

# SEF.2016 Agilität.

Erfolgsfaktor in Zeiten des Wandels

*Liebe Leserin, lieber Leser*

*Für unsere Vorfahren war Agilität die zentrale Überlebensstrategie. Stets waren sie auf dem Sprung und bereit, Beute zu jagen oder vor Feinden zu fliehen. Die heutige bequeme Lebensweise macht dies nicht mehr nötig. In erster Linie sitzen wir, elementare Gefahren sind fern, Flexibilität und Beweglichkeit nehmen im Alter deutlich ab.*

*Erkennen Sie Parallelen zu Unternehmen oder Institutionen? In Zeiten des Erfolgs hat kaum jemand die Kraft und die Voraussicht, notwendige Veränderungen mutig einzuleiten. Wir leben eine Tradition der Kontinuität und des Konsenses. Das ist gut so, denn das «Geschäftsmodell Schweiz» mag langsam sein, aber es ist stabil. Gleichwohl sollte sich diese Stabilität im digitalen und globalen Zeitalter mit dem Sinn für Agilität verbinden und klare Rahmenbedingungen bieten.*

*Für Unternehmerinnen und Unternehmer stellt dieses Umfeld eine grosse Herausforderung dar: Unsicherheit und Dynamik prägen den Markt, Technologien verändern sich ebenso schnell wie die Kundenpräferenzen. Uber, Netflix oder WhatsApp haben in kürzester Zeit ganze Branchen auf den Kopf gestellt. Die Halbwertszeit gesicherter Erkenntnisse nimmt ab, langfristige Planung wird fast unmöglich und bewährte Geschäftsmodelle fallen plötzlich wie Dominosteine. Wir fliegen gewissermassen auf Sicht.*

*Doch was genau ist Agilität? Es ist die Fähigkeit, auf abrupte Marktbewegungen zu reagieren und sich darauf einzustellen. Agilität in Unternehmen bedingt Robustheit und bedeutet, die Organisation auf eine unbekannte Zukunft vorzubereiten – vielleicht ohne Feldstecher und langfristige Ziele, sondern nur mit einem Kompass? Agilität wäre dann die Kunst, zum richtigen Zeitpunkt das Richtige zu tun – was immer es auch sei.*

*Am 18. Swiss Economic Forum werden wir diese Anpassungsfähigkeit aus mehreren Perspektiven beleuchten und zusammen mit hochkarätigen Referentinnen und Referenten sowie Gästen im Dialog neue Erkenntnisse über Agilität als Erfolgsfaktor gewinnen.*

*Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.*



*Dr. Dominik Isler  
CEO Swiss Economic Forum*

## SEF.PROGRAMM Donnerstag, 9. Juni 2016

11.30 – 13.20 Uhr	<b>Welcome / Networking-Lunch</b>
13.30 – 13.45 Uhr	<b>Begrüssung 1. Tag</b>   Dominik Isler und Moderation
13.45 – 14.15 Uhr	<b>Johann N. Schneider-Ammann</b>   Bundespräsident
14.15 – 14.50 Uhr	<b>Anders Fogh Rasmussen</b>   Ehemaliger dänischer Ministerpräsident und NATO-Generalsekretär
14.50 – 15.05 Uhr	<b>SEF.Award</b>   Elevator Pitch Finalisten: Produktion / Gewerbe
15.05 – 15.20 Uhr	<b>Querdenker 1</b>
15.20 – 16.10 Uhr	Networking-Pause
16.10 – 16.30 Uhr	<b>Philipp Hildebrand</b>   Vice Chairman BlackRock
16.30 – 17.10 Uhr	<b>SEF.Schweiz</b>   Erfolgsmodell Schweiz <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Christa Markwalder</b>   Nationalratspräsidentin</li><li>• <b>Philipp Hildebrand</b>   Vice Chairman BlackRock</li><li>• <b>Martin Hirzel</b>   CEO Autoneum</li></ul>
17.10 – 17.25 Uhr	<b>SEF.Award</b>   Elevator Pitch Finalisten: Hightech / Biotech
17.25 – 18.00 Uhr	<b>Richard Philipps</b>   Kapitän der Handelsmarine und Autor
18.00 – 18.20 Uhr	<b>SEF.Dialog</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Andreas Meyer</b>   CEO SBB AG</li><li>• <b>Albrecht Kresse</b>   Mr. Summarizer</li></ul>
ab 18.30 Uhr	<b>SEF.Networking-Abend</b>

## SEF.PROGRAMM Freitag, 10. Juni 2016

07.30 – 08.20 Uhr	<b>Welcome / Networking-Kaffee</b>
08.30 – 08.35 Uhr	<b>Begrüssung 2. Konferenztag</b>
08.35 – 09.10 Uhr	<b>Julian Treasure</b>   Meister von Agilität und Sound
09.10 – 09.25 Uhr	<b>SEF.Award</b>   Elevator Pitch Finalisten: Dienstleistung
09.25 – 09.55 Uhr	<b>Angus Deaton</b>   Nobelpreisträger für Wirtschaft 2015
09.55 – 10.15 Uhr	<b>SEF.Erfolg</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Brigitte Breisacher</b>   CEO Alpnach Norm-Gruppe</li></ul>
10.15 – 11.00 Uhr	Networking-Pause
11.00 – 11.40 Uhr	<b>SEF.360°</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gérard Dubois</b>   Gründer La Rose Noire</li><li>• <b>Stéphane Garelli</b>   Professor IMD</li></ul>
11.50 – 12.50 Uhr	<b>Breakout Sessions</b>   Parallelprogramm
12.50 – 14.00 Uhr	Networking-Lunch
14.00 – 14.20 Uhr	<b>Querdenker 2</b>
14.20 – 14.50 Uhr	<b>SEF.Award</b>   Preisverleihung
14.50 – 15.30 Uhr	Networking-Pause
15.30 – 16.00 Uhr	<b>Dambisa Moyo</b>   Renommierete Wirtschafts-wissenschaftlerin und Autorin
16.00 – 16.50 Uhr	<b>Gordon Brown</b>   Ehemaliger britischer Premierminister und Sonderbeauftragter der UNO
16.50 – 17.00 Uhr	<b>SEF.Summarizer</b>   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 16 (unten).

Auf [www.swisseeconomic.ch](http://www.swisseeconomic.ch) steht Ihnen zudem ein Newsroom mit Hintergrundberichten, Interviews und Fotos zur Verfügung.

**ONLINESHOPPING**

Der 44-jährige Roland Brack ist auf dem Weg zum Umsatzmilliardär.

**Seite 8****INNOVATIONSMANAGEMENT**

Grossunternehmen setzen auf interne Gründerteams.

**Seite 11****INDUSTRIE 4.0**

An der Empa werden die 3D-Drucker der Zukunft entwickelt.

**Seite 13****TRISTAN BRENN**

Der Chefredaktor von SRF über Fernsehen im Zeitalter von Twitter und Facebook.

**Seite 16**

# Ein Weckruf tut not

## Altersvorsorge, Bürokratieabbau und Volksrechte: Die Reformagenda ist lang



Baustelle Finanzausgleich: Ressourcenschwache Kantone haben kaum Anreize, effizient zu wirtschaften.

Quelle: Parlamentsdienste

### Braucht das Modell Schweiz eine Generalüberholung? Ja, sagt Peter Grünenfelder, der Direktor der Denkfabrik Avenir Suisse.

**Peter Grünenfelder**

In Sonntagsreden wird gern auf die Errungenschaften der Vergangenheit und den heutigen Wohlstand der Schweiz verwiesen; spätestens wenn in 53 Tagen der 725. Geburtstag der Eidgenossenschaft gefeiert wird, ist es wieder so weit.

Doch die moderne Schweiz ist jung. Sie existiert seit 1848. Nur: Damals war der Wohlstand äusserst bescheiden. Erst im Verlaufe des 20. Jahrhunderts erreichte die Schweiz Reichtum. Wesentliche Erfolgsfaktoren der Prosperität für weite Kreise der Bevölkerung waren die unternehmerische Innovationskraft, die ausgeprägte Internationalisierung und staatliche Rahmenbedingungen, welche das freie Spiel der Kräfte nicht hemmten. Diese Pfeiler tragen bis heute: Unser Land ist gemäss WEF das wettbewerbsfähigste Land der Welt. Doch die dunklen Wolken mehren sich. Es droht ein Wetterumsturz, der das wirtschaftliche Erfolgsmodell Schweiz und seine Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig infrage stellt.

Das qualitative Wachstum gemessen an der Arbeitsproduktivität verläuft seit längerem unterdurchschnittlich. Bis 1970 war die Schweiz nach Luxemburg und den USA noch das drittproduktivste Land der Welt. 2014 findet sie sich auf Platz 10 wieder. Die wachsende Kluft zwischen der hochproduktiven Exportwirtschaft und dem teilweise geschütz-

ten Binnensektor führt zu einer zweigeteilten Wirtschaft.

Wies die Schweiz bis Mitte der 70er-Jahre eine Investitionsquote von deutlich über 30 Prozent aus, so liegt diese mittlerweile noch knapp über 20 Prozent. Sollen Produktivitätsfortschritte realisiert werden, ist das Klima für Investoren zwingend zu verbessern. Das gelingt nur mithilfe von fortschrittlichen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen und einer weiteren Integration in die Weltwirtschaft. In beiden Bereichen besteht erhebliches Verbesserungspotenzial.

#### Kostentreiber Bürokratie

So wirken etwa hausgemachte Probleme wie die administrativen Belastungen kostensteigernd und schränken den unternehmerischen Spielraum ein. Über 70 Prozent der KMU und 88 Prozent der Grossunternehmen stufen gemäss Seco die administrative Belastung in unserem Land als hoch ein. Die Schweiz ist im «Ease of Doing Business»-Index der Weltbank innert kurzer Zeit von Platz 11 (2005) auf Rang 26 (2016) abgerutscht. Dazu kommen innenpolitische Dauerangriffe auf den vergleichsweise (noch) liberalen Arbeitsmarkt mit Forderungen nach einem weiteren Ausbau der flankierenden Massnahmen oder für gesetzliche Höchst- und Mindestlöhne.

Auch bei der weiteren Integration in die Weltwirtschaft herrscht Handlungsbedarf. Anstatt rasch neue Märkte zu erschliessen und bestehende Handelsbeziehungen auszubauen, beherrschen Abschottungstendenzen den öffentlichen Diskurs. Noch ist die Schweiz eine der offensten Volkswirtschaften der Welt.

Mit Abstand wichtigster Handlungspartner bleibt Europa. 2015 gingen 54 Prozent aller Exporte in die EU und 72 Prozent der Importe stammten von dort. Fielen die Bilateralen I weg, würde das BIP gemäss Studien in den nächsten 20 Jahren kumuliert um 460 Milliarden Franken weniger wachsen, einhergehend mit spürbaren Einbussen für Herr und Frau Schweizer beim Lohnwachstum.

Die teilweise sinkende Qualität helvetischer Rahmenbedingungen zeigt sich auch im Umgang mit dem demografischen Wandel. Seit Einführung der AHV 1948 hat sich die Lebenserwartung nach der Pensionierung verdoppelt. Das gesetzlich fixierte Rentenalter erscheint infolge dessen und absehbarer Engpässe auf dem Arbeitsmarkt überholt. Hält der Wachstumstrend an, werden die Aufwendungen für Soziales schon bald den Grossteil der öffentlichen Budgetposten ausmachen und zulasten volkswirtschaftlich bedeutender Budgetpositionen wie Bildung und Infrastruktur gehen. Trotz dieser besorgniserregenden Ausgangslage sieht die gegenwärtig von den eidgenössischen Räten behandelte AHV-Reform 2020 von einer umfassenden Neuausrichtung der Alterspolitik ab.

Unsere halbdirekte Demokratie, lange Garant für politische Stabilität und Kompromissbereitschaft, führt immer mehr zu Rechts- und Investitionsunsicherheit. Die Zahl der Abstimmungen infolge Initiativen und Referenden hat sich gegenüber der Mitte des letzten Jahrhunderts vervielfacht.

Angesichts dieser primär hausgemachten Fehlentwicklungen ist eine Reformagenda nötig, die sich an mehr Markt, Wettbewerb und Offenheit ausrichtet. Die Phase der Bequemlichkeit, Strukturhaltung und Abschot-

tung der letzten Jahre muss einer Ära der Unbequemlichkeit mit weitreichenden strukturellen Reformen weichen.

Neben der grundsätzlichen Verhinderung von neuen Regulierungen, zum Beispiel durch die Einführung einer Regulierungsbremse, gilt es den Tatbeweis zu erbringen, dass man es mit einem Bürokratieabbau-Paket ernst meint.

#### Faktenorientierung vs. Ideologie

Im aussenwirtschaftlichen Diskurs sind weniger Ideologie und mehr Faktenorientierung nötig. Sieben der zehn wichtigsten Handelspartner der Schweiz sind Mitglieder der Europäischen Union. Schliessen die USA mit der EU den Transatlantischen Freihandelsvertrag TTIP ab, hat dies für unsere Unternehmen und Arbeitsplätze enorme Bedeutung, betrifft es doch den Handel der zwei wichtigsten Wirtschaftspartner. Gefragt ist deshalb ein verstärktes Engagement für eine (wirtschafts-)politisch offene Schweiz mit einem weitergehenden Abbau der Zölle und der technischen Handelshemmnisse sowie mehr Einsatz für die Personenfreizügigkeit.

Letztlich sind auch strukturelle Reformen entscheidener als bisher anzugehen. Führt man sich vor Augen, dass 18 der 34 Staaten der OECD das Rentenalter erhöht haben und die Schweiz weltweit eine der höchsten Lebenserwartungen ausweist, ist das gesetzlich fixierte Rentenalter grundsätzlich aufzuheben und gleichzeitig die Schuldenbremse bei der Altersvorsorge einzuführen. Weiter sollten wir uns den Defiziten im Bereich des Finanzausgleichs stellen. Die Anreizstrukturen für die ressourcenschwächsten Kantone, wettbewerbsfähiger zu werden, sind ungenügend.

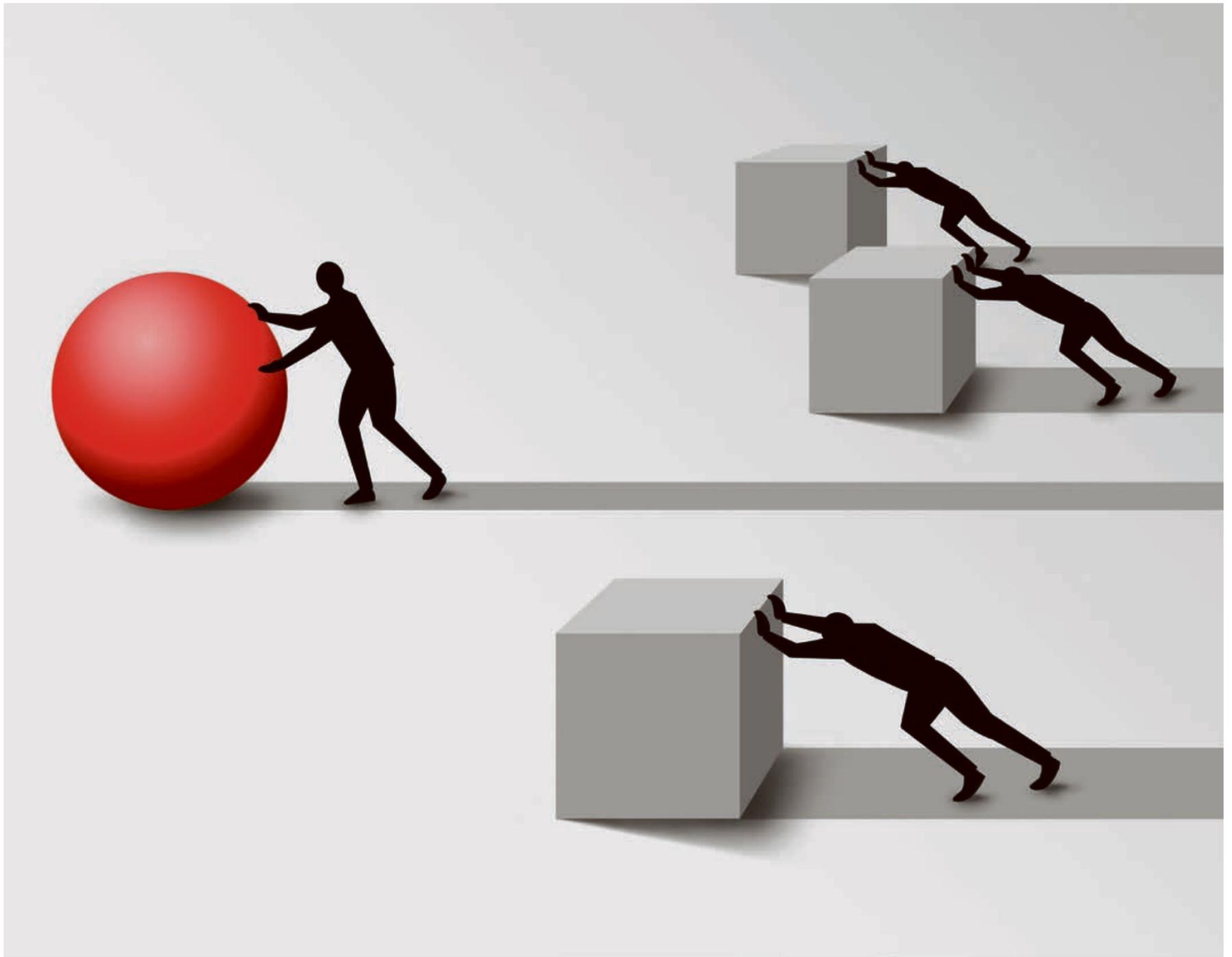
Parallel dazu entstehen zunehmend Verbundaufgaben zwischen Bund und Kantonen mit unklaren Verantwortlichkeiten. Eine Reform des Finanzausgleichs und eine neue Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen sind dringend geboten. Zu solchen Vorlagen soll sich abschliessend der Souverän äussern. Seine Rechte sind im Zuge von eDemocracy zu modernisieren – zugleich ist eine dynamische Komponente einzuführen, die Unterschriftslimiten für Initiativen und Referenden an das Bevölkerungswachstum koppelt.

Die eingangs erwähnten Sonntagsredner werfen meist einen stolzen Blick zurück in die Vergangenheit. Die Frage bleibt, ob sie in den nächsten Jahrzehnten stolz auf eine umfassende Reformagenda zurückschauen können, die im ersten Quartal des 21. Jahrhunderts liebgewonnene helvetische Traditionen aufbrach, die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt über Einzelinteressen stellte und damit nachhaltig den Wohlstand und die Kohäsion der Schweiz sicherte.

#### SWISS ECONOMIC FORUM

Das 18. Swiss Economic Forum findet am 9./10. Juni 2016 in Interlaken statt. Am bedeutendsten Wirtschafts Anlass der Schweiz nehmen 1350 Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Medien teil. Das SEF bietet eine einzigartige Plattform für branchenübergreifenden Dialog und den gegenseitigen Austausch. Das diesjährige Motto der Veranstaltung lautet «Agilität – Erfolgsfaktor in Zeiten des Wandels».

[www.swisseeconomic.ch](http://www.swisseeconomic.ch)  
Twitter: #SEF2016



# 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.

# Ökonomen, Unternehmer und Politiker

Das SEF.2016 bietet ein attraktives und sorgfältig zusammengestelltes Programm

Das Swiss Economic Forum (SEF) ist die führende Wirtschaftskonferenz der Schweiz und findet dieses Jahr am 9./10. Juni in Interlaken statt. Das Motto des SEF.2016 lautet «Agilität – Erfolgsfaktor in Zeiten des Wandels». Während zwei Tagen diskutieren 1350 Führungspersonlichkeiten der Schweizer Wirtschaft, Politik und Gesellschaft über das Konferenzthema und beleuchten diese Anpassungsfähigkeit aus mehreren Perspektiven. Hochklassige Referenten aus dem In- und Ausland präsentieren exklusive Einschätzungen, aktuelle Trends und persönliche Erfolgsgeschichten. Zudem wird mit dem Swiss Economic Award der bedeutendste Jungunternehmerpreis verliehen und herausragende unternehmerische Leistungen gewürdigt.

