dabei werden dem Kunden nachhaltige Nischenprodukte offeriert, die auf Produktionsstandards oder Selektionskriterien basieren, die den Ängsten vor neuen Risiken oder der Sorge um die traditionellen Werte und die Umwelt Rechnung tragen.

Doch können solche Nischenprodukte tatsächlich die Welt nachhaltig verändern? Und geht es dem Kunden ausschliesslich um nachhaltige Wirkung oder will man Dritten gegenüber signalisieren, dass man sich das teurere nachhaltigere Produkt leisten kann und sich somit moralisch überlegen fühlen darf? Geht es also letztlich ums Sozialprestige? Es scheint mittlerweile klar geworden zu sein, dass die globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts kaum mit der Schaffung von teuren Nischenmärkten bewältigt werden können.

Zwar wird in den Wohlstandsländern häufig hervorgehoben, dass Nachhaltigkeit «mainstream» werden müsse. Das Mainstreaming soll jedoch nicht durch Innovation, sondern durch Selbstregulierung und moralische Appelle an Konsumenten und Investoren, nachhaltige Produkte zu berücksichtigen, erreicht werden. Das zeigen all die Nachhaltigkeitsratings, -standards und -zertifikate, die allesamt auf einem defensiven Nachhaltigkeitsbegriff basieren und der Innovationsfähigkeit der Wirtschaft und der einzelnen Unternehmen kaum Rechnung tragen. Eine derart defensive Auslegung der Nachhaltigkeit ist nichts anderes als eine Innovationsbremse.

Es ist zwar begrüssenswert, dass viele Unternehmen ihre Aktivitäten auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit überprüfen und versuchen, mit den gegebenen Mitteln und Möglichkeiten ihren jeweiligen «Footprint» zu verkleinern. Doch dieser exklusive Fokus auf Selbstregulierung ignoriert die Tatsache, dass Unternehmen den grössten gesellschaftlichen Nutzen bringen, wenn sie auf neue Risiken und Knappheiten mit neuen Ideen und Mut zur Innovation, also progressiv, reagieren. Den Durchbruch im Massenmarkt erlangen nachhaltige Produkte nur, wenn sie nicht primär wegen ihrer Nachhaltigkeit, sondern wegen eines überlegenen Preis-Leistungs-Verhältnisses gekauft werden.

Der Faktor Geografie

Hinzu kommt eine geografische Dimension. Was im wohlhabenden Norden als nachhaltig erachtet wird, muss sich nicht notwendigerweise auch im Süden als nachhaltig erweisen. In vielen Ländern ist nämlich nach wie vor die Armut der Hauptfeind der Nachhaltigkeit: Armut kombiniert mit Bevölkerungswachstum und einem Mangel an Arbeitsplätzen ausserhalb der knapp selbstversorgenden Kleinstlandwirtschaft sind die Haupttreiber von Raubbau an den natürlichen Ressourcen.

Das Problem war auch in der Schweiz des 19. Jahrhunderts bekannt. Damals gab es zahllose Kleinstbauernbetriebe ohne Zukunftschancen und die Regierung hatte keine Mittel, diese zu subventionieren. Stattdessen bot sie verarmten Bauernfamilien Geld an, um ihr Glück im Ausland zu versuchen. Nebst diesen Anreizen zur Emigration wurden nationale Agrarforschungsinstitute aufgebaut, um den Agrarstandort Schweiz produktiver zu machen.

Gleichzeitig sorgte die Industrialisierung in den Schweizer Städten dafür, dass die ländliche Überbevölkerung in den Arbeitsmarkt integriert werden konnte. Sie schuf damit Raum für die Modernisierung einer Landwirtschaft, welche auf die erhöhte Nachfrage nach Nahrungsmitteln mit weiteren Produktivitätssteigerungen und einer Diversifizierung des Angebots reagieren konnte. Dieser Strukturwandel verminderte das Ausmass der ländlichen Armut stark und trug im Übrigen massgeblich zur Wiederbewaldung der Schweiz im Verlauf des 20. Jahrhunderts bei.

Rückblickend scheint klar, dass sich die progressive Politik des 19. Jahrhunderts für die heutige Generation mehr als gelohnt hat. Der Bevölkerung stehen mehr und nicht weniger Ressourcen zur Verfügung. Die Investitionen in die Wissensökonomie waren nachhaltig. Mit anderen Worten: Es war der Mut zur Veränderung – nicht die Angst vor Risiken –, der unser Land wirtschaftlich stark und nachhaltig gemacht hat.

* Philipp Aerni ist Direktor des Zentrums für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit (CCRS) der Universität Zürich und Jurymitglied des von der AMAG ins Leben gerufenen Family Business Award.

Leben ohne Sicherheitsmarge

Abfahrts-Olympiasiegerin Dominique Gisin über Fortschritte, Rückschläge und Meilensteine

Den 12. Februar 2014 wird Dominique Gisin nie vergessen. Sie stand in Sotschi ganz zuoberst. Doch der Weg dahin war lang und hart.

Dominique Gisin

Schon als junge Athletin hatte ich den Ehrgeiz, meine eigene Leistungsgrenze zu verschieben. Ich träumte davon, das volle Potenzial auszuschöpfen, den für mich perfekten Schwung zu realisieren. Ich erinnere mich, wie ich lernte, Einrad zu fahren: Vor unserem Haus stand eine 50 Meter lange Wand. Ich stützte mich an die Wand, um das Gleichgewicht zu halten. Bei den Testfahrten zählte ich, wie oft ich mich abstützte, um die ganze Strecke zu überwinden. Anschliessend probierte ich auf jeder Fahrt, diese Anzahl zu reduzieren. Oft übte ich stundenlang, um nur ein einziges Mal weniger abstützen zu müssen. Als ich die 50 Meter schaffte, suchte ich mir eine längere Strecke, später geneigte Strassen und Kurven.