Beni Meier

## GORDON BROWN EHM. BRITISCHER PREMIERMINISTER & SONDERBEAUFTRAGTER DER UNO

10.06.2016, 16.00 UHR



1983 wurde der Schotte James Gordon Brown als Abgeordneter ins britische Unterhaus gewählt und war ab 1997 Schatzkanzler in der Regierung von Tony Blair. 2007 wurde er zum Premierminister des Vereinigten Königreichs von Grossbritannien und Nordirland ernannt. 2010 trat Brown sowohl als Parteivorsitzender der Labour Party wie auch als Premierminister zurück. Er ist einer der erfahrensten politischen Persönlichkeiten der Welt mit einem tiefen Verständnis der globalen Wirtschaft. 2009 spielte er eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der globalen Finanzkrise und setzte sich mit grossem Engagement für eine koordinierte globale Antwort auf Probleme wie Klimawandel, Armut und soziale Gerechtigkeit ein.

## ANGUS DEATON WIRTSCHAFTS-NOBELPREISTRÄGER 2015

10.06.2016, 9.25 UHR



Der in Edinburgh geborene Angus Deaton studierte in Cambridge Mathematik und Volkswirtschaftslehre. Anschliessend lehrte er zwischen 1976 und 1983 an der Universität Bristol Ökonometrie, bevor er in die USA übersiedelte und an die Universität Princeton wechselte. Der Experte für Entwicklungsökonomie hat bahnbrechende Forschungsbeiträge geleistet und wurde 2015 für seine Analysen zu Konsum, Armut und Wohlfahrt mit dem Nobelpreis in der Kategorie Wirtschaft geehrt. Der Wirtschaftsforscher hat die Entwicklungsökonomie der vergangenen Jahrzehnte massgeblich geprägt.

## GÉRARD DUBOIS GRÜNDER «LA ROSE NOIRE»-PÂTISSERIE

10.06.2016, 11.00 UHR



Gérard Dubois ist ein erfolgreicher Schweizer Unternehmer. 1991 eröffnete er in Hong Kong die erste Filiale der Pâtisserie La Rose Noire. Im Verlaufe der Jahre kamen diverse Restaurants, Shops und Bäckereien hinzu. Er führt Produktionsanlagen in China, auf den Philippinen sowie in Hong Kong und beschäftigt an diesen Standorten rund 1600 Personen. Seine exzellenten Produkte werden in 40 Länder auf vier Kontinenten exportiert. Dubois hat mehrere Bücher publiziert und zahlreiche internationale Awards gewonnen.

## STÉPHANE GARELLI PROFESSOR IMD BUSINESS SCHOOL

10.06.2016, 11.00 UHR



Stéphane Garelli ist Professor an der IMD Business School und hat die Forschung zur Wettbewerbsfähigkeit massgeblich geprägt. Er gründete das «IMD World Competitiveness Center», welches ein Jahrbuch über die Wettbewerbsfähigkeit von Staaten herausgibt. Garelli ist nicht nur mit der Wissenschaft, sondern auch mit der Geschäftswelt bestens vertraut: Er war Managing Director des World Economic Forum, Verwaltungsratspräsident der Sandoz FF Holding und präsidiert heute den Verwaltungsrat der Zeitung «Le Temps».

## PHILIPP HILDEBRAND VICE CHAIRMAN VON BLACKROCK

09.06.2016, 16.10 UHR



Der Ökonom und Politologe erlangte 1994 einen Dokortitel der Universität Oxford. Nach seiner Ausbildung lancierte Hildebrand seine berufliche Karriere beim World Economic Forum (WEF). Danach folgten weitere Stationen: beim amerikanischen Vermögensverwalter und Hedgefonds Moore Capital Management, der Bank Vontobel und der Union Bancaire Privée, wo er als Generaldirektor für die gesamte Vermögensverwaltung zuständig war. Ab 2003 war Philipp Hildebrand Mitglied des Direktoriums der Schweizerischen Nationalbank und von 2010 bis 2012 deren Präsident. Seit 2013 ist er Vice Chairman von BlackRock. BlackRock, der grösste Vermögensverwalter der Welt, ist an 94 der 100 grössten US-Firmen (Fortune 100) beteiligt.

## DAMBISA MOYO WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLERIN & AUTORIN

10.06.2016, 15.30 UHR



Die in Sambia geborene Dambisa Moyo studierte zuerst Chemie, bevor sie an der Harvard University einen Master of Public Administration und an der Oxford University einen Dokortitel in Ökonomie erlangte. Die Ökonomin war zwischen 1993 und 1995 für die Weltbank tätig und später für Goldman Sachs. Sie nahm Verwaltungsratsmandate bei verschiedenen internationalen Firmen wie SABMiller und der Bank Barclays an. Moyo wurde aufgrund ihrer Tätigkeiten im Bereich Mikrofinanzierung vom World Economic Forum als Young Global Leader geehrt und gehört zu den 100 einflussreichsten Menschen der Welt (TIME 100). Dambisa Moyo ist Autorin der Bestseller «Winner Take All», «Dead Aid» und «How the West Was Lost».

## RICHARD PHILLIPS KAPITÄN DER HANDELSMARINE & AUTOR

09.06.2016, 17.25 UHR



Richard Phillips schloss 1979 erfolgreich ein Studium an der Massachusetts Maritime Academy ab. Der US-Amerikaner erlangte weltweite Bekanntheit, als er 2009 als Kapitän des Containerschiffs Maersk Alabama vor der somalischen Küste von Piraten gekidnappt wurde. Die Navy SEALs konnten Phillips aus den Händen der Piraten befreien. Anschliessend wurde er von Präsident Obama im Weissen Haus empfangen. 2010 publizierte Phillips eine Autobiografie, die als Vorlage für den 2013 erschienenen Kinofilm «Captain Phillips» mit Tom Hanks diente. Bereits ein Jahr nach seiner Entführung fuhr der Kapitän der Handelsmarine wieder zur See.

## ANDERS FOGH RASMUSSEN EHM. NATO-GENERALSEKRETÄR & DÄNISCHER MINISTERPRÄSIDENT

09.06.2016, 14.15 UHR



Anders Fogh Rasmussen studierte an der Universität Aarhus Wirtschaftswissenschaften. Bereits mit 25 Jahren wurde er für die rechtsliberale Venstre-Partei ins dänische Parlament gewählt. 1998 übernahm er den Vorsitz seiner Partei und war zwischen 2002 und 2009 Ministerpräsident Dänemarks. 2009 folgte die Ernennung zum NATO-Generalsekretär. Dieses Amt übte er bis 2014 aus und gründete danach eine auf Sicherheits- und Wirtschaftspolitik spezialisierte Agentur. Seit 2015 ist er zudem als Berater bei Goldman Sachs tätig.

## JOHANN N. SCHNEIDER-AMMANN BUNDESPRÄSIDENT, VORSTEHER WBF

09.06.2016, 13.45 UHR



Nach dem Studium der Elektrotechnik an der ETH Zürich und dem MBA an der INSEAD in Fontainebleau wurde Bundespräsident Schneider-Ammann Projektleiter bei Oerlikon-Bührle. 1981 trat er in das Unternehmen der Familie seiner Frau ein und wurde Vorsitzender der Ammann Group und Präsident des Verwaltungsrates. 2010 wurde der damalige FDP-Nationalrat in den Bundesrat gewählt, wo er die Leitung des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements übernahm. Heute ist Johann Schneider-Ammann als Vorsteher des Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung für die ausserwirtschaftliche Positionierung unseres Landes verantwortlich und engagiert sich für gute Rahmenbedingungen für die Schweizer Wirtschaft.

## JULIAN TREASURE MEISTER VON AGILITÄT & SOUND

10.06.2016, 8.35 UHR



Julian Treasure ist Gründer und Chairman der englischen Firma The Sound Agency. Das Unternehmen unterstützt Kunden dabei, mit einzigartigen Methoden den Sound ihrer Marke zu optimieren. Treasure hat unter anderem innovative Klanglandschaften für das Shoppingcenter Harrods entwickelt und wurde für diese Arbeit mit dem «Gold Audio Branding Award 2012» ausgezeichnet. Zuvor gründete (1988), führte und verkaufte (2003) der Soundexperte die TPG Group, ein auf Kundenmagazine spezialisierter Verlag. Treasure ist Mitglied der Marketing Society, leitet Kommunikations-Trainings und ist ein erstklassiger Speaker. Seine letzte TED-Rede haben weltweit über 9 Millionen Menschen gesehen.

# Wovor habt ihr eigentlich Angst?

## Deutsche Gedanken zu einer müden Willensnation

Die Schweiz werde zunehmend introvertiert und abweisend, sagt der deutsche Ökonom und Politiker Karl-Heinz Paqué. Dabei verliere sie ihre Vorbildfunktion für andere Länder.

Karl-Heinz Paqué\*

Gott sei Dank gibt es die Schweiz. Für Liberale wie mich liefert sie nämlich einen unverzichtbaren Vergleichsmaßstab, den ich brauche, wenn ich meinen staatsgläubigen Landsleuten klarzumachen versuche, was alles ohne Rückgriff auf eine anonyme Obrigkeit, durch individuelle Entscheidungen geregelt werden kann.

Dafür ist die Schweiz ein leuchtendes Beispiel: Nirgendwo sonst gibt es so viele Volksentscheide; nirgendwo sonst werden Kosten und Nutzen staatlicher Ausgaben so schonungslos offengelegt; nirgendwo sonst funktioniert der Föderalismus so reibungslos; nirgendwo sonst ist die Politik so kooperativ und lautlos, und nirgendwo sonst gelingt es, den üppig wuchernden Wohlfahrtsstaat in seine Schranken zu weisen, die Steuerlast zu begrenzen und damit einer durchaus sozialen Marktwirtschaft die nötigen Freiräume zu schaffen.

Und dies alles mit grossem wirtschaftlichem Erfolg! Das Land setzte im späten 19. Jahrhundert zu einem unaufhaltsamen Aufstieg von der alpinen Agrarregion zum Industrie-, Banken- und Touristikland an. Ohne erkennbare Mühe wurde es zu einer der reichsten



Schön, reich und weltoffen: Blick über die Stadt Genf.

Quelle: Shutterstock

Nationen der Welt. Arbeitslosigkeit blieb fast immer ein Fremdwort, der Franken stand und steht für Stabilität.

Selbst der Strukturwandel im Zeichen der Globalisierung funktioniert: Das Land der Präzisionsarbeit und Ingenieurkunst ist zu einem Eldorado für Technologie und Wissenschaft geworden; mit hervorragenden Universitäten und privaten Unternehmen, die Forschung und Entwicklung auf Weltniveau betreiben. Auf dem «Human Development Index» der Lebensqualität nimmt die Schweiz den dritten Platz ein; knapp hinter dem rohstoffreichen Norwegen und dem sonnenverwöhnten Australien.

Mit anderen Worten: Besser geht es kaum. Vor allem, wenn man noch bedenkt, dass auch die Einwanderung zum Normalzustand gehört. Der Ausländeranteil an einer wachsenden Bevölkerung liegt bei 25 Prozent, der höchste in Europa.

Doch genau beim Thema Ausländer bekommt das Bild Risse: Spricht man mit Nicht-Schweizern, die in der Schweiz leben und arbeiten, hört man selten begeisterte Berichte über die Chancen einer vorbildlich offenen Gesellschaft.

### Verschlossenheit und Missmut

Im Gegenteil, man hört Klagen über gläserne Decken, versteckte Vorurteile und eine merkwürdig missmutige Verschlossenheit. Nichts von dem Pioniergeist einer Gesellschaft, die sich zum Ziel setzt, Aufstiegsmöglichkeiten für alle zu bieten. Auch politisch ist dies inzwischen erkennbar: Die Schweiz war eines der ersten Länder Europas, in dem eine rechtskonservative Partei mit stark populistischen Zügen bei nationalen Parlamentswahlen fast 30 Prozent der Stimmen auf sich vereinen konnte.

Offenbar haben die Schweizer keine rechte Freude mehr an ihrer Freiheit. Eher schon wollen sie diese zähmen und zügeln, was mich ein wenig an jene «German Angst» erinnert, die von den Briten gern bei den Deutschen diagnostiziert wird.

Ein notorisches Beispiel dafür ist das Bankgeheimnis: Als die Vereinigten Staaten und andere Länder auf dessen Abschaffung drängten, hörte man aus der Schweiz nur wenig selbstbewusste Argumente zur Verteidigung dieses angestammten Freiheitsrechtes. Stattdessen wurde schnell nachgegeben, obwohl die Amerikaner offensichtlich ihre eigenen innerstaatlichen Steueroasen wie Delaware oder Nevada schonten und die Deutschen sich nicht scheuten, mit Hehlern zusammenzuarbeiten. So handelt kein Land, dessen Bewohner stolz sind, in einem Hort der Freiheit zu leben, sondern eher eine Nation, die unter einem schlechtem Gewissen leidet.

Mein ganz persönliches Fazit: Die Freude an der Freiheit hat arg gelitten unter den Eidgenossen. Die Willensnation ist es müde, für ihre Ideale zu kämpfen, und das ist keine gute Nachricht für den Liberalismus weltweit. Denn dieser ist auf Vorbilder dringend angewiesen. Es braucht jene wenigen Länder, die sich aufgrund historischer Sonderentwicklungen weniger opportunistisch verhalten als die meisten anderen.

Die Vereinigten Staaten sind so ein Spezialfall, die Schweiz ist es ebenso. Beide Länder haben stolze freiheitliche Traditionen. Und in beiden Ländern besteht die Gefahr, dass diese immer mehr unter die Räder einer vagen Globalisierungsangst kommen. Es wäre tragisch, wenn dies geschähe.

\*Karl-Heinz Paqué ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und Mitglied im Bundesvorstand der Freien Demokratischen Partei (FDP) in Deutschland.

ANZEIGE

## Seit 17 Jahren stolzer Versicherer des Gotthard-Basistunnels.



Machen Sie Ihren Weg.  
Wir machen mit.

Mit passenden Versicherungslösungen aus einer Hand.

allianz.ch

Allianz

Premium-Partner

SwissEconomicForum

# Der wahre Wachstumsmotor stottert

Die Schweizer Wirtschaft wächst vor allem dank Staatsausgaben und Konsum

**Es sind die innovativen und exportorientierten Unternehmen, die nachhaltig Wohlstand schaffen. In der Schweiz stossen diese Leuchttürme allerdings auf immer neue Hindernisse.**

Lukas Gähwiler\*

Auf den ersten Blick gehört die Schweiz im internationalen Vergleich zu den Klassenbesten: Sie belegt im Global Innovation Index den ersten Rang. Voraussetzung dafür sind private und öffentliche Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Universitäten von Weltrang.

Tatsächlich investiert die Schweiz mehr als 3 Prozent ihres Bruttoinlandsprodukts (BIP) in F&E. Sie gehört damit zu den weltweit führenden Ländern. Ausserdem finden sich im World University Ranking unter den besten 100 der Welt vier Schweizer Universitäten. Kurzum: Wir sind heute ein Forschungsstandort von Rang und damit ein attraktiver Betätigungsort für qualifizierte Forscher auch aus dem Ausland. Weniger klar ist, ob wir diesen Spitzenplatz auch in Zukunft halten können, denn dafür braucht es Wertschöpfung. Und die steht unter Druck, wie ein kritischer Blick auf das Wirtschaftswachstum der vergangenen zehn Jahre zeigt.

Die Zunahme der nationalen Wertschöpfung in diesem Zeitraum ist zu 50 Prozent der Einwanderung zuzuschreiben. Sie hat dem privaten Konsum, den Bauinvestitionen, aber auch der öffentlichen Verwaltung, dem Gesundheits- und Sozialwesen einen enormen Schub verliehen.

Der eigentliche Wachstumsmotor einer modernen, exportorientierten Volkswirtschaft hingegen stottert. In der kernwertschöpfenden Industrie stagnieren die Arbeitsplätze seit 1991. Im gleichen Zeitraum hat hingegen die öffentliche Verwaltung um über 40 Prozent zugenommen: jeden Monat um 200 neue Stellen! Im Gesundheitswesen wurden jeden Monat gar 900 neue Stellen geschaffen. Zugespitzt gesagt: Immer mehr Leute bezahlen ihre Steuern aus Steuergeldern. Das kann nicht aufgehen.

Die Schweizer Wirtschaft wächst also durch stärkere Binnennachfrage und höhere Staatsausgaben – und nicht durch steigende Exportleistung. Rein binnenorientiertes Wachstum ist aber nicht nachhaltig. Unser Wohlstand basiert auf einer innovativen, erfolgreichen Exportindustrie, auf wertschöpfenden Arbeitsplätzen, auf Unternehmertum und erfolgreichen Geschäftsideen. Dazu einige Fakten:

- Die 20 innovativsten Unternehmen in der Schweiz erwirtschaften 9,6 Prozent des BIP und schaffen damit 7,6 Prozent aller Arbeitsplätze des Landes.
- Innovative Hightech-Branchen – Pharma, Uhren, Medtech oder Fahrzeugbau – wachsen dreimal schneller als die Gesamtwirtschaft.
- Die besagten Branchen stehen für 47 Prozent aller privaten F&E-Investitionen in der Schweiz – bei gerade einmal 2 Prozent Umsatzanteil.
- Ihre Beschäftigten sind im Schnitt doppelt so produktiv wie jene in anderen Industrien.

Innovative Unternehmen sind ein Schlüssel zur Sicherung unseres Wohlstands. Gleichwohl droht der Standort Schweiz an Innovationskraft zu verlieren. F&E-Aktivitäten werden globalisiert, verstärkt noch durch die Frankenstärke. Die Verlagerung von F&E ist zudem oft mit Produktionsverlagerungen gekoppelt. Zunehmend siedeln Firmen ihre Forschung in umsatzrelevanten Märkten wie China oder den USA an. Flossen 1989 noch 46 Prozent der F&E-Aufwendungen von Schweizer Unternehmen ins Ausland, so waren es 2012 bereits 54 Prozent, Tendenz steigend.

Natürlich: Es gibt auch positive Signale. Dank unseren Hochschulen wählen Hightech-Unternehmen wie Google oder IBM den Standort Schweiz für F&E-Investitionen. Doch die globale Konkurrenz wächst. In Europa haben Länder wie Schweden, Finnland oder Deutschland ihren Abstand zum Innovations-Champion Schweiz massiv verkleinert.

Doch was tut die Schweiz? Statt die Innovationskraft des Landes zu fördern, leisten wir uns ein Regulierungsumfeld, das ständig neue Innovationshemmer produziert. Ein Beleg dafür ist das Ranking «Ease of Doing Business» der Weltbank – ein Gradmesser für unternehmerische Freiheit.

2004 lag die Schweiz hinter den USA und Singapur auf dem hervorragenden dritten Platz. Bis 2015 sind wir auf Platz 20 abgerutscht; und in diesem Jahr gar auf Rang 26 – elf Plätze hinter Deutschland und fünf nach Österreich. Ein illustratives Beispiel sind öffentliche Baubewilligungen. Lag die Schweiz 2009 im Weltbank-Ranking noch auf dem 32. Rang, fanden wir uns 2015 auf dem 45. Platz wieder. In der jüngsten Rangliste sind wir sogar auf den 56. Rang zurückgefallen – noch hinter Paraguay.



Für mehr unternehmerischen Freiraum und weniger Regulierung: Lukas Gähwiler.

Quelle: UBS

Regulierungswut, Kontrollwahn und Angst vor Fehlern sind die Haupthindernisse für Innovation. Dadurch entsteht ein Umfeld, in welchem der Innovation immer mehr Steine in den Weg gelegt werden.

Wenn unsere Innovationen Schlüssel für künftiges Wachstum sein sollen, dann müssen wir uns wehren gegen immer mehr administrativen Aufwand und eine überbordende Regulierung. Wir brauchen mehr unternehmerische Freiräume und weniger Bevormundung. Wir brauchen eine Regulierungsbremse analog zur erfolgreichen Schuldenbremse, um das Regulierungsdickicht nicht weiter wuchern zu lassen. Warum schaffen wir zum Beispiel nicht für jede neue Regulierung zwei alte ab?

Was wir ebenfalls rasch brauchen, ist die Unternehmenssteuerreform III (USTR III). Gerade für den Innovationsstandort Schweiz ist

sie wichtig, denn sie macht sogenannte «Patentboxen» und steuerliche Entlastungen auf F&E-Aufwendungen möglich. Wir brauchen ein Zeichen an die Unternehmen, damit sie weiter in langfristig angelegte Forschung investieren.

Die Voraussetzungen für eine weiterhin hohe Innovationsfähigkeit in der Schweiz sind vorhanden. Innovative Unternehmen schaffen überdurchschnittliches Wachstum. Solche Leuchttürme sind zentral, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Tragen wir unseren traditionellen Stärken Sorge und bauen wir unnötige Regulierungen konsequent ab. Dann sind wir in der Lage, den Innovationsstandort Schweiz zu stärken und die Herausforderungen der kommenden Jahre zu bewältigen.

\*Lukas Gähwiler ist Präsident UBS Switzerland.

## Helmpflicht in der Znünibox

Studie zum Verhältnis des Bürgers zu staatlichen Regulierungen

**1200 Schweizerinnen und Schweizer wurden nach ihren Einstellungen zum Handeln von Politik und Verwaltung befragt. Am Swiss Economic Forum 2016 werden die Ergebnisse präsentiert.**

Nathaly Bachmann\*

Es wird zu viel reguliert in der Schweiz und die Kosten der Bürokratie laufen aus dem Ruder – dies der allgemeine Tenor unter Wirtschaftsführern und bürgerlichen Parteien. Doch was denkt eigentlich die Bevölkerung über dieses Thema? Wie sieht der einzelne Bürger, die einzelne Bürgerin die Einschränkung von kollektiven und individuellen Freiheitsgraden? Nimmt das Individuum sie überhaupt wahr? Fühlen sich Einzelpersonen betroffen, vor allem dann, wenn sich Regulierungsentscheidungen auf vordergründig abstrakte Gegenstände beziehen, wie Vorschriften in der Unternehmensführung, beim Umweltschutz, im Strassenverkehr?

**Erstmalig für die Schweiz**

Antworten liefert eine in dieser Form erstmals durchgeführte repräsentative Studie zu den Einstellungen der Bevölkerung gegenüber staatlicher Regulierung. Durchgeführt wurde die Studie im Auftrag der Stiftung StrategieDialog21 (SD21) vom Institut für Politikwissenschaften der Universität Zürich. Befragt wurden 1200 stimmberechtigte Personen in der Deutschschweiz und der französischsprachigen Schweiz. Die Ergebnisse liegen unterdessen vor und werden am morgen be-



Appelliert an die Eigenverantwortung: Nathaly Bachmann.

Quelle: SD21

ginnenden Swiss Economic Forum 2016 einer breiten Öffentlichkeit präsentiert. Staatliche Regulierungsmassnahmen zielen häufig darauf ab, Marktversagen entgegenzuwirken. Konkret geht es um Ziele wie zum Beispiel Sicherheit, korrekte Arbeitsbedingungen, Transparenz oder Innovationsschutz.

Auch andere Gründe, wie etwa die besondere Schutzbedürftigkeit einzelner Marktakteure, etwa von Konsumenten, werden zur Rechtfertigung staatlicher Eingriffe vorgebracht. In einer Demokratie regelt gemeinhin das Kollektiv in Mehrheitsbeschlüssen das Zusammenleben; es legt fest, nach welchen Normen

und Gesetzen die Wirtschaft, die Kultur, der Sport, die Politik oder der Schrebergarten zu führen sind. Doch souverän ist der Nationalstaat im 21. Jahrhundert schon lange nicht mehr. Die Schweiz übernimmt – wenn auch autonom – einen guten Teil der auf EU-Ebene erlassenen Vorschriften; gleichzeitig beugt sie sich diversen internationalen Konventionen, an denen sie immerhin mitwirken darf.

Regulierung verursacht Kosten, sowohl direkt bei der Umsetzung einzelner regulatorischer Massnahmen als auch durch den administrativen Aufwand als Folge der Gesamtheit aller gesetzlichen Vorschriften, welche zum Beispiel ein Unternehmen zu beachten hat. Zu viel Regulierung schnürt aber auch ein, nimmt Unternehmungen die Luft zum Atmen und dem mündigen Bürger jegliche Form von Selbstbestimmung. Wer auf Schritt und Tritt bevormundet, gemässregelt, ermuntert, beschützt und befürsorgt wird, ob beim Konsum von Alkohol, Cervelat oder Tabak, beim Tragen von Sicherheitsgurten und Velohelm, beim Investieren in Geldanlagen oder bei der Unternehmensführung, bei der Produktentwicklung oder bei der Erbringung einer Dienstleistung, beim Blinken, Abbiegen und Lichthupen oder bei der Erziehung der eigenen Kinder, dem wird peu à peu die selbstverantwortliche Lebensführung entzogen.

Die Schweiz gilt als perfektionistisch. Das ist in vielem ein Segen, in einigem aber auch ein Fluch. Bei der Regulierung ist die Gefahr des Überbordens besonders gross. Sie wirkt harmlos immer dann, wenn sie einen nicht betrifft. Wer keine Kinder hat, stört sich nicht an den Vorschriften zur Znünibox, wer nicht Auto fährt, stört sich nicht an der Tatsache, dass man hinter dem Volant eigentlich als potenziell kriminell gilt, und wer noch nie eine Firma

gegründet oder ein Produkt entwickelt hat, weiss nicht, was Normierung in der Praxis meint.

**Gut gemeint kann schlecht sein**

Regulierung ist heimtückisch, weil sie im Einzelnen durchaus einen berechtigten Grund haben kann, weil sie wohlmeinend ist oder Konflikte vermeiden will. Sie schafft dadurch aber auch neue Abhängigkeiten. Sie regelt die Details, und weil es viele Details gibt, sind immer neue und noch präzisere Regeln gefordert. Die Kompetenzen, diese zu erlassen, liegen dabei in den Händen der Verwaltung. Sie amtiert als Hüterin der Ausführungsbestimmungen und sanktioniert Regelverstösse. Was harmlos beginnt, wird über die Zeit zu einem undurchschaubaren Regelwerk, das sich kaum mehr aufbrechen lässt und unseren Wohlstand massiv beeinflusst.

Doch wie liesse sich Gegensteuer geben? Ausgehend von dieser Frage wollte die Stiftung StrategieDialog21 wissen, was die Betroffenen staatlicher Regulierungen über den Sinn und Unsinn des Verwaltungshandelns denken. Wie werden die gegenwärtige Regulierungsdichte und der Regulierungsbedarf einzelner Branchen von der Bevölkerung beurteilt? Welche Argumente aus der politischen Debatte überzeugen und welche nicht? Und finden sanftere Massnahmen, wie etwa Anreize und bessere Information, mehr Zuspruch als strikte Verbote?

Mit den gewonnenen Erkenntnissen sollen interessierte Kreise und die Öffentlichkeit für die Thematik sensibilisiert werden.

\*Nathaly Bachmann ist Geschäftsführerin der Stiftung StrategieDialog21.



# Stay. Cool.

Cool ist, wer Hitze im Griff hat. Autoneum sorgt als führender Hersteller von Leichtbaukomponenten für Akustik- und Wärmemanagement dafür, dass Lärm und Hitze da bleiben, wo sie hingehören. Mehr als 11.000 Mitarbeiter sind an 50 Standorten in über 20 Ländern im Einsatz, damit Ihr Fahrzeug leiser, sparsamer und sicherer ans Ziel kommt. Und Sie sich in aller Ruhe auf das Wesentliche konzentrieren können: ungestörten Fahrkomfort. Mehr über unsere Innovationen erfahren Sie unter [www.autoneum.com](http://www.autoneum.com).

Autoneum. Mastering sound and heat.

**autoneum**

# Muster ohne Wert

Wird die Schweiz zum Opfer ihres eigenen wirtschaftlichen Erfolgs?

**Rankings sind immer nur Momentaufnahmen: Überlegungen zu den Minuszinsen der Nationalbank, sinkenden Investitionen in die Infrastruktur und TTIP.**

Stéphane Garelli\*

Die Schweiz steht weltweit im Ruf, einer der bestgeführten Staaten zu sein. Verschiedene Rankings bekräftigen regelmässig diesen Eindruck: Wir zählen zu den wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften der Welt und leben im Land mit dem höchsten Wohlstand, mit den meisten glücklichen Bürgern, also dort, wo man geboren werden sollte... Wenn es das Modell Schweiz gibt, wodurch zeichnet es sich aus? Acht Punkte sind zu nennen:

#### – Globale Ausrichtung

Die Schweizer Unternehmen sind exportorientiert. Unser Leistungsbilanzüberschuss, also das, was wir im Ausland mehr einnehmen als ausgeben, übersteigt meist zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Kaum ein anderer Staat erzielt einen so hohen Prozentsatz.

#### – Diversifikation

Die Schweiz ist vor allem für ihre Schokolade, ihre Uhren und ihre Banken bekannt, doch wir zeichnen uns auch in anderen Branchen aus: Lebensmittelindustrie, Stromerzeugung, Präzisionstechnik und andere mehr. Wir erwirtschaften in fast allen Zweigen gute Ergebnisse.

#### – Industrielle Basis

Die Schweiz gehört neben Deutschland zu den wenigen Ländern, die ihre industrielle Produktionskapazität – mehr als 20 Prozent des BIP – erhalten haben. «Made in Switzerland» steht nicht nur für Qualität, sondern auch für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation.

#### – Starke KMU

Viele unserer kleinen und mittleren Unternehmen gehören in ihren Nischen zu den Besten der Welt. Sie befinden sich oft in Familienbesitz und sind in ländlichen Gebieten angesiedelt, wo sie für eine regional ausgewogene Entwicklung sorgen.

#### – Öffentliche Haushaltsdisziplin

Dank der Schuldenbremse ist unser Land im weltweiten Vergleich wenig verschul-

det (35 Prozent des BIP) und verzeichnet einen Haushaltsüberschuss.

#### – Wissenschafts- und Unternehmenskultur

Unsere öffentlichen und privaten Forschungszentren erfreuen sich internationaler Anerkennung. Eine Folge davon ist hohe Patentdichte. Nur die Japaner besitzen mehr Patente als wir; nämlich 1638 auf 100 000 Einwohner.

#### – Das duale Bildungssystem

Das zweigleisige System von Berufslehre und Maturität ist ein Erfolgsmodell und fördert unsere Wettbewerbsfähigkeit massgeblich.

#### – Gesellschaftlicher Zusammenhalt

Die Schweiz bewegt sich nur langsam, dafür immer in dieselbe Richtung und mit Blick auf das Wohl aller. Konkurrenz betrachten wir als Gruppenwettbewerb. Daneben pflegen wir eine Demokratie der Minderheiten.

Die geschilderten Zustände scheinen geradezu paradiesisch. Doch auch ein sehr leistungsfähiges Land ist nicht vor Unwettern geschützt. Am Horizont ballen sich dunkle Wolken, die das Modell Schweiz bedrohen könnten.

Unsere weltweite Präsenz macht uns stark von den grossen internationalen Märkten abhängig. Die bilateralen Verhandlungen mit Europa sind vor diesem Hintergrund wesentlich. Europa bleibt unser wichtigster Partner. Wir exportieren Waren und Dienstleistungen im Wert von 130 Milliarden Franken ins europäische Ausland und unsere Direktinvestitionen übersteigen 460 Milliarden Franken. Doch wird die Schweiz auch Zugang zur Transatlantischen Handels- und Investitionspartnerschaft (TTIP) zwischen Europa und den USA und zur Transpazifischen Partnerschaft (TPP) zwischen den USA und der Pazifik-Region erhalten? Oder wird sie bei den beiden Freihandelsabkommen aussen vor bleiben?

Einen zweiten Knackpunkt bildet die Politik der Schweizerischen Nationalbank (SNB): Ob wir nun mit ihrer Haltung bezüglich Frankensstärke und Staatsfonds einverstanden sind oder nicht, die Frage bleibt, welche Aufgabe der Zentralbank in unserer Volkswirtschaft zukommt. Dem Gesetz nach ist sie für die Geldpolitik und die Preisstabilität zuständig. Kann eine Zentralbank jedoch die Auswirkungen ihrer Politik auf die Wirtschaft aussen Acht lassen? Die US-Notenbank hat die Straffung ihrer lockeren Geldpolitik hinausgezögert, bis die Arbeitslosenquote unter die Sechs-Pro-

## Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich

Rang 2016	Land	Veränderung gegenüber Vorjahr
1	Hongkong	+ 1 ↑
2	Schweiz	+ 2 ↑
3	USA	- 2 ↓
4	Singapur	- 1 ↓
5	Schweden	+ 4 ↑
6	Dänemark	+ 2 ↑
7	Irland	+ 9 ↑
8	Niederlande	+ 7 ↑
9	Norwegen	- 2 ↓
10	Kanada	- 5 ↓

Jedes Jahr mit Spannung erwartet: IMD World Competitiveness Scoreboard.

Quelle: IMD

zent-Schwelle gesunken ist. Im September 2015 schob sie sogar die Zinswende um Monate hinaus, weil sie sich um deren Auswirkungen auf Unternehmen mit hohen Schulden in US-Dollar in den Schwellenländern sorgte. Berücksichtigt die SNB die Folgen ihrer Politik auf die Schweizer Wirtschaft gebührend? Das ist nicht sicher. Die Unabhängigkeit der SNB spricht nicht gegen mehr Transparenz.

Dazu kommt die Frage des Staatsfonds. Weltweit gibt es über 100 Staatsfonds, die mehr als 7000 Milliarden Dollar verwalten. Der Pensionsfonds des Königreichs Norwegen, der grösste weltweit, zählt drei Schweizer Unternehmen zu seinen fünf Top-Beteiligungen: Nestlé, Novartis und Roche. Wir könnten es den Norwegern gleichtun; zumal ein Staatsfonds zu einem wirksamen Instrument der Aussenhandelspolitik werden könnte.

Ebenfalls ein Thema mit Diskussionsbedarf sind die Negativzinsen: Überkommenen Vorstellungen zufolge sollen Negativzinsen den Konsum ankurbeln. Doch die Konsumenten sparen eher mehr, als dass sie mehr ausgeben; und dies nicht zuletzt, um die tiefen Erträge auf ihren Sparguthaben auszugleichen. Ausserdem gefährden Negativzinsen die Rentabilität – und damit den Umwandlungssatz – unserer Pensionskassen, die ohnehin schon mit der Überalterung der Bevölkerung und dem Anstieg der Gesundheitskosten konfrontiert sind.

Ungemach droht auch an der Steuerfront: Der Druck der OECD, der EU und der USA auf die Schweiz war letztlich erfolgreich. Die Steuerharmonisierung wurde auf den Weg gebracht, vorab über den automatischen Informationsaustausch, die internationale Amtshilfe in Steuersachen und die Daten-

transparenz. Auf Unternehmensebene zeichnet sich eine fiskalische Regionalisierung ab, das heisst, internationale Konzerne veröffentlichen ihre Ergebnisse in dem Land, in dem sie erzielt wurden. Anzumerken ist, dass die USA diese internationalen Steuervereinbarungen vielfach nicht unterzeichnet haben, etwa das Abkommen über den automatischen Informationsaustausch und Fatca. Ausserdem haben die Regierungen begriffen, dass Sanktionen eine überaus einträgliche Einnahmequelle sind. In sieben Jahren haben allein die Grossbanken weltweit 235 Milliarden Franken Strafe gezahlt.

### Überalteter SMI

Die Schweiz fördert gezielt technologieorientierte Start-ups und KMU. Problematisch wird es jedoch, wenn das Unternehmen die Schwelle der 100 Beschäftigten überschreitet. Dann neigen die Eigentümer dazu, ihr Geschäft einem internationalen Konzern zu verkaufen, statt es auszubauen. Es fällt uns schwer, neue Grossunternehmen zu schaffen. Im SMI, unserem wichtigsten Aktienindex, ist nur Actelion ein junges Unternehmen.

In fast allen Industriestaaten zerfällt die Infrastruktur. Im Schnitt wenden die Länder 3,6 Prozent des BIP für die Infrastruktur auf. In den USA sind er gerade mal 2,6 Prozent und in der Schweiz sogar nur noch 1,2 Prozent. Soll unser Land ein attraktiver Standort für ausländische Unternehmen bleiben, müssen wir bald mehr und intelligenter in unsere Infrastruktur und deren Instandhaltung investieren.

Stetigkeit und Stabilität sind Markenzeichen des Modells Schweiz. Die Schweiz gilt als System «ohne Überraschungen». Doch die zunehmende Zahl der Volksinitiativen kann diesen rechtlich oder juristisch ausgewogenen Bau zum Wanken bringen. Im Moment sieht es so aus, als würden wir dreimal jährlich russisches Roulette spielen und darauf warten, bis es wieder einmal knallt. Mit einem Wort: Das Initiativrecht sollte dringend reformiert werden.

Christine Lagarde, die Frau an der Spitze des Internationalen Währungsfonds, meinte kürzlich zur Weltwirtschaft, der Währungsfonds sei «gewarnt, aber nicht beunruhigt». Das gilt auch für die Schweiz. Doch wenn wir uns anpassen und pragmatisch sein wollen, müssen wir auch wissen, wohin wir auf längere Sicht gehen wollen. Schon Plinius der Ältere meinte: «Für den, der nicht weiss, welchen Hafen er ansteuert, ist kein Wind günstig.»

\*Stéphane Garelli ist Professor am International Institute for Management Development (IMD) und gehörte zu den Initianten des World Competitiveness Yearbook.

ANZEIGE

**stark vernetzt**  
WWW.EUROPAPOLITIK.CH

**Wir kämpfen für eine erfolgreiche Schweiz in Europa. Sie auch?**

Postfach 1751, 8032 Zürich, info@europapolitik.ch

# «Für Drohnen ist es noch zu früh»

Bodenständig und bescheiden: Roland Brack über sein Erfolgsrezept

**Als 22-jähriger Student baute Roland Brack die ersten PC zusammen. Heute besitzt er eine Onlinehandelsgruppe, die mehr als eine halbe Milliarde Franken umsetzt.**

Interview: Jost Dubacher

**Spielen Sie Fussball, Herr Brack?**

Nein, wenn ich mich entspannen will, fahre ich Autorallye. Aber ich weiss, worauf Sie hinauswollen: auf unser Titelsponsoring für die Challenge League im Fussball. Das war die Idee unseres CEO Markus Mahler. Er ist ein grosser Fussballfan.

**Kommerziell spielt Brack.ch in der Super League. Gemäss Statistik gehören Sie zu den Top 5 der Schweizer Onlineshops ...**

Trotzdem unterscheiden wir uns markant von unseren Mitbewerbern wie Amazon, Zalando, Digitec oder Galaxus: Diese Unternehmen haben entweder Konzerne im Rücken oder sind an einer Börse kotiert und haben Zugang zum Kapitalmarkt. Wir hingegen sind auf die Mittel angewiesen, die wir vorher verdient haben. So mache ich das seit nunmehr 22 Jahren.

**Heute beschäftigen Sie 480 Mitarbeiter und führen Artikel von 1000 Herstellern. Verraten Sie uns Ihr Erfolgsrezept?**

Wir gehen immer Schritt für Schritt voran. Wir beobachten den Markt, erkennen Gelegenheiten und sind wendig genug, sie zu nutzen. Das Thema am nächsten SEF wird Agilität sein, nicht wahr? Das trifft meine unternehmerische Philosophie sehr genau.

**Der Grat zwischen Agilität und Opportunismus ist schmal. Braucht es nicht auch eine langfristige Vision; gerade in einer so schnelllebigen Branche wie dem E-Commerce?**

Was mich betrifft, so hatte ich nie den Anspruch, den Einzelhandel zu revolutionieren. Das Internet ist für mich ein Werkzeug; nicht mehr, aber auch nicht weniger. Als ich 1996 eine Webseite baute und Preislisten hochlud, ging es mir um meine Kunden. Sie sollten sich auch informieren können, wenn ich im Hörsaal sass.



Nimmt es mit Amazon und der Migros-Tochter Galaxus auf: Roland Brack.