Ich wollte immer Skirennfahrerin werden. Mein Vorbild war Vreni Schneider und schon bald war ich im lokalen Skiclub. Die ersten Rennen verliefen wenig erfolgreich, aber ich liebte den Sport und verspürte den Drang, mich zu verbessern, die Kurven noch sauberer zu fahren oder die Hockeposition noch aerodynamischer zu gestalten.

Bald schlugen sich die Fortschritte auch in den Resultaten nieder. Die ersten Rennsiege spornten mich noch mehr an. Auch im konditionellen Bereich setzte ich immer wieder neue Meilensteine, welche es zu überwinden galt. Täglich meinen eigenen Fortschritt zu beobachten, erfüllte mich mit Freude und Energie.

Doch es gab auch Rückschläge: Mehrere Verletzungen und Operationen zwangen mich zu einer dreijährigen Rennpause. Die persönlichen Ziele wurden bescheidener, von aussen schienen sie fast unbedeutend, die Vorgehensweise indes blieb unverändert. Auch die neuen Leistungsgrenzen versuchte ich Schritt um Schritt zu verschieben. Bei meinen Trainings im Kraftraum türmten sich die Gewichte immer höher und schon bald durfte ich wieder auf die Ski.

Skifahren erweckt in mir ein Gefühl von Freiheit. Das Spiel der Kräfte in einer sauber gezogenen Kurve, die Kontrolle der Geschwindigkeit in Abhängigkeit von Kurssetzung und Gelände – einfach magisch.

Das Suchen nach meiner absoluten Leistungsgrenze hat mein Leben geprägt. Einerseits führte es dazu, dass ich stets ein sehr kontrolliertes Training betreiben musste, in welchem meine lädierten Knie im Zentrum standen. Andererseits führten die vielen Zwangspausen dazu, dass ich jede Minute auf dem Schnee genoss und die Gefühle, welche mir das Skifahren gibt, immer voll auslebte – sei dies nun zwischen den Toren, im Tiefschnee oder in einer Halfpipe.

Nach dem Durchbruch im Weltcup durfte ich viele Jahre auf den schönsten Strecken der Welt Ski fahren und mich mit den besten Athletinnen messen. Jeden Tag versuchte ich, meine Leistungsgrenze noch etwas weiter hinauszuschieben. Es war eine unglaublich intensive Zeit.

Die Energie, die es braucht, um sich tagtäglich am eigenen Limit zu bewegen, ist enorm. Eine Sicherheitsmarge gibt es im Spitzensport nicht und es kann sehr unangenehm werden, wenn man sich in dieser Zone aufhält. Manchmal fragt man sich, auf welcher Seite der Grenze man steht. Doch Zweifel sind das Letzte, was man in dieser Umgebung brauchen kann.

Natürlich benötigt es ein wenig Mut, um sich dort aufzuhalten, aber es braucht vor allem eine solide Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen, um zu wissen, was möglich ist, wie weit man die Grenzen noch hinausschieben kann. Oft ist dies viel weiter, als man zu Beginn zu hoffen wagte.

Auch Fehlschläge gehören zum Leben als Spitzensportlerin. Daraus möglichst schnell zu lernen ist entscheidend, wenn man wieder aufstehen und den eingeschlagenen Weg weiterverfolgen will. Mir hat es bei allen Hürden, welche mir in den Weg gelegt wurden, immer geholfen, wieder auf die Grundidee meines Fortschritts zurückzugreifen: zu überdenken, wo ich stehe, ein nächstes Ziel festzulegen und dieses in machbaren Etappen in Angriff zu nehmen.

Diese Vorgehensweise wurde zu meinem Mantra und ich wende sie auch noch heute an. Eine simple Methode, welche es mir ermöglicht, meine Fähigkeiten in vielen Bereichen gut einzuschätzen und zu sehen, in welchem Tempo sie sich verbessern lassen.

Vor zwei Jahren gab ich meinen Rücktritt aus dem Spitzensport. Dies geschah nicht etwa, weil ich das Feuer verloren hätte, das mich so stark antrieb, sondern weil ich spürte, dass ich meine eigenen Erwartungen nicht mehr übertreffen konnte. Es gab nichts mehr zu verbessern, keine kleinen Schritte mehr zu vollziehen.

Die Magie des perfekten Schwungs: Dominique Gisin auf der Piste. ZVG

Ich vermisse die Welt des Skisports; es war eine unvergessliche Zeit. Heute versuche ich, meine Grenzen in anderen Bereichen zu verschieben, um stetig mehr Freiheit zu erlangen und mich in bisher unbekannten Feldern auszuleben. Es macht viel Spass und ich freue mich auf alles, was noch kommen wird.

Let’s write the future.
Mit Robotern, die Hand in Hand mit uns arbeiten.

Mehr als 300 000 ABB-Roboter sind weltweit im Einsatz. Sie übernehmen vor allem monotone oder gefährliche Tätigkeiten und verbessern die Welt der Arbeit. Mit YuMi, dem weltweit ersten kollaborativen Roboter seiner Art, hat eine neue Ära der Zusammenarbeit von Mensch und Roboter begonnen. Damit eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten. **abb.com/future**

ABB