Quelle: competec.ch

**Viele Jungunternehmer mit technischem Hintergrund kümmern sich leidenschaftlich um die Technik und vernachlässigen den Verkauf. Sind Sie ein guter Verkäufer?**

Nicht besonders. Meine Leidenschaft gilt offen gesagt eher den internen Prozessen ...

**... was allerdings als langweilig gilt.**

Meinen Sie? Nun, ich habe mehr Firmen an fehlerhaften Prozessen scheitern sehen als an einem schlechten Marketing. Mit funktionierenden, klar definierten Prozessen haben Sie zufriedene Kunden und ausserdem die Möglichkeit, sich konstant zu verbessern. Wir suchen nicht nach der umwerfenden Idee, die alles verändert. Wir haben Hunderte von Baustellen: entscheidend ist, dass wir auf allen Fortschritte erzielen.

**Und wie stellen Sie das an?**

Als Erstes brauchen Sie gute Mitarbeiter, die sich getrauen, ihre Ideen vorzubringen. Dann muss ich als Unternehmer dafür sorgen, dass zielführende Vorschläge auch umgesetzt werden können; und zwar ohne grossen Erwartungsdruck. Oft reichen kurze Testläufe, um zu sehen, ob ein Plan aufgeht. Grosse Unternehmen haben die Tendenz, alles perfekt machen zu wollen. Das lähmt die Mitarbeiter.

**Wenn viel probiert wird, häufen sich auch die Fehlschläge. Wie geht man in der Brack-Gruppe damit um?**

Ein kluger Mann hat einmal gesagt: Wenn man merkt, dass ein Pferd tot ist, muss man absteigen. Aus meiner Sicht ist entscheidend, dass man als Chef nicht nach Schuldigen sucht, wenn ein Projekt scheitert. Bei uns werden Innovationsprojekte regelmässig begutachtet und geräuschlos entsorgt, wenn sie nicht halten, was wir uns von ihnen versprochen haben. Ich nenne das eine systematische Müllabfuhr.

**Können Sie uns ein Beispiel für ein aktuelles Innovationsprojekt geben?**

Spontan würde ich die Gleichtagsauslieferung nennen. Wir haben sie im Herbst 2015 als kostenpflichtiges Zusatzangebot eingeführt. Ohne allerdings unsere ganze Logistik umzukrempeln. Einfach nur, um zu schauen, ob es einem Kundenbedürfnis entspricht.

**Tut es das?**

Das Interesse ist geringer, als wir geglaubt haben.

**Ein anderes Thema, das die Logistikbranche im Moment elektrisiert, sind Drohnen.**

**Denken auch Sie über eine Hauslieferung auf dem Luftweg nach?**

Als Werbeträger, als Mittel Aufmerksamkeit zu erregen, sind Drohnen wunderbar. Aber im Übrigen gilt für unbemannte Fluggeräte das Gleiche wie für die Hauslieferung am gleichen Tag. Im Alltag ergeben sie – zumindest Stand heute – keinen Sinn.

**Ihre Unternehmensgruppe wächst stark. Allein im laufenden Jahr wollen Sie Ihren Umsatz um 70 Millionen steigern. Wie sieht Ihre mittelfristige Strategie aus?**

Die Verschiebung von Handelsumsätzen ins Internet wird weitergehen. Wir werden deshalb im angestammten Handel mit Elektro- und IT-Produkten weiterwachsen. Daneben verbreitern wir laufend das Sortiment. Bei uns können Sie unterdessen auch Windeln kaufen.

**Wird es irgendwann auch stationäre Brack-Läden geben?**

Eher nicht. Das ist nicht unser Geschäft. Wir setzen eher auf die Kooperation mit lokalen Partnern, die unsere Produkte bei den Kunden installieren; zum Beispiel bei schweren Haushaltgeräten wie Kühlschränken oder Waschmaschinen, die wir im vergangenen Jahr ins Sortiment genommen haben.

**Seit 2012 befindet sich Ihr Zentrallager im Luzerner Hinterland. Haben Sie dort noch Platz für die weitere Expansion?**

Im Moment geht es noch. Aber der nächste Ausbauschnitt ist in Planung. Wir werden unsere bestehenden Lagerkapazitäten mit einem Neubau verdoppeln. Nächstes Jahr sollte das Lager verfügbar sein.

**Moderne Warenlager sind vollgestopft mit Hightech-Applikationen. Was wird Sie dieser nächste Schritt kosten?**

Wenn wir fertig sind, werden wir am Standort Willisau einen dreistelligen Millionenbetrag ausgegeben haben.

**Die Brack-Story geht also weiter. Trotzdem die Frage: Hätten Sie sich nie einen potenten Investor gewünscht, der Ihnen Wachstumskapital zur Verfügung gestellt hätte?**

Nein, ganz ehrlich, das hätte ich nie gewollt. Denn wissen Sie: Wenn man viel Geld hat, kann man auch grosse Fehler machen.

## 22 JAHRE BRACK.CH

**1994:** Roland Brack studiert Elektrotechnik an der Fachhochschule in Windisch und gründet in Bözen AG die Firma Brack Consulting AG. Sie vertreibt individuell konfigurierte PC.

**1996:** Jungunternehmer Brack entdeckt das Internet. Er schaltet Preislisten auf. Aus Platzgründen bezieht er grössere Räumlichkeiten in Mägenwil AG.

**1998:** Das immer noch kleine Handelsunternehmen installiert ein ERP-System mit einer Schnittstelle zum Onlineshop. Als erster Schweizer Anbieter zeigt Brack.ch die Verfügbarkeit der einzelnen Artikel in Echtzeit an.

**2000:** Roland Brack beschäftigt 20 Mitarbeiter. Er investiert in die Logistik. Im Lager führt er Strichcodekontrollen ein, im Vertrieb Übernachtlieferungen.

**2002:** Mit der Eröffnung eines Einkaufsbüros in Taiwan rückt Brack näher an seine fernöstlichen Lieferanten. Das Platzen der Dotcom-Blase bekommt Roland Brack nur aus der Ferne mit. Sein Unternehmen wächst ungebremst.

**2006:** Brack.ch übernimmt den Aargauer Elektronikdistributor COS Distribution AG und benennt ihn in Alltron AG um. Die Anzahl der Mitarbeiter verdoppelt sich von 80 auf 160 Personen.

**2012:** Das Sortiment umfasst rund 40 000 Artikel. Um das starke Wachstum auch künftig bewältigen zu können, übernimmt Brack ein ehemaliges Lego-Werk in Willisau LU. Er baut es zu einem Logistikzentrum um. An der Eröffnungfeier finden sich rund 10 000 Gäste ein.

**2017:** Wenn alles läuft wie geplant, wird im Herbst der Erweiterungsbau im Luzerner Hinterland eröffnet. Er wird die Lagerkapazitäten von Roland Bracks Firmengruppe noch einmal verdoppeln.

# Zwischen Euphorie und Zukunftsangst

Prozessoptimierung im Familienunternehmen

**Vor gut einem Jahr hat die Obwaldner Alpnach Norm-Schranelemente AG das Entschlackungsprogramm «eNORM fit» gestartet. Die Chefin zieht eine Zwischenbilanz.**

Brigitte Breisacher\*

Die Geschichte der Alpnach Norm-Schranelemente AG ist geprägt vom Mut, der Zuversicht und der Beständigkeit des Gründers. Am 17. Mai 1954 verlässt Theo Breisacher als 18-Jähriger mit einer Fahrkarte der Deutschen Bahn und 100 DM im Sack sein Heimatland Richtung Schweiz. Er arbeitet in Möbelfabriken und Schreinereien, bis er sich 1966 selbstständig machte und mit sechs Mitarbeitenden startete. Als Brigitte Breisacher 1987 ins Unternehmen eintritt, beschäftigt dieses rund 50 Mitarbeitende. Im 2008 erfolgte der Generationenwechsel. Alpnach Norm ist auf dem Schweizer Markt ein bekannter Name, der für hohe Qualität

und individuelle Produkte steht. «Individualität ist für uns Norm», lautet seit einigen Jahren der Claim. Daraus lässt sich schliessen, dass sich ein ursprüngliches Norm-Produkt zunehmend individualisiert hat. Heute besteht das Angebot nebst standardisierten Produkten primär aus individuellen Lösungen nach Mass für jede Raumsituation.

Die Alpnach Norm-Schranelemente AG verbindet traditionelles Handwerk mit Innovation. Wir wollen und müssen besser und schneller sein als unsere Marktbegleiter. Alle kochen mit Wasser – wir können uns aber unterscheiden, indem wir selber entscheiden, was wir dem Wasser begeben: Kochsalmis, Meersalz oder Bouillon. Es sind die kleinen Essenzen, die den Unterschied ausmachen. Heute standardisieren wir die Prozesse und eben nicht mehr den Schrank als solches. Die letzten Jahren waren vom Bauboom geprägt, und wir konnten davon profitieren. Wir haben unzählige Aufträge verarbeitet und zusätzliche Mitarbeiter angestellt. Doch das Wachstum hatte seinen Preis: Ich musste feststellen, dass die Betriebsergebnisse schlechter geworden sind. Deshalb starteten wir im Mai 2015 un-

ter Entschlackungsprogramm «eNORM fit». Die Zielsetzungen: Verschwendung abbauen, Abläufe standardisieren, Durchlaufzeiten reduzieren und wertschöpfende Tätigkeiten erhöhen. Standardisierte Abläufe bringen uns eine gewisse Arbeitserleichterung, da das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muss; die Prozesse werden messbar und die Produktivität steigt.

## Kommunikation ist Trumpf

Als wir mit dem Projekt «eNORM fit» loslegten, haben wir zuerst alle Mitarbeitenden über das Ziel und den Zweck informiert. Wir haben der ganzen Belegschaft erklärt, dass es notwendig ist, Veränderungen anzugehen und Verbesserungen umzusetzen; ausserdem haben wir deutlich gemacht, dass jeder seine Meinung einbringen darf und auch muss. Wir sind mit vier Projekten gestartet. Dazu haben wir Teams aus verschiedenen Abteilungen entsprechend geschult und zu Projektgruppen zusammengestellt. Es war spannend zu beobachten, wie sich Euphorie und Angst, Aufbruchstimmung und der Rückzug in die Kom-

fortzone abwechselten. Die Mitarbeitenden immer wieder abzuholen und ihnen zu zeigen, dass wir dranbleiben müssen, ist unternehmerische Knochenarbeit.

Doch die Marktsituation lässt es nicht zu, die Hände in den Schoss zu legen. Ich als Chefin muss bei diesen Projekten mitwirken, um immer wieder positive Signale auszusenden. Die Alpnach Norm als Familienunternehmung und ich als Alleininhaberin sind glücklicherweise in der Lage, schnelle Entscheidungen fällen zu können. Es sind aber immer wieder die Menschen, sprich die Mitarbeitenden, welche diese Entscheidungen mittragen müssen. Das Projekt «eNORM fit» ist heute fest in unserer Strategie verankert. Die Projektteams haben gemeinsam die Roadmap erarbeitet und daraus ist die Vision entstanden. Wenn wir auf unserem Weg weiterschreiten, bin ich überzeugt, dass wir konkurrenzfähig bleiben, auf Veränderungen leichter reagieren und auch Arbeitsplätze erhalten können. Auch wenn die heutige Zeit sehr schnelllebig ist und von allen Beteiligten Flexibilität erfordert, lebe ich die Werte Anstand, Respekt und Ehrlichkeit sowie eine Portion Bescheidenheit



Weist den Weg: Brigitte Breisacher. Quelle: B.B.

vor und erwarte es auch von meinen Mitarbeitenden. Diese Tugenden kosten nichts, sind jederzeit anwendbar und bilden eine belastbare Grundlage für die Zusammenarbeit.

\*Brigitte Breisacher, Inhaberin und Unternehmensleiterin der Alpnach Norm-Gruppe.

# Bestens im Fluss

Zeit und finanzielle Mittel fliessen bei HYT dank dem Qualitätslabel «SEF.High-Potential KMU»

Die innovative Schweizer Uhrenmarke HYT hat seit Anfang 2016 mit Nestlé-Chairman Peter Brabeck-Letmathe einen neuen starken Investor. Unterstützt in der Finanzierungsrunde wurde das Unternehmen durch den SEF4KMU-Gründungspartner UBS.

Simone Thomas\*

«Die Zeit fliesst.» Dieses Phänomen, das sich der naturwissenschaftlichen Betrachtung entzieht und die Geisteswissenschaften vor eine Herausforderung stellt, haben die hydromechanischen Uhrmacher von HYT greifbar gemacht: In den Uhren von HYT verfließen die Stunden, optisch sichtbar. Dazu betreten die Uhrmacher technologisches Neuland und kombinierten Mechanik mit Fluidtechnik. Zwei über ein Kapillarrohr verbundene Faltenbälge bewegen eine transparente und eine farbige Flüssigkeit, die sich nicht miteinander vermischen. Dabei wird die farbige Flüssigkeit innerhalb von zwölf Stunden einmal um das Ziffernblatt gepumpt, innerhalb weniger Sekunden wird die Flüssigkeit dann zurückgepumpt und der Kreislauf beginnt von Neuem. So ersetzt die fluoreszierende Flüssigkeit den Stundenzeiger. Angetrieben werden die Faltenbälge, die wie Kolben funktionieren, von einem mechanischen Uhrwerk, welches auch den konventionellen Minutenzeiger antreibt.

Die hydromechanischen Uhren von HYT sind vollgepackt mit Präzisionstechnik und vereinen Hightech-Materialien mit grosser handwerklicher Expertise und Know-how. Die neue Technologie, welche Ingenieur- und Uhrmacherkunst auf die Spitze treibt, wurde dabei vollständig in der eigenen Schwestergesellschaft Preciflex entwickelt und patentiert. Nur zwei Jahre nach der Unternehmensgründung gewann HYT 2012 mit seinem ersten Uhrenmodell H1 prompt den renommierten Grand Prix d'Horlogerie de Genève in der Kategorie Innovation.



Uhrwerk mit Wasser: Blick auf die H2 Tradition.

Quelle: HYT

schafft Preciflex entwickelt und patentiert. Nur zwei Jahre nach der Unternehmensgründung gewann HYT 2012 mit seinem ersten Uhrenmodell H1 prompt den renommierten Grand Prix d'Horlogerie de Genève in der Kategorie Innovation.

## Utopische Vision wird real

Am Anfang von HYT stand die Vision von Ingenieur Lucien Vouillamoz, eine Wasseruhr zu entwickeln. Um diese Wirklichkeit werden zu lassen, gründete er gemeinsam mit dem

befreundeten Unternehmer Patrick Berdoz und dem Finanzexperten Emmanuel Savioz 2010 die HYT SA und deren Schwestergesellschaft Preciflex in Neuenburg. Nach einem Jahr intensiver Forschungs- und Entwicklungsarbeit hatten die Unternehmer die benötigten Patente angemeldet und einen Prototyp realisiert. Kurze Zeit später stiess mit Vincent Perriard ein visionärer und versierter Uhrmacher zum Führungsteam dazu. Im Jahr 2012 wurde die H1 als erste hydromechanische Uhr lanciert. Nachdem die Unternehmer mit ihrer innovativen Technologie für viel Aufsehen in der

Branche gesorgt hatten und erste Erfolge im Markt verzeichnen konnten, suchten sie 2014 für die Realisierung weiterer Entwicklungsprojekte nach Finanzierungsmöglichkeiten. Hierbei wandten sie sich an die Wachstumsinitiative SEF4KMU des Swiss Economic Forum. Die Initiative bietet mit ihrem Netzwerk erfahrener Unternehmerinnen und Unternehmer gezielte Unterstützung für Schweizer KMU und Jungunternehmen in der Wachstumsphase. HYT durchlief das Wachstumsprogramm und liess seine Strategie durch ein neutrales Team von erfahrenen Unternehmern

und Fachexperten überprüfen. Die hohe Innovationskraft, das augenfällige Differenzierungsmerkmal der fließenden Zeitanzeige und das engagierte Team aus erfahrenen Unternehmern, kreativen Köpfen sowie Fachspezialisten mit Branchenerfahrung überzeugten die SEF4KMU-Experten. Deshalb zeichneten sie HYT im Herbst 2014 mit dem Qualitätslabel «SEF.High-Potential KMU» aus. Das Label unterstützte HYT auf ihrem Weg zu einem UBS-Kredit sowie zu neuen Investoren, was die Finanzierung der geplanten Entwicklungsprojekte ermöglichte. Somit war Anfang 2015 ein weiterer wichtiger Grundstein für das zukünftige Wachstum gelegt.

## HYT übertrifft die Erwartungen

Bis heute hat HYT fünf Kollektionen auf den Markt gebracht. Die Luxusuhren, welche auf geringe Stückzahlen limitiert sind und sich im oberen Preissegment bewegen, sind bei Uhrenliebhabern und Uhrensammlern weltweit hochbegehrt. Mit aussergewöhnlichen Entwicklungen wie der Skull Bad Boy, die auf einen Minutenzeiger verzichtet und bei der ein schwarzes Fluid einen Totenkopf auf dem Ziffernblatt umfließt oder der H2 Tradition, die entgegen der Ankündigung der Uhrmacher auf traditionelle Elemente zurückgreift, macht HYT immer wieder von Neuem auf sich aufmerksam. Entsprechend erfolgreich verlief die letzte Finanzierungsrunde des Unternehmens. Insgesamt 23 Millionen Schweizer Franken akquirierte das Unternehmen im Februar 2016. Ein Teil davon stammt vom Investor Peter Brabeck-Letmathe, dem derzeitigen Verwaltungsratspräsidenten von Nestlé. Unterstützt wurde HYT bei der Suche nach Kapital erneut vom SEF4KMU-Gründungspartner UBS.

\* Simone Thomas ist stellvertretende Projektleiterin SEF4KMU – der Wachstumsinitiative für KMU und Jungunternehmen.

# Durchblick und Weitblick

Das Geschäftsmodell von VIU überzeugt

Innerhalb kürzester Zeit hat sich das Jungunternehmen VIU im Schweizer Brillenmarkt etabliert. Attraktive Preise, ein klares Design, hohe Qualitätsstandards und ein auf den Kunden zugeschnittenes Vertriebsmodell treiben den Erfolg des Unternehmens voran.

Simone Thomas

Als berechenbar gilt der Schweizer Brillenmarkt allemal. Kilian Wagner bezeichnete ihn vor wenigen Jahren gar als «langweilig». Heute

sieht dies der CEO des Brillenlabels VIU anders. Gemeinsam mit seinen vier Mitgründern Peter Kaeser, Fabrice Aeberhard, Christian Kaegi und Dominik Müller hat er den Schweizer Brillenmarkt belebt.

Ausgangspunkt für den Erfolg von VIU stellt das im Schweizer Brillenmarkt neuartige Vertriebsmodell des Unternehmens dar, mit welchem es seine Kunden online wie offline anspricht. Die Kunden erleben so ein völlig neues Käuferlebnis: Im Internet verwirklicht VIU ein echtes virtuelles Markenerlebnis. «Virtual Try-On» und «Try At Home» lauten in diesem Zusammenhang die zwei schlagkräftigen Angebote des Unternehmens an seine Kunden. Hinter «Virtual Try-On» verbirgt sich die Möglichkeit, im Online-Shop des Unter-

nehmens die verschiedenen Brillenmodelle orts- und zeitunabhängig mittels Webcam virtuell anzuprobieren. Mit dem «Try At Home»-Angebot können sich VIU-Kunden anschliessend bis zu vier favorisierte Korrekturbrillen nach Hause schicken lassen und diese vier Tage lang testen. Mit diesem Angebot hat VIU ein überzeugendes Alleinstellungsmerkmal auf dem Schweizer Markt erlangt.

Doch auch der persönliche Kontakt zu seinen Kunden in der Offline-Welt ist VIU wichtig. Daher hat das Brillenlabel ein Netz aus Flagship-Stores in den grösseren Schweizer Städten wie Basel, Bern, Luzern, St.Gallen, Zürich, Winterthur und Genf aufgebaut. Im benachbarten Deutschland hat das Unternehmen mittlerweile weitere sechs Stores eröffnet; mit der Eröffnung eines Flagship-Stores in Wien wird das Unternehmen in diesem Monat in den österreichischen Markt eintreten. Hier können Kunden ihre Brille auf herkömmliche Weise kaufen, Beratung inklusive. Auch der indirekte Vertriebskanal wird von VIU bedient: Das Brillenlabel findet sich im Sortiment von über 25 Partnerstores in der Schweiz.

Aufgrund des rasanten Wachstums hat sich VIU in kürzester Zeit vom Start-up zum mittleren KMU mit zwölf Stores, über 60 Mitarbeitenden und mehr als 25000 verkauften Brillen entwickelt – Tendenz stark steigend. Auch das Swiss Economic Forum mit seiner Wachstumsinitiative SEF4KMU, welche das Brillenlabel im Dezember 2015 mit dem Qualitätslabel «SEF.High-Potential KMU» auszeichnete, sieht weiteres Wachstumspotenzial für das Omnichannel-Vertriebsmodell von VIU.



Haben den Brillenmarkt belebt: Die Start-up Unternehmer von VIU.

Quelle: VIU

## 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 interdisziplinäre Fachexpertinnen und -experten hinterfragen im Rahmen eines Firmenbesuchs die Strategie des Unternehmens. Besonders erfolgreiche KMU werden mit dem Qualitätslabel «SEF.High-Potential KMU» ausgezeichnet und erhalten Zugang zu einer erleichterten Finanzierung und 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, dem Hauptpartner Allianz Suisse/Euler Hermes und den Netzwerkpartnern BDO, EnergieSchweiz, Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum (IGE), KTI, Swissem und Zühlke getragen. Sie steht allen Unternehmen offen, welche bereits am Markt aktiv sind und ein Wachstum anstreben.

Weitere Information zur Wachstumsinitiative sind auf der Website erhältlich: [www.sef4kmu.ch](http://www.sef4kmu.ch)

Gründungspartner



Hauptpartner



Netzwerkpartner



Kommission für Technologie und Innovation KTI

# «Mit Kreativität und Leidenschaft»

Der SEF.Award hat dem Unternehmen iNovitas nachhaltig Auftrieb verliehen

**Christian Meier hat 2015 mit seinem Unternehmen iNovitas den bedeutendsten Jungunternehmerpreis der Schweiz gewonnen. Warum sich eine Teilnahme lohnt, erzählt der CEO im persönlichen Erfahrungsbericht.**

**Christian Meier\***

Unsere Firma befand sich gerade in einer starken Wachstumsphase, als wir uns für den SEF.Award bewarben. Sämtliche Mitarbeiter waren, wie das als Jungunternehmen typischerweise der Fall ist, stark ausgelastet. Dennoch entschied ich mich auf den letzten Drücker dazu, unsere Firma für den Wettbewerb anzumelden. Dank unserer wirtschaftlich geprüften Story rechnete ich mir reelle Chancen aus. Zudem hatte unser hochmotiviertes Team eine Teilnahme verdient.

## Professioneller Jurierungsprozess

Nach einigen Wochen wurde uns die Qualifikation zur nächsten Runde mitgeteilt. Ab diesem Zeitpunkt wird den Bewerbern so einiges abverlangt. Es war aber auch zeitgleich der Moment, an welchem ein Motivationsschub durch das Team ging und die ersten Träumereien richtig auflebten. Die nächste Jurierungsphase bestand aus einem Besuch der Expertenjury. Ich wusste, dass dies unsere Chance war. Wir durften uns in

unseren Büros, Labors und Werkstätten präsentieren. Dass sich diese authentische, hochtalentiertere und leidenschaftliche Arbeitsweise unseres Teams ohne künstlichen Anstrengungen auf die Jury übertrug, war

SEF 2015 vor 1350 Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft auftreten und unsere Geschäftsidee präsentieren. Als dann sogar der Sieg Tatsache wurde, löste dies unbeschreibliche Gefühle aus. Irgendwie



Christian Meier: Stolzer SEF.Award-Gewinner.

Quelle: SEF

spürbar. Optimistisch traten wir einige Wochen später vor die Hauptjury. Auch dieses Meeting lief gut. Es gelang unserem Team, sich als einer von drei Finalisten in der Kategorie «Dienstleistung» zu qualifizieren. Wir freuten uns riesig, denn nun durften wir am

wurde damit bestätigt, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist. Die Jury kürte unser Unternehmen, wie in der Laudatio erklärt wurde, für unsere selbstentwickelte Technologie und dafür, dass wir uns als Technologie-Start-up konsequent zu

einem Service- und kundenorientierten Unternehmen entwickelt haben. Zudem überzeugte das Lizenzverfahren für unsere internationale Expansion.

Die mit dem Gewinn des SEF.Award verbundene Publicity brachte unserem Team die verdiente Wertschätzung für die erbrachten Leistungen.

## Medienpräsenz und Anerkennung

Zurück im Alltag verfolgten wir ehrgeizige Ziele. Ganz nach dem Motto «simplify» wollten wir in Zukunft unsere bestehenden Produkte vorantreiben und neuartige schaffen. Die einzigartige Kombination von Innovationstalent und Leidenschaft darf ich hier als Plus unserer Firma erwähnen. Der Award-Gewinn hilft uns hierbei, dass wir auch künftig hochtalentiertere und leidenschaftliche Mitarbeiter in unser Boot holen können. Die Motivation, für ein Unternehmen zu arbeiten, welches den SEF.Award gewonnen hat, kann entscheidend sein.

Der Award-Gewinn hat uns automatisch für weitere volkswirtschaftliche Aufgaben qualifiziert – den Export. Die schweizerische Ingenieurskunst auf höchstem Qualitätslevel in einzigartige nationale und internationale Marktleistungen umzumünzen und Exporterlöse zu verpflichten, sehen wir aktuell als herausfordernde und inspirierende Verpflichtung. Die Auszeichnung hilft uns, auf internationaler Ebene weniger Hürden hinsichtlich Akzeptanz zu überspringen. Prämierte Schweizer Technologie-Unternehmen gelten als in-

novativ und erprobt. Der Award ist somit selbst international vermarktbare.

Was im Ausland gut funktioniert, wird im heimischen Markt relativiert. Unsere Kundenbasis bewegt sich gezwungenermassen in einem trägen, budgetverpflichtenden Umfeld. So erhielten wir beispielsweise gerade mal eine konkrete telefonische Angebotsauforderung nach dem SEF. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Budgetierungsprozesse vieler Unternehmen im Juni enden, somit auch just zum Zeitpunkt der alljährlichen Preisverleihung. Unternehmerisch willkommen sind jedoch die gestiegenen Anerkennungen von Medien und Finanzwelt. Es handelt sich nicht um direkt umsatzbegünstigende Faktoren, aber sie kräftigen Unternehmensumfelder nachhaltig, was in Wachstumsphasen eminent wichtig ist.

Ein Jahr nach dem Award-Gewinn blicken wir weiterhin voller Zuversicht in die Zukunft. Wir haben aus unserer Sicht eine einzigartige Infrastrukturplattform nach Industrie 4.0 geschaffen. Es gilt nun, unsere Firma in der wandelnden Wertschöpfungskette weiterhin clever zu positionieren. Hierzu ist vor allem Agilität und Stabilität in der korrekten Dosis gefragt, denn aus agilen Innovationen können zukünftig stabile Skaleneffekte entstehen.

\*Christian Meier ist CEO der iNovitas AG. Das Unternehmen produziert mit Aufzeichnungsfahrzeugen hochauflösende georeferenzierte 3D-Bilder und stellt diese seinen Kunden als Video-Webservice zur Verfügung. Besitzern von Infrastrukturanlagen können dadurch ihre Strassen oder Bahnlinien hochpräzise und zuverlässig ausmessen und analysieren.

ANZEIGE

## Erfinden Sie mit uns die Zukunft Ihres Unternehmens.

Starten Sie mit uns Ihre digitale Transformation: Wir helfen Ihnen, Chancen und Risiken auszuloten, die Zeichen der Zeit zu erkennen und sie für sich und Ihre Kunden zu nutzen. Mehr auf [swisscom.ch/digitalisation](http://swisscom.ch/digitalisation)

**Willkommen im Land der Möglichkeiten.**



# Schnelligkeit trotz Grösse

Warum der Innovationsdienstleister Zühlke ganze Start-up-Teams vermietet

**Wer innovativ sein will, muss sich bewegen. Doch Beweglichkeit liegt nicht per se in der DNA von grösseren Unternehmen. Um trotzdem agil zu werden, müssen sie neue Wege einschlagen.**

Philipp Sutter\*

Wer heute von den wirklich grossen Innovationen spricht, denkt sofort an Start-ups. An junge, unkonventionelle Unternehmen, die den etablierten Marktteilnehmern kräftig Dampf machen: Von Airbnb über Uber bis zu Tesla – die Beispiele sind immer dieselben. Auch wenn die Wahrnehmung wohl täuscht und immer noch ein wesentlicher Teil der Innovationen von den «Grossen» kommt, zeigt es doch, dass gestandene Unternehmen Mühe haben, ihre Dienstleistungen und Produkte komplett infrage zu stellen und so für die ganz grossen Neuentwicklungen zu sorgen. Wenn es um Innovationen geht, haben Start-ups einen entscheidenden Vorteil. Sie haben keine Vergangenheit. Sie müssen sich nicht an komplexe Prozesse halten und sie müssen nicht auf bestehende Kunden achten. Sie sind ganz einfach per se flexibel und beweglich unterwegs. Doch dieses Plus an Agilität geht einher mit einem Minus an Erfahrung, an Kapital und an Bekanntheit im Markt. Daher stellt sich die Frage: Warum können etablierte Unternehmen ihre starke Ausgangsposition nicht besser nutzen? Was müssen sie tun, um mit der ähnlichen Agilität wie ein Start-up für erfolgreiche Innovationen zu sorgen? Agilität im Unternehmen heisst, dass man zwar eine Vision hat und ein klares Ziel verfolgt,

auf dem Weg dorthin aber flexibel bleibt, in Etappen vorwärtsgeht, ausprobiert und lernt. Dieses schrittweise Vorgehen ist nicht bis ins letzte Detail geplant. Damit widerspricht es so ungefähr allem, was in Grossunternehmen gilt: Von den Budgetierungsprozessen über den offiziellen Einkauf bis zu den Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden: Nur wenig ist auf Agilität ausgerichtet. Kultur und Rhythmus eines Grossunternehmens sind historisch gewachsen, auf spezifische Abläufe optimiert und nicht wirklich beweglich. Dies lässt sich nicht über Nacht verändern und hemmt Innovationen – insbesondere im Bereich der digitalen Transformation.

Innovativ zu sein heisst, das Bestehende konsequent infrage zu stellen. Unternehmen müssen die Umwelt beobachten und dabei von anderen Branchen lernen. Und es braucht Tempo. Ein horrendes Tempo. Und spätestens da ist das altbekannte Wasserfalldenken vieler Unternehmen zum Scheitern verurteilt. Unternehmen sollten die wertvolle Zeit nicht mit dem Beurteilen von Hypothesen vergeuden. Heute ist das direkte Feedback vom Markt gefragt, einem Markt, der sich immer rascher verändert. Es braucht deshalb schnell die ersten Prototypen, mit denen die Idee beim Kunden getestet und sofort verbessert oder sogar verworfen werden kann.

## Start-up-DNA einkaufen

All dies in einer bestehenden Organisation umzusetzen, ist äusserst anspruchsvoll. Doch es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die Agilität im eigenen Unternehmen zu erhöhen. So bauen einige Firmen intern «Innovation Labs» auf oder gründen parallel eine neue Organisation. Vor Branchen- und Betriebsblindheit



Zühlke bringt grosse Unternehmen dank «Rent a Startup» schneller voran.

Quelle: Zühlke

ist man dadurch aber noch nicht wirklich geschützt. Da können externe Innovationspartner helfen. Man kauft sich quasi die DNA eines Jungunternehmens am Markt ein. Zühlke hat dazu das Angebot «Rent a Startup» lanciert: Losgelöst vom Tagesgeschäft und ausserhalb der eigenen Organisation können Unternehmen ein komplettes Start-up-Team für einen bestimmten Zeitraum mieten. Gemeinsam mit ausgewählten Experten des Kunden arbeiten Zühlke-Fachleute aus den unterschiedlichsten Disziplinen an künftigen Produkten und Dienstleistungen. Dabei stellt Zühlke auch die passende Infrastruktur und ein inspirierendes Umfeld zur Verfügung. Das

Ziel: Nach kurzer Zeit steht der erste Prototyp zum Test beim Benutzer bereit. Inspiration für dieses Angebot holte sich das Unternehmen bei seinem Ventures-Team und bei bestehenden Start-up-Kunden, die solche Umgebungen in den Zühlke-Gebäuden erfolgreich etabliert haben.

Innovativ sein heisst am Ball bleiben. Eine Innovation kann heute noch das Nonplusultra und morgen bereits wieder überholt sein. Unternehmen müssen lernen, laufend zu lernen. Sämtliche Innovationsprojekte – insbesondere im digitalen Bereich – sollten so ausgelegt werden, dass sie möglichst flexibel weiterentwickelt und erweitert werden können.

Aber trotz aller Agilität: Innovationsmanagement ist ein systematischer Prozess und alles andere als planlos. Es existieren bewährte Methoden, wie man zu Ideen kommt, diese bewertet und letztlich umsetzt. Auch agile Entwicklungsmethoden basieren auf klaren Prozessleitplanken, die sicherstellen, dass die gewünschten Resultate erzielt werden. Klar ist: Unternehmen, die es schaffen, eine «Lass uns schrittweise loslegen»-Kultur zu etablieren – ob mit externer Unterstützung oder ohne – werden die Gewinner von morgen sein.

\* Philipp Sutter ist CEO von Zühlke.

# MassChallenge: Erfolgreiche Lancierung

Über 450 Start-ups haben sich für das Accelerator-Programm beworben

**Mit der MassChallenge (MC) expandierte Ende 2015 der weltweit grösste und erfolgreichste Start-up-Accelerator der Welt in die Schweiz. Junge Unternehmen erhalten professionelle Beratung, kostenlose Büroinfrastrukturen und Zugang zum globalen Netzwerk. Das private Förderprogramm stiess auf Anhub auf grossen Anklang.**

Peter Stähli\*

Die Schweiz ist eines der wettbewerbsfähigsten Länder der Welt und liegt in verschiedenen Innovations-Rankings an der Spitze. In einem Bereich haben wir jedoch beträchtliches Aufholpotenzial: beim Unternehmertum. Die Schweizerinnen und Schweizer sind zwar innovativ, doch nur wenige wagen den Schritt in die Selbstständigkeit. Gemäss Umfragen haben lediglich 7,5 Prozent der Bevölkerung die Absicht, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Im europäischen Vergleich sind nur Dänemark, Grossbritannien und Deutschland zurückhaltender bei Firmengründungen. Mögliche Gründe für das schlechte Abschneiden der Schweiz sind das hohe Lohnniveau und die rekordtiefe Arbeitslosigkeit. Auf ruhiger See lässt sich bekanntlich gemütlicher segeln als im wilden Ozean. Ein weiteres Problem besteht darin, dass viele der jährlich ca. 12 000 gegründeten Unternehmen langfristig nicht überleben. Ein Jahr nach der Gründung liegt die Erfolgsquote bei 80 Prozent, nach fünf Jahren ist nur noch die Hälfte aktiv.



Modern und praktisch: Die neuen Büros von MassChallenge Switzerland.

Quelle: MassChallenge

Diese Zahlen demonstrieren eine Herausforderung: Jungunternehmen haben innovative Ideen, es fehlt ihnen jedoch das unternehmerische Know-how, das notwendige Netzwerk oder der Zugang zu Wachstumskapital.

## Expansion in die Schweiz

An diesem Punkt setzt die MassChallenge (MC) an. Der weltweit grösste und erfolgreichste Start-up-Accelerator wurde 2010 in Boston gegründet. Innert kürzester Zeit kamen weitere Standorte in London, Jerusalem und Mexico City hinzu. 2015 folgte dank den Gründungspartnern Bühler Group, Nestlé, Givaudan, Inartis Foundation und dem Swiss Economic Forum die Expansion in die Schweiz. Ziel der Initiative ist es, das Unternehmertum zu fördern, innovative Nachwuchskräfte zum Schritt in die Selbstständigkeit zu ermutigen und die Start-ups in ihrer Entwicklung zu beschleunigen. Der global vernetzte Accelerator («Beschleuniger») ermöglicht Jungunternehmen raschen und effizienten Zugang

zu Wissen und Ressourcen. Die an der nicht gewinnorientierten Initiative teilnehmenden Unternehmen erhalten kostenlose Büroflächen, intensive Ausbildung, professionelles Coaching sowie Zugang zum internationalen Netzwerk der MassChallenge. Das Programm wird ohne Einfluss von Risiko- und Eigenkapitalgebern betrieben. Dieser Ansatz erlaubt eine offene Struktur und die Kooperation mit anderen Organisationen. Dass das Modell funktioniert, zeigen die Zahlen: MassChallenge hat seit 2010 über 1,1 Milliarden US-Dollar Eigenkapital vermittelt. Weltweit haben 835 Start-ups an den Programmen von MassChallenge teilgenommen, die rund 6500 direkte Arbeitsplätze geschaffen haben. 82 Prozent der geförderten Unternehmen überleben langfristig.

## Grosse Nachfrage

In der Schweiz ist das Programm von MassChallenge auf Anhub erfolgreich angelaufen. Bis Ende März haben sich bereits über

450 Start-ups aus über 30 verschiedenen Ländern für das erste Accelerator-Programm in der Romandie beworben. Internationale Experten aus dem MC-Netzwerk haben diese Bewerbungen sorgfältig geprüft und 150 Start-ups zur zweiten Qualifikationsrunde nach Genf eingeladen. Jedes Unternehmen hatte Mitte Mai die Gelegenheit, in einem 10-minütigen Pitch die Jury von seiner Geschäftsidee zu überzeugen. Während drei Tagen standen 65 Juroren im Einsatz. Die ausländischen Firmen präsentierten teilweise über Skype. Schliesslich hat die Jury die 71 Start-ups bestimmt, die sich für eine Teilnahme am Accelerator-Programm 2016 qualifiziert haben. Das viermonatige Förderprogramm startet am 20. Juni. Das Gebäude der MassChallenge Switzerland befindet sich in Renens in der Nähe der Universität Lausanne. Auf über 1500 m<sup>2</sup> stehen den Start-ups alle benötigten Büroinfrastrukturen sowie IT- und Kommunikationsmittel kostenlos zur Verfügung. Doch damit nicht genug: Die ausgewählten Start-ups dürfen nicht nur den «Office Space» nutzen, sondern auch die modern ausgerüstete Innovationswerkstatt, in welcher zum Beispiel auch ein 3D-Drucker zu finden ist. Die frisch renovierten Räumlichkeiten werden am 10. Juni offiziell eingeweiht. Nun blicken wir gespannt auf den Start des ersten Programmes und freuen uns, Ende Jahr die ersten Ergebnisse zu bestaunen. Eines ist jedoch schon jetzt klar: In der Schweiz besteht offenbar eine grosse Nachfrage für das Angebot von MassChallenge. Die massgeschneiderte Förderung und Beschleunigung von Start-ups scheint dringend notwendig zu sein und kommt an.

\* Peter Stähli ist Gründer und Verwaltungsratspräsident des Swiss Economic Forum.



Ian Roberts ist CTO der Bühler AG und Member Management Committee der MassChallenge Switzerland. Quelle: Bühler AG

## KURZINTERVIEW

### Warum engagiert sich Bühler so stark bei der MassChallenge?

In unserer komplexen Welt setzt Innovation Zusammenarbeit mit Kunden, Wissenschaftlern und Investoren voraus. Bei Bühler setzen wir uns für diese offene, auf Zusammenarbeit basierende Innovation ein. Ein wichtiges Element ist dabei die Unterstützung eines erfolgreichen und professionell geführten Start-up-Ökosystems wie MassChallenge.

### Welchen Mehrwert bringt MC konkret?

MC ist ein bewährtes Betriebsmodell mit einem Pool aus internationalen Experten und Zugang zu den globalen Märkten. MC fördert so den Unternehmerteil und die Innovationskraft in der Schweiz.

### Wie einzigartig ist MC wirklich?

MC ist eine Non-Profit-Organisation und beteiligt sich finanziell nicht an den Start-ups. Diese Unabhängigkeit ist zentral. Ein weiterer Pluspunkt ist die starke internationale Ausrichtung der MassChallenge.

# Digitalisierung ist Chefsache

Die Resultate einer Umfrage bei 550 Managern aus Deutschland und der Schweiz

**Das Digital Maturity Model der Uni St. Gallen lässt uns verstehen, wo ein Unternehmen im Transformationsprozess steht. Auf dieser Basis lassen sich die digitale Reife und Agilität bestimmen und einordnen.**

**Bramwell Kaltenrieder\***

Firmen stehen heute sehr anspruchsvollen Kunden gegenüber. Kunden, die ganz selbstverständlich erwarten, dass Produkte, Dienstleistungen und Marken jederzeit und über verschiedene Kommunikations- und Vertriebskanäle verfügbar sind. Professionell geführte digitale Kundenkontakte steigern in diesem Umfeld Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungsbereitschaft, Reichweite und Neukundenzugänge. Parallel dazu beschleunigt die Vernetzung – zum Beispiel durch das «Internet of Things» – interne Produktionsprozesse. Und Business Intelligence hilft, die ganze Supply Chain effizienter zu steuern und bessere Entscheidungen zu treffen. Für die Erzielung kompetitiver Vorteile ist die digitale Unterstützung von Kernprozessen allerdings nicht mehr ausreichend: Es gilt, für Produkte und Dienstleistungen neue Begleitangebote zu schaffen und damit relevanten Mehrwert für den Kunden zu generieren.

Im Banking zum Beispiel bieten führende Anbieter heute neben bekannten E-Banking-funktionen auch bequeme persönliche Finanz- und Zahlungsassistenten an, stiften damit zusätzlichen Nutzen und steigern die Kundenbindung. Als differenzierendes Angebot stellen innovative Werkzeugmaschinenbauer Tablet-basierte Tools zur Verfügung, die von den Vertriebsmitarbeitern draussen bei den Kunden eingesetzt werden, um bei der Definition und Kalkulation neuer Produktionsaufträge Effizienz und Geschwindigkeit zu erhöhen.

## Potenziale erkennen

Ob Onlinevertrieb für Konsumgüterhersteller oder dynamische Ertrags- und Preismodelle für Transport- und Logistikunternehmen: In sämtlichen Dimensionen des Geschäftsmodells ist zu prüfen, ob sich aus der Digitalisierung Potenzial für Umsatz und Ertragssteigerungen ergeben könnten. Das skizzierte Ausmass der anstehenden Herausforderungen macht deutlich, dass die Bewältigung dieser Aufgaben vom Topmanagement geführt werden muss. Auch wenn die IT bei der Transformation des Unternehmens eine wichtige Rolle spielt, darf die entsprechende Verantwortung nicht einfach dem CIO übertragen werden. Vielmehr muss die Digitalisierung als echter «Game-Changer» in

den kommenden Jahren fixer Agendapunkt bei der strategischen Planung sein. Vor diesem Hintergrund hat die Strategieberatung Crosswalk gemeinsam mit der Universität St. Gallen und einem Expertenpanel ein Instrument entwickelt, mit dem das Management die Digitalisierung des Unternehmens messen und steuern kann. Das «Digital Maturity Model» erfasst die nötigen Fähigkeiten ganzheitlich: Mit einem praxisorientierten Fragekatalog und Referenzdaten lässt sich eine fundierte Standortbestimmung vornehmen.

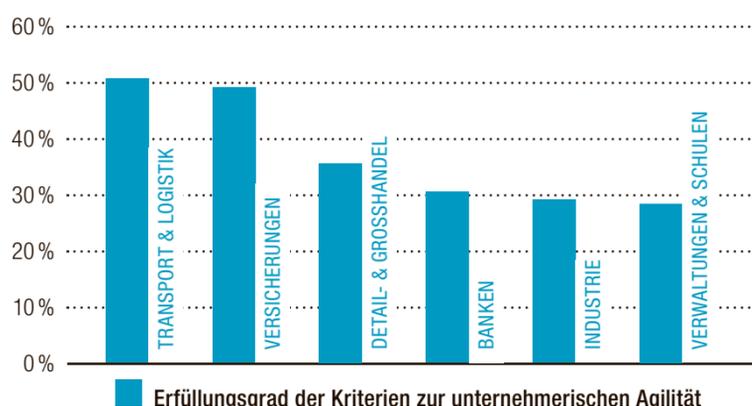
Dem Modell zugrunde liegt das St. Galler Business Engineering Framework, das dem ganzheitlichen Transformationsmanagement dient. Mit den Ebenen Geschäftsstrategie, Geschäftsprozesse, Informations- und Kommunikationssysteme sowie Führung/Verhalten/Macht/Kultur integriert das Framework alle wichtigen Handlungsfelder des betrieblichen Wandels.

Bereits zum zweiten Mal haben die Universität St. Gallen und Crosswalk Unternehmen verschiedener Branchen eingeladen, an der Untersuchung auf der Grundlage des Digital Maturity Model teilzunehmen. Mit rund 550 Personen hat sich die Teilnehmerzahl im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. Das Interesse an einer Standortbestimmung rund um das Thema Digitalisierung hat also deutlich zugenommen.

## Die Ergebnisse im Überblick:

- Grosse Unternehmen haben aufgeholt. Während im vergangenen Jahr Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden die höchsten Reifegrade erreichten, weisen grosse Unternehmen nun durchschnittlich die besten Werte auf.

Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. Dies erfordert jedoch kürzere Strategiezyklen, dezentrale Organisations- und Entscheidungsstrukturen, flache Hierarchien, einen schnellen und transparenten Informationsfluss sowie Vertrauen und Eigenverantwortung. In Innovations- und Marketingprojekten helfen frühe und kontinuierliche Kundentests, Investitionen in



Auch intern hoch mobil: Die Transport- und Logistikbranche.

Quelle: UniSG, Crosswalk

- Das Thema Digitale Transformation ist definitiv im Bewusstsein des Managements angekommen: Zwei Drittel der Befragungsteilnehmer sind auf Geschäftsleitungs- oder Abteilungsleiterstufe tätig. Dennoch wird nur sehr zögerlich gehandelt: Nicht einmal die Hälfte der Unternehmen verfügt über einen strategischen Plan, wie mit der Digitalisierung umzugehen ist.
- Unternehmen aus der Kommunikations- und Informationsbranche sind am besten gerüstet, während die Industrie weiterhin Aufholbedarf hat. Hier werden, wie im Vorjahr, nur niedrige Reifegrade erreicht.
- Prozessdigitalisierung und Customer Experience erhalten noch wenig Aufmerksamkeit; die Reifegrade bei diesen Themen sind die niedrigsten der gesamten Untersuchung.
- Digital reife Unternehmen beurteilen die Erreichung wirtschaftlicher Ziele positiv. Die Einschätzung des Erfolgs der digitalen Transformation fällt deutlich positiver aus als bei digital wenig reifen Firmen.

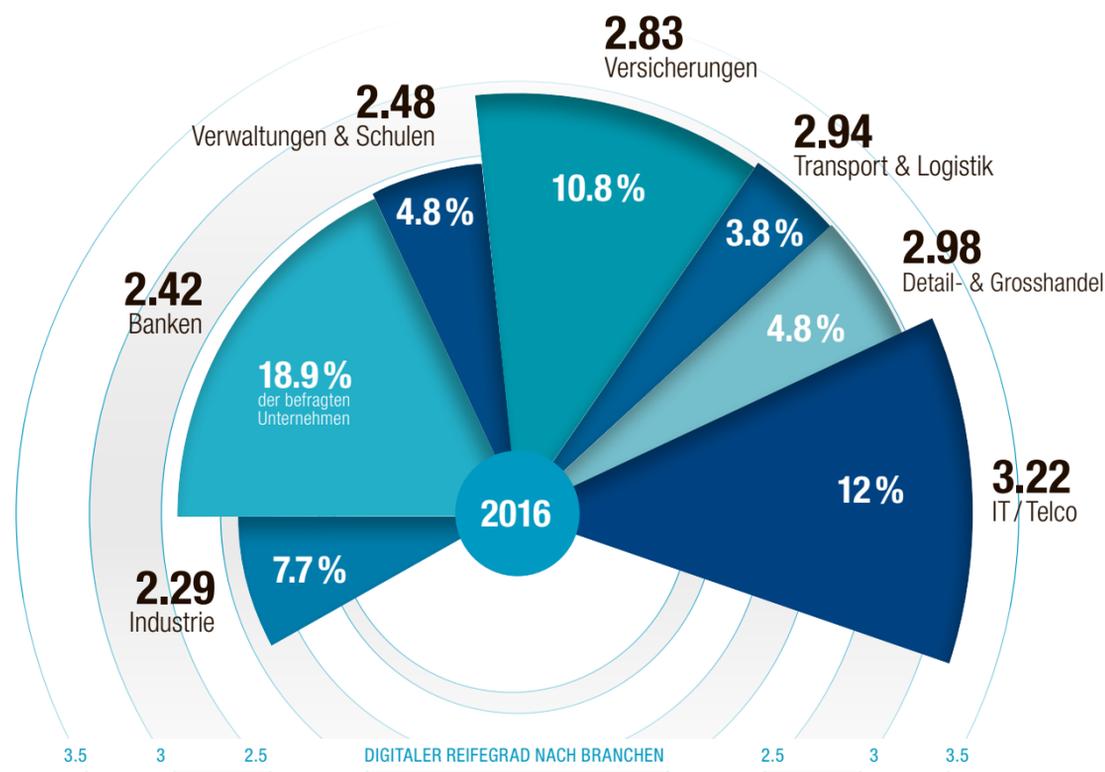
die richtige Richtung zu lenken. In einem so dynamischen Umfeld gewinnt bei Mitarbeitenden die Problemlösungs- und Methodenkompetenz gegenüber der fachlichen Erfahrung deutlich an Gewicht. Hinsichtlich Agilität kommt die Studie zu folgenden Ergebnissen:

- Die Erfüllungsgrade der relevanten Reifekriterien weisen in allen Branchen auf deutliches Entwicklungspotenzial hin.
- Im Branchenvergleich weisen Transport-, Logistik- und Versicherungsunternehmen eine überdurchschnittliche Agilität auf.
- Banken und Industrie haben die tiefsten Erfüllungsgrade.
- Bei Handelsunternehmen sowie bei Verwaltungen und Schulen ist die IT-Projekttagilität deutlich stärker ausgeprägt als die unternehmerische Agilität.

Der Report mit Informationen zum Modell, den detaillierten Resultaten der Befragung inklusive branchenspezifischen Auswertungen sowie Handlungsempfehlungen kann als E-Paper kostenlos unter [www.crosswalk.ch/dmtr2016](http://www.crosswalk.ch/dmtr2016) bezogen werden. Mit dem «Digital Maturity Check PLUS» können Unternehmen ausserdem ihre digitale Reife prüfen und strategische Chancen erkennen.

\*Bramwell Kaltenrieder, Managing Partner, Crosswalk AG.

Die immer schnelleren Veränderungen im Markt- und Technologieumfeld zwingen Unternehmen zu hoher Beweglichkeit: So können Chancen genutzt, Risiken reduziert und die



Vorsprung dank Technik im Haus: Die IT-/Telco-Industrie ist am besten gerüstet für die digitale Transformation.

Quelle: UniSG, Crosswalk

ANZEIGE



**Wir begrüssen Sie am Gipfeltreffen der Schweizer Wirtschaft und freuen uns auf starke Auftritte.**

Mit gezielter Standortförderung unterstützt der Kanton Bern unternehmerische Höchstleistungen.



**Kanton Bern  
Canton de Berne**

[www.berninvest.be.ch](http://www.berninvest.be.ch)

# Fräsen, bohren und giessen war gestern

## Vom Rapid Prototyping zum Advanced Manufacturing

**Die additive Fertigung ist ein Eckpfeiler der Industrie 4.0. Forscher der Empa arbeiten an den wissenschaftlichen und technischen Grundlagen.**

Pierangelo Gröning\*

Eines der Hauptthemen am letzten World Economic Forum (WEF) in Davos war die «Verwandlung der Industrie durch Digitalisierung». Damit wurde nichts weniger thematisiert als die nächste industrielle Revolution. Im Rahmen dieses bevorstehenden Wandels werden sich die Produktionsmethoden in den Industrieländern tiefgreifend verändern. Der Entwicklungssprung dürfte ähnlich dramatisch sein wie bei den drei industriellen Revolutionen der Vergangenheit: der Mechanisierung im 19. Jahrhundert, der Fließbandproduktion ab 1915 und dem Einsatz von Elektronik und IT ab den 1970er-Jahren.

«Industrie 4.0» wird nach Einschätzung vieler Experten zur Verschmelzung von virtuellen Daten mit realen Produktionsmaschinen führen. Anders ausgedrückt: Ein am Computer designtes Produkt oder Werkstück lässt sich durch einen Mausklick direkt herstellen, in den gewünschten Eigenschaften und aus den entsprechenden Materialien.

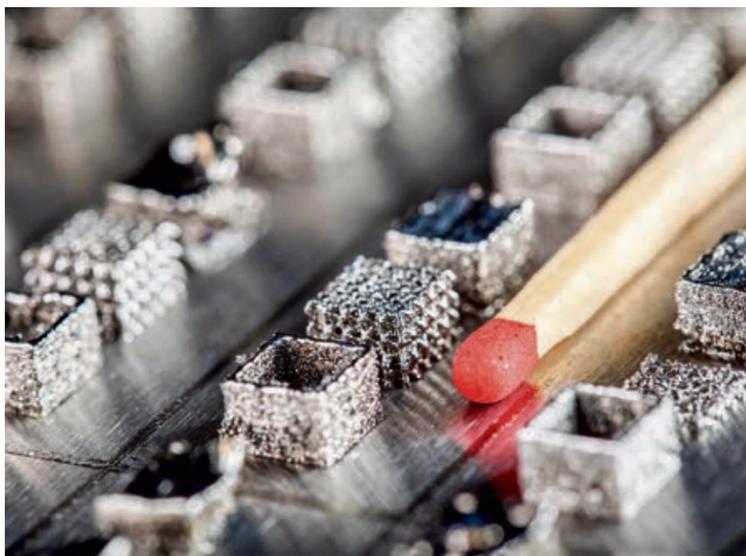
Das führt unter anderem dazu, dass in einer so entstehenden «intelligenten Fabrik» Kunden, Produzenten und Lieferanten deutlich näher zusammenrücken: Produktionsaufträge werden vom Kunden direkt an die Maschine geschickt, die Produktionsdaten in Echtzeit an den Vertriebspartner übermittelt.

Ein wesentlicher Baustein zur Verwirklichung von Industrie 4.0 sind Maschinen, die Bau-

teile schneller, flexibler und präziser fertigen können als bisher. Weniger Prototypenbau, weniger Gusswerkzeuge, weniger Nachbearbeitung. Aus Daten sollen in Zukunft schneller Bauteile und Produkte werden; (fast) alles, was man am Computer entwerfen kann, soll auch real hergestellt werden können.

peraturstabilität dieser Objekte, weshalb sie vor allem zu Anschauungszwecken verwendet werden. So kommt es, dass der 3D-Druck oft auch mit dem Synonym «Rapid Prototyping» umschrieben wird.

Für die nächste industrielle Revolution muss die additive Fertigungstechnik – das Additive



Klein, aber fein: Werkstücke aus dem 3D-Drucker.

Quelle: Empa/inspire

Eine erste Vorstellung von dieser Art Produktion liefern etwa 3D-Drucker. Die ersten dieser Apparate wurden in den 1980er-Jahren entwickelt; heute gibt es Home-Geräte für unter 700 Franken zu kaufen. Als Werkstoff wird bisher vor allem Kunststoff verwendet; entsprechend eingeschränkt sind die mechanischen Eigenschaften, aber auch die Tem-

peratureigenschaften dieser Objekte, weshalb sie vor allem zu Anschauungszwecken verwendet werden. So kommt es, dass der 3D-Druck oft auch mit dem Synonym «Rapid Prototyping» umschrieben wird.

Für die nächste industrielle Revolution muss die additive Fertigungstechnik – das Additive

sind für einen Werkplatz wie die Schweiz mit seinen zahlreichen, in diesem Bereich tätigen KMU, von enormer Bedeutung. Hier heisst es, den Anschluss nicht zu verpassen. Deshalb sind in der strategischen Planung des ETH-Bereichs für die Jahre 2017 bis 2020 im Forschungsschwerpunkt Advanced Manufacturing Investitionen von insgesamt rund zehn Millionen Franken vorgesehen. Das Geld wird in modernste Infrastruktur, neue Professuren und Technologieplattformen fliessen. Das soll in Zusammenarbeit mit der hiesigen Industrie für den nötigen Innovationsschub sorgen.

### Das Licht wird zum Werkzeug

Die Empa arbeitet derzeit mit mehreren Forschungsgruppen am Thema. Eine Gruppe untersucht zum Beispiel die optimierte Anwendung von Lasern, etwa beim Metallaufbau mittels Laser; dabei verschmelzen Metallpartikel im Fokusbereich eines Laserstrahls. Ohne Gussform oder Fräsmaschinen – nur aus CAD-Daten – entstehen Werkstücke aus massivem Metall.

Eine andere Gruppe erforscht neuartige Legierungen, deren Verarbeitung mit der neuen Technologie greifbar wird. Sie entwickelt für den 3D-Druck optimierte Werkstoffe, die im neuen 3D-Laserdrucker an der Empa gleich verarbeitet und getestet werden können.

Eine weitere Forschungsgruppe nutzt das Additive Manufacturing, um geometrische Formen herzustellen, die mit herkömmlichen Fertigungsmethoden nicht zu produzieren sind. Ziel all dieser Forschungsaktivitäten ist es, den 3D-Druck von Metallen in ein robustes und zuverlässiges industrielles Verfahren zu überführen.

Die neuen Verfahren zu entwickeln ist indes nur der Anfang; Unternehmen, die auf den Advanced-Manufacturing-Zug aufspringen wollen, müssen beispielsweise ihr Qualitätsmanagement völlig neu organisieren. Heutzutage produziert man in der klassischen Verfahrenstechnik im Serienbau eine Anzahl von Teilen, entnimmt Stichproben, testet diese und erhält so Erkenntnisse über die Qualität des Herstellungsprozesses. Advanced Manufacturing erzeugt dagegen Kleinstserien, im Extremfall gar Einzelstücke. Das heisst, der komplette Herstellungsprozess muss permanent überwacht werden.

Forscher der Empa und anderer Institutionen des ETH-Bereichs arbeiten an den Grundlagen dieser neuen Fertigungstechnologien. Sie wollen verstehen, wie solche Werkstücke entstehen, welche Fehler dabei passieren können, wie man sie erkennt und – besser noch – vermeidet.

\*Dr. Pierangelo Gröning ist Leiter des Forschungsschwerpunkts «Nanostrukturierte Materialien» an der Empa.

### DIE BRÜCKENBAUER

Die Empa ist das interdisziplinäre Forschungsinstitut des ETH-Bereichs für Materialwissenschaften und Technologie. Als Brücke zwischen Forschung und praktischer Anwendung erarbeitet sie Lösungen für die vorrangigen Herausforderungen von Industrie und Gesellschaft und trägt so massgeblich dazu bei, die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft zu stärken. Der ETH-Bereich umfasst neben der Empa die beiden ETH in Zürich und Lausanne sowie die Forschungsanstalten PSI, WSL und Eawag.

# Daten als Erfolgsfaktor

## Überlegungen zur Industrie 4.0 auf dem Werkplatz Schweiz

**Mit Innovationen sichern die Schweizer Industrieunternehmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit. Der Wandel, der mit der vierten industriellen Revolution eingesetzt hat, bietet neue Chancen.**

Robert Rudolph\*

Die Unternehmen der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) bewegen sich in einem Spannungsfeld von Produktivität und Flexibilität und sehen sich permanent vor die Frage gestellt, wie man effizient fertigen und gleichzeitig der zunehmend individualisierten Nachfrage gerecht werden kann. Hohe Produktionskosten am Standort Schweiz sowie die aktuelle Wirtschaftslage akzentuieren die Situation. Umso wichtiger ist es, sich bietende Chancen zu ergreifen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Ein wichtiger Hebel wird die Fähigkeit sein, die neuesten Informations- und Kommunikationstechnologien in die industriellen Wertschöpfungsprozesse einzubauen. Die Rede ist von der vierten industriellen Revolution, kurz Industrie 4.0.

Mit der Verflechtung von realer und virtueller Welt wird eine neue Dimension im Ablauf von Fertigungsprozessen eingeläutet. Vereinfacht erklärt: Maschinen und Produkte erhalten eigene Identitäten und werden vernetzt. Durch Informationsverarbeitungssysteme lassen sich grosse Mengen an anfallenden Daten auswerten. Mit diesen Erkenntnissen wird es möglich, immer schneller und effizienter auf Situationen zu reagieren und nötige Anpassungen vorzunehmen. Es entstehen durch-



Vernetzte Fertigungsstrasse: Tiefe Durchlaufzeiten und wenig Ausschuss.

Quelle: Swissmem

gängige Lösungen, welche Produktion, Lieferkette, Handelsgeschäfte und Service digital verknüpfen.

Die Entwicklung steht noch am Anfang, doch es ist bereits heute absehbar, dass die Digitalisierung in der Industrie weitreichende Folgen haben wird. Die Daten und das daraus generierbare Wissen werden künftig den Wettbewerbsvorteil ausmachen.

Die Schweizer Industrie ist für diesen Wandel gut aufgestellt. Die exportierenden Firmen haben ihre Anpassungsfähigkeit und Agilität in den letzten Jahrzehnten schon mehrmals unter Beweis gestellt. Mit diesen Fähigkeiten können sie die steigende Dynamik erfolgreich bewältigen. Viele Betriebe sind international ausgerichtet und geübt im Umgang mit globalen Wertschöpfungsketten. Das Bildungs-

system stellt ausgezeichnete Fachkräfte auf allen Stufen zur Verfügung, die mit den stetig steigenden Anforderungen umgehen können. Und schliesslich verfügt die Schweiz über eine im internationalen Vergleich ausgezeichnete Infrastruktur im ICT-Bereich. Diese gute Ausgangslage wird in verschiedenen Studien bestätigt. So weist der «Industry 4.0 Readiness Index» des Beratungsunternehmens Roland Berger die Schweiz zusammen mit Deutschland als «Frontrunners» aus.

### Mit Neugier und Weitsicht

Die Unternehmen sind nun gefordert, diese Ausgangslage zu nutzen, um sich einen Vorsprung zu verschaffen. Die Firmen müssen die neuen Technologien mit Offenheit, Neugierde und Weitsicht anpacken. Industrie 4.0 ist zweifelsohne ein strategisches Thema, welches von der Unternehmensleitung entsprechend priorisiert werden muss. Die Umsetzung wird in alle Bereiche des Unternehmens ausstrahlen. Veränderungen in der Organisation und den Geschäftsprozessen werden die Folge sein.

Ein Umbau des ganzen Unternehmens wird kaum der richtige Ansatz sein. Vielmehr müssen Schwachstellen und Optimierungspotenziale in der Wertschöpfungskette identifiziert werden. Unter Einsatz von optimierten Prozessen und neuen Technologien können Lösungen implementiert werden. Selbstverständlich müssen solche «Use Cases» die notwendige Wirtschaftlichkeit ausweisen. Angesichts der steigenden Komplexität der Technologien und der zunehmend interdisziplinär zu entwickelnden Lösungen werden nicht alle benötigten Kompetenzen im Unternehmen verfügbar sein. Es wird also notwen-

dig sein, neues Know-how aufzubauen oder mit Partnerschaften und Dienstleister die entsprechenden Lösungen zu entwickeln. Im Vordergrund stehen die Bereiche ICT, Informationsmanagement und Sicherheit.

Interessant ist der Doppelaspekt, den Industrie-4.0-Konzepte für Unternehmen aus den MEM-Branchen haben. Als Anwender profitieren sie von neuen Technologien, als Anbieter sind sie gefordert, eben diese neuen Technologien in innovative Produkte und Prozesse einfließen zu lassen.

Mit der erhöhten Produktivität und Agilität senken sie die internen Kosten. Gleichzeitig optimieren sie ihre Produkte, kreieren auf der Basis digitaler Konzepte neue Dienstleistungen, schaffen unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke und so auch einen Mehrwert beim Kunden. Der wohl grösste Hebel lässt sich mit der Einführung von erweiterten und neuen Geschäftsmodellen erzielen.

Bereits sind Internetportale am Entstehen, welche Maschinenhersteller bei der Berechnung, Spezifikation und Beschaffung von Teilen unterstützen. Zusätzliche Dienstleistungen wie Fernwartung und vorausschauender Unterhalt von Maschinen und Anlagen werden von immer mehr Anbietern bereitgestellt. Montagelinien, die bisher von Hand bedient werden, lassen sich automatisieren und intelligenter gestalten, sodass Durchlaufzeiten und Ausschussquoten reduziert werden können. Optimierte Auftragsplanung, Assistenzsysteme, visuelle Kontrollsysteme und Identifikationstechnologien sind die Technologien, die dabei zum Einsatz kommen.

\*Robert Rudolph ist Leiter Bildung und Innovation bei Swissmem.

# Gelungener Start

Im längsten Eisenbahntunnel der Welt steckt jede Menge ABB

**Ende 2016 wird der Gotthard-Basistunnel offiziell in Betrieb genommen. ABB-Technologien sichern die effiziente Energieversorgung der Infrastruktur und der Belüftung.**

**Felix Fischer\***

Als Hauptpartnerin des Projektes «Gottardo 2016» wird ABB bei der Eröffnung des Jahrhundertbauwerks Anfang Juni prominent vertreten sein. Als Zeichen der engen Verbindung mit dem neuen Basistunnel verkehrt seit Januar eine Lok 2000 im ABB-Design auf dem Schweizer Schienennetz (siehe Bild). Sie steht symbolisch für den Beitrag, den ABB zur Realisierung des Jahrhundertbauwerks geleistet hat. Wie alle Fahrzeuge dieses Typs läuft sie mit Antriebspaketen und elektrischer Ausrüstung von ABB.

Seit 125 Jahren trägt ABB in der Schweiz und weltweit zum technischen Fortschritt bei, namentlich im Bereich der Energieeffizienz und der Steigerung der industriellen Produktivität. Dies gilt auch für Innovationen im Bahnbereich, die eine nachhaltige Mobilität ermöglichen.

Diese Tradition hat bis heute Bestand: Im aargauischen Turgi werden Traktionsstromrichter entwickelt und produziert, am Standort Genf Traktionstransformatoren. Darüber hinaus fertigt und wartet ABB sämtliche Komponenten und Teilsysteme, die auf Schienennetzen des Nah- und Fernverkehrs und auf

Hochgeschwindigkeitsstrecken zum Einsatz kommen. ABB verfügt weltweit über eine grosse installierte Basis und offeriert auch Serviceleistungen über den ganzen Lebenszyklus ihrer Produkte hinweg, einschliesslich Instandhaltung sowie Auf- und Nachrüstungen, sogenannte Retrofits.

Die SBB gehören zu den wichtigsten Kunden von ABB. Vor zwei Jahren hat ABB zum Beispiel einen Auftrag und Auftragsoptionen über fast 70 Millionen Schweizer Franken für die Lieferung der neusten Generation von Stromrichtern erhalten.

## Energieeffizient dank Retrofits

Die Lokomotive des Typs RE 460 – umgangssprachlich meist Lok 2000 genannt – ist ein Paradebeispiel für den energieeffizienten Schienenverkehr. Sie steht seit rund 20 Jahren im Einsatz und erbringt eine jährliche Fahrleistung von gut 300 000 Kilometern. Dank Retrofits von ABB konnte die Energieeffizienz und Zuverlässigkeit der Lokomotiven erhöht und die Lebensdauer um 20 Jahre verlängert werden.

Die Partnerschaft von ABB und SBB im Rahmen des Jahrhundertbauwerks Gotthard-Basistunnel unterstreicht die grosse Innovationskraft und breite Expertise von ABB im Bahnsektor und ist ein weiteres wichtiges Kapitel in der langen und erfolgreichen Zusammenarbeit der beiden führenden Unternehmen.

Seit ihrer Gründung ist ABB in der Schweiz eng mit dem Bahnverkehr verbunden. Schon

die Vorgängerunternehmen von ABB – zum Beispiel Brown, Boveri & Cie. (BBC) – haben wesentliche Beiträge zur Elektrifizierung der Bahn geleistet. Anfang des 20. Jahrhunderts elektrifizierte ABB den Simplon- und den alten Lötschbergtunnel, wie auch den 1882 eröffneten Gotthardtunnel, und trug damit massgeblich zum Ausbau der bedeutenden Alpentransversalen bei. Mit der Übernahme der Maschinenfabrik Oerlikon (MFO) schloss

sich der Kreis. Die MFO hatte – wie BBC – Elektrolokomotiven produziert; zum Beispiel das legendäre «Krokodil» für den Güterverkehr auf der steilen Gotthardstrecke, das noch heute jeder Bahnfan weltweit an der Silhouette erkennt.

Gut 17 Jahre wurde an dem Jahrhundertprojekt des neuen Gotthardbasistunnels gebaut. Am 2. Juni war es so weit: Der erste Zug passierte den neuen Tunnel. Er ist mit 57 Ki-

lometern der längste Eisenbahntunnel der Welt und eine der wichtigsten Nord-Süd-Verbindungen Europas. Dank des neuen Tunnels entstehen mehr Kapazitäten, um Güter auf der Bahn zu transportieren, und durch die kürzeren Fahrzeiten kommen sich sowohl die einzelnen Landesteile als auch die Nachbarländer Deutschland und Italien näher.

\*Felix Fischer, Kommunikation ABB Schweiz.



Mit Elan in die Zukunft: Ulrich Spiesshofer (l.) und SBB-Chef Andreas Meyer.

Quelle: ABB

ANZEIGE

«Warum fördert die BKW die Wirtschaft?»

Premiumpartnerin vom SEF

**Weil uns Innovation und Nachhaltigkeit am Herzen liegen.** Mit unserem Engagement fördern wir den Austausch von Ideen und Kontakten an wichtigen Wirtschaftsveranstaltungen. Denn hier entstehen die Perspektiven von morgen.

**ENERGIE FÜR MORGEN**

**BKW**

# «Unser Kerngeschäft ist die Vernetzung»

Swisscom-CEO Urs Schaeppi über die Erschliessung neuer Geschäftsfelder

**Der grösste IT-Konzern der Schweiz ist profitabel und wächst. Zum Zurücklehnen bestehe trotzdem kein Anlass, sagt Swisscom-Chef Urs Schaeppi.**

Interview: Beni Meier

**Unser Zeitalter, Herr Schaeppi, gleicht einer Achterbahnfahrt. Technologien, die gestern noch bahnbrechend waren, sind heute kalter Kaffee. Macht Ihnen das manchmal Angst?**

Ja und nein. Die Veränderung ist ein Dauerzustand und beileibe keine Folge der Digitalisierung. Denken Sie nur an die industrielle Revolution oder an die Automation. Neu ist hingegen die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen heute passieren –, und die kann einem manchmal schon Angst machen.

**Was bedeutet Digitalisierung für Sie?**

Digitalisierung bedeutet Disruption, auch im eigenen Geschäft. Sie bedeutet aber auch neue Chancen und Möglichkeiten. Darum bauen wir ein Low Power Network für das Internet der Dinge auf. Darum investieren wir in die Swisscom Cloud. Unternehmen müssen sich ständig selbst neu erfinden und dürfen keine Angst vor Veränderungen haben. Schnelligkeit und Agilität sind das A und O der Digitalisierung – selbstverständlich mit dem Ziel, den Kundennutzen zu maximieren.

**Haben Sie bei Swisscom dieses A und O im Griff?**

Ja, das glaube ich; obwohl auch bei uns nicht immer alles nach Plan läuft. Für uns ist es



Die Kunst, auf den Kunden zu hören: Urs Schaeppi.

Quelle: Swisscom

matchentscheidend, dass wir uns laufend den Bedürfnissen unserer Kunden anpassen. Erinnern Sie sich an unsere ersten Natel infinity-Abos? Das war im Jahr 2012. Damals kamen kostenlose Nachrichtendienste wie WhatsApp auf den Markt, die sofort in einen harten Konkurrenzkampf mit den etablierten SMS traten. Kurz darauf brachen unsere Einnahmen ein. Wir mussten uns überlegen, wie wir unseren Umsatz langfristig sichern können. Wie wir unsere Abos attraktiver machen und auf den steigenden Datenhunger unserer

Kunden reagieren können. Diese Überlegungen waren der Startschuss für das Projekt Natel infinity, das wir dann in nur 100 Tagen realisiert haben. Das ging enorm schnell; da haben mich unsere Leute überrascht.

**Hat Swisscom ein Geheimrezept für solche rasante Entwicklungen?**

Wenn wir ein Geheimrezept hätten, wäre es natürlich geheim. Aber ja, wir haben tatsächlich etwas in der Art. Vor acht Jahren haben wir mit Human Centered Design (HCD) eine

Kreativmethode eingeführt, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und neue Arbeitsformen ermöglicht.

**Was heisst das konkret?**

Die Bedürfnisse unserer Kunden stehen im Zentrum; und zwar immer. Auch dann, wenn die Kunden noch gar nicht wissen, was sie sich eigentlich genau wünschen. Mit HCD spüren wir diesen unausgesprochenen Wünschen nach und entwickeln einen ersten Prototyp. Mit dem sogenannten «Fast Prototyping» werden Lösungen sofort getestet. Dabei ist die Zeitspanne zwischen Entwicklung und Feedback sehr kurz, oft nur 14 Tage. Das heisst, dass die Entwickler alle 14 Tage ein Feedback erhalten und so viel schneller Anpassungen und Verbesserungen vornehmen können. Das Ganze ist ein iterativer Prozess, eine Reise. Scheitern ist erlaubt. «Try fast, fail forward», lautet das Zauberwort. Das muss zur Unternehmenskultur gehören.

**Agilität heisst also auch «einfach drauflos»?**

Nicht unbedingt. Es stimmt, Agilität braucht Veränderungsbereitschaft und Mut. Aber sie braucht auch Disziplin und eine gewisse Struktur. Agilität heisst für mich, Dinge geordnet anders zu machen. Und natürlich muss man als Manager auch die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit Agilität gelebt werden kann: sei es in der Führung, in der Kultur, den Räumlichkeiten oder eben in der Art und Weise, wie Produkte entwickelt werden. Übrigens wenden wir die HCD-Methode nicht nur Swisscom-intern an, sondern auch, wenn wir gemeinsam mit unseren Geschäftskunden neue digitale Strategien entwickeln und neue Businessmodelle ausarbeiten. Dabei

haben die Firmen meist folgende Ziele: schnellere Geschäftsprozesse, tiefere Kosten und/oder neue Kundenerlebnisse schaffen.

**Sie müssen sich oft den Vorwurf anhören, dass Swisscom in Geschäftsfelder vordringt, die nichts mehr mit ihrem Kerngeschäft zu tun haben.**

Das ist doch genau der Punkt: Es hat immer mit unserem Kerngeschäft zu tun. In einer digitalen Gesellschaft ist alles mit allem vernetzt. Die Grundvoraussetzung dafür ist eine schnelle, flächendeckende ICT-Infrastruktur –, und die können wir bieten. Auch wenn die Grenzen der Branchen immer mehr verwischen, so fokussieren wir uns doch stets auf Themen, die eng mit unserem Kerngeschäft verbunden sind. Nehmen wir das Beispiel TV: Unser Swisscom TV basiert auf der Cloud-Technologie und schnellen Netzen. Es ist also mit unserem Infrastrukturgeschäft verschmolzen. Das Wesen der Digitalisierung, des Internet of Everything, besteht ja gerade darin, dass Telekommunikation und IT zu den Bausteinen aller Produkte werden. Wir haben das Know-how, Gegenstände zu vernetzen und intelligent zu machen. Warum sollten wir das also nicht tun? Damit entwickeln wir unser Kerngeschäft weiter.

**Wandelt Swisscom damit auf einsamen Pfaden?**

Nein, auf keinen Fall. Inspiration, konstruktive Zusammenarbeit und Know-how-Austausch ist für uns essenziell. Deshalb setzen wir bei der digitalen Transformation auf innovative Partner aus dem Start-up- und Hochschul Umfeld. Und ja, wir wollen dafür sorgen, dass möglichst viel Wertschöpfung in der Schweiz bleibt.

## Mein Chauffeur, der Computer

90 Prozent der Verkehrsunfälle gehen auf menschliches Fehlverhalten zurück

**Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran und macht auch vor dem Auto nicht halt. Autonomes Fahren ist eines der Zukunftsthemen schlechthin. Das stellt die Versicherungsgesellschaften vor neue Herausforderungen.**

Severin Moser\*

Vor fast genau einem Jahr wurde in Zürich das erste in der Schweiz zugelassene selbstfahrende Auto der Öffentlichkeit präsentiert und zog unfallfrei seine Runden durch die Stadt. Die automobilen Zukunft hat also begonnen. Zeit für einen Blick in das Jahr 2030: Selbstfahrende Autos dominieren den Strassenverkehr. Unfälle und Staus gehören der Vergangenheit an, seit der Computer das Lenkrad übernommen hat. Stattdessen können wir uns auf der Fahrt ins Büro oder in die Ferien sinnvoller Tätigkeiten wie Telefonieren oder dem Surfen im Internet widmen. Science Fiction? Versicherungsgesellschaften wie die Allianz stellen sich bereits heute darauf ein, dass die technische Entwicklung den Markt in den nächsten 15 Jahren grundlegend verändern wird. In welchem Ausmass lässt sich heute noch nicht konkret abschätzen, denn es gibt noch viele offene Fragen.

Fakt ist, dass sich die Risikoeinschätzung für uns als Versicherer ändern wird: Derzeit werden etwa 90 Prozent aller Verkehrsunfälle durch menschliches Fehlverhalten am Steuer verursacht, nur 10 Prozent durch technische Fehler. Wenn in 10 bis 15 Jahren das Auto einen relativ hohen Anteil der Fahrleistung im automatisierten Modus vollbringt, wird sich

der Einfluss fahrerbezogener Merkmale auf unsere Versicherungsmodelle markant abschwächen.

Je weiter Techniken wie autonome Notbremsysteme in neuen Autos verbreitet sind, desto stärker wird die Anzahl der Unfälle zurückgehen. Aber gänzlich aus dem Strassenbild verschwinden werden sie nicht, denn dazu müsste die Technik in jeder Situation fehlerfrei arbeiten. Davon sind wir noch weit entfernt und werden einen solchen Zustand wahrscheinlich auch nie erreichen.

Mit anderen Worten: Selbst wenn die Unfallwahrscheinlichkeit durch immer bessere Technik deutlich niedriger werden sollte, wird weiterhin die Notwendigkeit für einen Versicherungsschutz bestehen. Denn das Risiko verschwindet nicht, es verlagert sich; und zwar weg vom menschlichen Fehler seitens des Verkehrsteilnehmers, hin zum menschlichen Fehler in der Entwicklung und Produktion der Fahrzeuge. Bei der Risikoeinschätzung eines hochautomatisierten Fahrzeugs werden wir in Zukunft vor allem die Qualität der verbauten Sicherheitssysteme im Zusammenspiel zwischen aktiver und passiver Sicherheit bewerten müssen.

**Tiefere Versicherungsprämien**

Sollte in Zukunft der Schadenaufwand durch automatisiertes Fahren zurückgehen, wird sich das zweifellos auch auf die Höhe der Versicherungsprämie auswirken. Zwar könnten sich die Reparaturkosten nach einem Unfall durch die Beschädigungen der verbauten, modernsten Sicherheitstechnik erhöhen. Aber wenn die neuen autonomen Notbremsysteme ihren Zweck erfüllen und den Wagen ganz oder teilweise abbremsen, wird der Schaden be-

ziehungsweise die Schadenhäufigkeit insgesamt deutlich geringer ausfallen.

Neben Unfällen gibt es aber auch andere Gefahren: Bis 2030 rechnen Versicherungsexperten mit einer deutlichen Zunahme an Schadenfällen durch Naturereignisse. Weltweit wird es deutlich mehr Schäden durch Starkregen, Sturm oder Hagel geben – denen auch ein selbstfahrendes Auto nicht wird auswei-

chen können; ebenfalls nicht gefeit sind die Fahrzeuge der Zukunft gegen Diebstahl oder mutwillige Beschädigung.

Im Gegenteil: Mit dem Grad der Vernetzung der Fahrzeuge steigt beispielsweise die Gefahr von Hackerangriffen. Die Aufgabe der Versicherer wird es künftig sein, diese Risiken zu minimieren und gleichzeitig kalkulierbar und beherrschbar zu machen.

Wen trifft die Schuld, wenn ein Roboterauto in einen Unfall verwickelt ist oder gar einen Menschen anfährt? Ist es der Halter oder der Autohersteller? Diese Haftungsfragen werden viel diskutiert, aber neue Regelungen sind aus meiner Sicht nicht erforderlich. Das derzeitige Modell aus Gefährdungshaftung des Halters und Motorfahrzeug-Haftpflichtversicherung beinhaltet auch den Schutz des Verkehrsoffers bei Schäden durch teil- und vollautonom fahrende Fahrzeuge. Dies umfasst sowohl Rückgriffe auf Hersteller als auch Unfälle, die durch Hackerangriffe verursacht worden sind.

**Opferschutz im Zentrum**

Das Wichtigste ist, dass das Unfallopfer auch dann geschützt ist, wenn die Verschuldenshaftung bei einem automatisierten Fahren nicht mehr zum Tragen kommen sollte. Dazu muss nach heutiger Rechtslage nicht so viel geändert werden. Der Fahrzeughalter haftet ja immer aus der Gefährdungshaftung, und zwar unabhängig davon, ob die Ursache für den Unfall in einem Fehler des Fahrers oder an einem technischen Fehler des Fahrzeugs liegt. Die Frage nach einem möglichen Rückgriffsrecht des Versicherers beim Automobilhersteller bei technischen Fehlern ist dann eine eigene Thematik, die wir als Versicherer lösen werden, die das Verkehrsoffer aber nicht trifft.

Bleibt die Frage, ob es im Auto der Zukunft überhaupt noch ein Lenkrad geben wird? Die Antwort darauf überlassen wir gerne dem Markt. Eines jedoch steht fest: Die Allianz wird auch Autos ohne Lenkrad versichern.



Auslaufmodell Mensch? Selbstfahrende Autos werfen Fragen auf.

Quelle: Allianz

\*Severin Moser ist CEO der Allianz Schweiz.

# Klotzen, nicht kleckern

Josh Linkner verrät sein Erfolgsrezept

**Unternehmer müssen oft zwischen Sicherheit oder Risiko entscheiden. Der Amerikaner Josh Linkner ist überzeugt, dass sich eine aggressive «All-in-Strategie» lohnen kann.**

Josh Linkner\*

Im Geschäftsleben sind wir ständig gefordert, Neuerungen einzuführen. Das kann ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung sein, eine Werbekampagne, ein Rezept, eine geografische Expansion, ein neuartiges Verfahren, ein Verkaufswettbewerb oder eine Veränderung der Unternehmenskultur. Was es auch ist, jede Neuerung stellt uns vor die Wahl: Gehen wir behutsam zu Werke oder besser gleich in die Vollen?

Ein vorsichtiger Ansatz verspricht dabei instinktiv weniger Risiko. Also: Erst einmal einen Versuchsballon starten und dann sehen, wohin es führt. Denn, dass man nicht laufen sollte, bevor man gehen kann, wurde uns schon als Kind eingebläut. Doch der frühere britische Premierminister David Lloyd George sagte einst: «Einen Abgrund überwindet man nicht mit zwei kleinen Schritten.»

Auch wenn ein grosser Schritt angsteinflößend erscheint, ist das Risiko unter Umständen kleiner. Wer auf Nummer sicher geht, kann genau das Gegenteil bewirken. Nämlich dann, wenn eine Innovation infolge fehlender Dynamik scheitert und in Vergessenheit gerät. In den hart umkämpften Märkten von heute hat zaghaftes Vorgehen kaum noch Platz. Das Paradebeispiel für das Denken in grossen Dimensionen ist Netflix. Als sich das Unternehmen entschied, vom Filmverleih auf die

Eigenproduktion von Filmen und Serien umzustellen, musste es genau diese Entscheidung treffen. Der gesunde Menschenverstand hätte den Netflix-Verantwortlichen wohl geraten, die Kundennachfrage zunächst mit einigen kleinen Low-Budget-Produktionen zu testen. Stattdessen fuhr Netflix mit der Serie «House of Cards» gleich schweres Geschütz auf, verpflichtete Topschauspieler und liess sich jede Episode angeblich über 4 Millionen US-Dollar kosten. Der nächste grosse Coup war die Dramedyserie «Orange is the New Black», die bereits unzählige Auszeichnungen eingefahren hat. Mit einer ganzen Bandbreite hochpreisiger, unkonventioneller Produktionen von «Kimmy Schmidt» bis hin zu «Making a Murderer» gelang es Netflix innerhalb kürzester Zeit, kultähnlichen Status zu erlangen.

Hört man von einem neuen TV-Programm, das auf einem der traditionellen Sender ausgestrahlt werden soll, hält sich die Begeisterung oftmals in Grenzen. Doch wenn dasselbe Programm unter dem Netflix-Label angekündigt wird, ist der Hype quasi vorprogrammiert. Weil sich dieses Unternehmen höchsten Qualitätsansprüchen verpflichtet hat und keine Abstriche macht, vermochte es als global führender Produzent von Originalinhalten die etablierten Marktgrössen innerhalb kürzester Zeit zu überflügeln.

Netflix hat gewonnen, weil es klotzte und nicht kleckerte. Hätte es nur einen Bruchteil der Investition eingesetzt, wären die Lichter heute vermutlich aus. Und als das Unternehmen am 6. Januar den Schritt auf den internationalen Markt wagte, hielt es an dieser Strategie fest: Das Programmangebot expandierte auf einen Schlag in 130 neue Länder. Die cleveren Köpfe von Netflix wussten nur zu gut,



Hat für seine unternehmerischen Leistungen von Barack Obama den «Champions of Change Award» erhalten: Josh Linkner.

Quelle: X.Days 2016

dass nur Erfolg haben kann, wer alles auf eine Karte setzt.

Bedenken Sie bei Ihrem nächsten neuen Projekt, welches Risiko mit einer halbherzigen Strategie tatsächlich verbunden ist. Die besten Marken sind diejenigen, die alle Konven-

tionen über Bord warfen und neuen Ufern zustrebten, indem sie an ihrer Philosophie festhielten und neue Massstäbe setzten. Wer wagt, gewinnt! So ist das Risiko geringer und das Gewinnpotenzial grösser. Und übrigens: Nicht nur Netflix ist in der Lage, die Welt mit

atemberaubenden Ideen zu überraschen. Jetzt sind Sie an der Reihe!

\*Josh Linkner ist CEO & Managing bei Detroit Venture Partners. Der amerikanische Unternehmer und Venture-Kapitalist verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung als CEO verschiedener Technologiefirmen.

## Abschied von der Kanzel

Journalismus im Zeitalter der sozialen Medien

**Irgendjemand zwitschert und postet immer. Das Internet hat eine Öffentlichkeit entstehen lassen, welche die traditionellen Medien radikal infrage stellt.**

Tristan Brenn\*

Die Angst vor der Zukunft in weiten Teilen der westlichen Gesellschaft hat im Kern mit der digitalen Transformation zu tun, die seit der Jahrtausendwende nach und nach alle Lebensbereiche erfasst. Ihr Tempo ist schwindelerregend, und wem es an Anpassungsfähigkeit mangelt, der ist weg vom Fenster, ob in der Wirtschaft, in der Politik oder in den Medien.

Die weitverbreitete Angst rührt daher, dass die digitale Vernetzung einen Prozess der Entgrenzung und Auflösung angestossen hat, der bis weit in den Intimbereich des Menschen reicht. Der gläserne Bürger hat keine abgeschlossene Privatsphäre mehr. Seine persönliche Integrität ist ihm abhandengekommen. Auch an der Globalisierung, diesem weltumspannenden Entgrenzungsprozess, hat die digitale Vernetzung ihren bedeutenden Anteil. Vertraute, kleinräumige Strukturen lösen sich auf, der heimische Arbeitsmarkt wird zum Weltarbeitsmarkt mit Konkurrenz ohne Ende, und intelligente Roboter ersetzen nach und nach die menschliche Arbeitskraft.

Das hinterlässt Spuren. Wenn die Geschichtsschreibung dereinst zurückblickt, wird sie auch die Ursache des globalen Siegeszuges rechtskonservativer Politik in der digitalen Revolution finden. Ob FPÖ, AfD, Front National, ob in Polen, Ungarn oder in der Schweiz: Im Aufschwung sind jene Parteien, die dem «ent-



Gefordert: Tristan Brenn. Quelle: SRF/Oscar Alessio

grenzten», sorgenvoll in die Zukunft blickenden Volk Halt und Heimat versprechen. Exemplarisch zeigen sich diese Vorgänge in den USA, wo es Donald Trump gelungen ist, vom schrillen Aussenseiter zum Präsidentschaftskandidaten der Republikaner aufzusteigen. Trump steht für den Protest der «Globalisierungsverlierer» gegen das «Establishment», für den Protest gegen die wachsende Kluft von Arm und Reich – eine Ironie sondergleichen, gemessen an seinem eigenen Milliardenvermögen.

### Fortschreitender Relevanzverlust

Donald Trump ist aber vor allem ein Produkt des neuen, digitalen Medienzeitalters und sein Aufstieg auch eine Geschichte über den Relevanzverlust der traditionellen Medien. Diese sind nicht mehr die originäre Quelle des Ge-

schehens und der Debatten, sondern sind parasitär, indem sie das schrille Treiben in den sozialen Medien aufnehmen und wiederverwerten. Clever wie kein anderer nutzt Trump die Empörungsergie einer Öffentlichkeit, die sich im digitalen Raum ihre Kanäle erobert hat.

Gerade die Medien stehen vor riesigen Herausforderungen, wenn es um die Anpassung an die neue Welt geht. Mit dem Aufkommen der digitalen Vernetzung haben sich die Grenzen zwischen Informationsanbieter und -konsumenten aufgelöst. Dank immer neuen Plattformen und Kanälen ist das Informationsangebot explodiert, ja es hat sich eine Art fünfte Gewalt etabliert, die uns Medienschaffende herausfordert und hinterfragt.

Aber damit nicht genug: Indem diese fünfte Gewalt punktuell mehr weiss als die professionellen Journalisten – und punktuell weiss immer jemand mehr –, zieht sie das, was wir berichten, in Zweifel. Sie wirft uns vor, wir würden bewusst desinformieren, weil es um Auflagen gehe, um Quoten, um Klickraten oder gar um politische Interessen. All dies gipfelt im Vorwurf der «Lügenpresse».

Selbstverständlich gibt es diese «Lügenpresse» nicht. Die Medienproduktion – in der Schweiz und anderswo – ist zum allergrössten Teil geprägt vom Bemühen, die Dinge wahrheitsgemäss und nach bestem Wissen und Gewissen darzustellen, selbst dort, wo die Themenauswahl im Kampf um Aufmerksamkeit mitunter fragwürdig ist.

Doch klar ist auch, dass wir Medienschaffenden uns der immer lauter werdenden Kritik stellen müssen. Anpassung heisst hier, den Dialog in der digitalen Sphäre aufzunehmen, den Mediennutzern auf Augenhöhe und nicht von der Kanzel herab zu begegnen.

Es heisst auch, sich selber die neuen digitalen Möglichkeiten in der Berichterstattung zunutze zu machen, so wie kürzlich ein Reporter der «Tagesschau». Er stand am Bahnhof der ungarischen Stadt Bicske, im Bild hinter ihm eine Zugkomposition vollgepfert mit Flüchtlingsfamilien aus Syrien. In der Hand hielt der Reporter einen Selfie-Stick, darauf aufgepflanzt sein iPhone, das via LiveU-App Bild und Ton nach Zürich übermittelte.

Mit Anpassung ist es in einer Zeit der Gratiskultur aber nicht getan. Mindestens so entscheidend für die Zukunft der traditionellen Medien ist es, dass sie noch stärker und erst

recht auf die Qualität ihrer Inhalte setzen. Je mehr gezwitschert und gepostet wird, je greller und lauter immer neue digitale Plattformen auftreten, desto grösseren Wert bekommen Erklärkompetenz, Kontextualisierung, Genauigkeit und Sorgfalt. Es ist bezeichnend, dass die investigative Recherche noch immer Sache der Qualitätsmedien ist. Sich der digitalen Herausforderungen zu stellen, heisst deshalb auch, selbstbewusst auf althergebrachte journalistische Tugenden zu setzen. Diese gilt es ganz ohne Angst in die Waagschale zu werfen.

\*Tristan Brenn ist Chefredaktor TV von SRF.

### DIE SRF-BERICHTERSTATTUNG VOM SEF 2016

SRF berichtet umfassend live vom SEF 2016 – am Radio, am Fernsehen und Online. So empfangen Patrizia Laeri und Reto Lipp in «ECO Spezial» wichtige Exponenten der Schweizer Wirtschaft. Radio SRF 3 widmet sich mit Philippe Gerber speziell den Jungunternehmern und Radio SRF 4 News ist mit Salvador Atasoy ebenfalls live vor Ort. SRF fasst das umfangreiche Programm des SEF zudem in einem Liveticker auf [srf.ch/news](http://srf.ch/news) zusammen.

#### Donnerstag, 9. Juni 2016

13.00 bis 16.00 Uhr Radio SRF 3 live vom SEF  
13.30 bis 18.40 Uhr «ECO Spezial» auf SRF info  
16.00 bis 18.00 Uhr Radio SRF 4 News live vom SEF  
19.25 Uhr «SRF Börse» auf SRF 1

#### Freitag, 10. Juni 2016

08.30 bis 12.45 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  
14.20 bis 17.30 Uhr «ECO Spezial» auf SRF 1  
16.00 bis 18.00 Uhr Radio SRF 4 News live vom SEF  
19.25 Uhr «SRF Börse» auf SRF 1

# «Komponieren Sie Ihre eigene Musik!»

X.Days 2016: Gründer, Visionäre und Disruptoren in Interlaken

**Am 16./17. März fanden in Interlaken die NZZ X.Days statt – die führende Konferenz zu Strategien und Erfolg im digitalen Wandel. Rund 20 Referentinnen und Referenten aus dem In- und Ausland zeigten den 450 Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft die Chancen und Risiken der Digitalisierung sowie konkrete Lösungsansätze auf.**

Beni Meier

Das diesjährige Motto der X.Days lautete «Fusion – Strategien und Erfolg im digitalen Wandel». Dank einem sorgfältig zusammengestellten Programm und vielseitigen Speakern lernten die teilnehmenden Führungspersonlichkeiten der Schweizer Wirtschaft die wichtigsten Facetten der Digitalisierung kennen. Phil Libin, einer der innovativsten IT-Unternehmer der Welt, eröffnete die X.Days 2016. Libin ist überzeugt, dass gerade in Phasen wirtschaftlicher Unsicherheit erfolgreiche Unternehmen gegründet werden. Belege dafür sind Dropbox, Airbnb und Uber, die alle während der Wirtschaftskrise 2007 bis 2009 gegründet wurden. In diesen Zeiten haben nur wirklich innovative Ideen und die fähigsten Unternehmer eine Überlebenschance. Ins gleiche Horn blies Strategie-Professor Cyril Bouquet: «Im schnelllebigen Markt überleben nur Firmen, die sich ständig neu erfinden. Seien Sie Erforscher und nicht bloss Entdecker», riet er den Anwesenden.

## Kreativität als Kernkompetenz

Der britische Journalist Ben Hammersley zeigte die Auswirkungen der digitalen Transformation auf den Arbeitsmarkt. «Zwei Drittel der heutigen Arbeitnehmer sind «Meat-Puppets», die bald von intelligenten Maschinen ersetzt werden. Diese Leute halten den Platz warm für Maschinen, die ihren Job dank der rasanten Entwicklung der künstlichen Intelligenz bereits in wenigen Jahren übernehmen werden.» Nicht nur Berufe wie Lastwagenfahrer und Fließbandarbeiter werde es bald nicht mehr geben, auch die Arbeitsplätze von Buchhaltern, Sekretärinnen und gar Anwälten seien in Gefahr. «Jede durchschnittliche Fachkraft wird überflüssig werden», erklärte der britische Autor und Journalist. «Alle Jobs, die in einem Flussdiagramm dargestellt werden können, sind automatisierbar», gab Hammersley zu bedenken. Der Mensch hat nur eine Chance gegen die Maschine, wenn er sich

auf seine Kernkompetenz beruht: die Kreativität.

Diese These stützte der Tech-Unternehmer und Venturekapitalist Josh Linkner: «Die menschliche Kreativität ist die wichtigste Technologie überhaupt.» Um im von der Digitalisierung geprägten schnelllebigen und volatilen Markt zu überleben, müssten Unternehmen die ver-

te Bahnunternehmen der Schweiz in eine erfolgreiche digitale Zukunft führen will.

Julia Bösch, Gründerin outfittery.ch, nutzte die neuen technologischen Möglichkeiten, um ein erfolgreiches Online-Shopping-Portal aufzubauen. Die zum besten deutschen Start-up gewählte Firma beliefert ihre Kunden mit persönlich für sie zusammengestellten Outfits.

sierung zur Sprache. Der britische Social-Media-Analyst Jamie Bartlett bot den Anwesenden einen packenden Einblick in das Dark Net, welches (trotz teilweise illegaler Aktivitäten) Ausdruck einer riesigen Innovationskraft des Marktes ist.

Die israelische Sicherheitsanalytikerin Keren Elazari verteidigte den Berufsstand der Ha-

dustrien aus dem rasanten technologischen Fortschritt wachsen werden. «Neben der steigenden Bedeutung von Robotern als Arbeitskräfte wird vor allem die Kommerzialisierung der menschlichen Genome bald zu einem riesigen Geschäftsweig», so der amerikanische Autor, Innovationsexperte und ehemalige Berater des US-Aussenministeriums. Im



Angeregte Diskussionen: Ben Hammersley im Gespräch mit Moderatorin Melinda Crane.

Quelle: X.Days 2016

fügbaren Technologien innovativ und unkonventionell einsetzen, so der 45-jährige Amerikaner. «Können Sie Ihr Produkt nicht verbessern, dann vereinfachen Sie den Kundenservice.» Der Violinist und Motivator Kai Kight ermutigte die Teilnehmenden denn auch, «ihre eigene neue Musik zu komponieren und nicht einfach alte Noten zu spielen.»

## Digitale Geschäftsmodelle

Anschliessend zeigten die Referentinnen und Referenten, wie sie traditionelle Geschäftsmodelle digital interpretieren und neue Technologien geschickt nutzen.

Walter Oberhänsli legte dar, wie er «Zur Rose» zur führenden Online-Apotheke in Europa machte. Allerdings hinke das Gesundheitswesen bei der Digitalisierung stark hinterher. Regulierungen verunmöglichen für ihn viele weitere Innovationen.

Danach informierte Bernhard Rytz, wie er als Leiter Digitalisierung bei der SBB das grös-

«Wir liefern unseren Kunden nur, was für sie relevant ist», erklärt die 31-jährige Deutsche ihr Businessmodell. Ausserdem werde bei Outfittery der persönliche Kontakt grossgeschrieben. Jeder Kunde wird von einer Stylistin betreut.

Als weiterer erfolgreicher Gründer trat Pascal Mathis an den X.Days auf. Der Elektroingenieur zeigte, wie es gelungen ist, GetYourGuide zu einer der weltweit erfolgreichsten Online-Plattformen im Reisemarkt zu machen. «Ich rate allen, ein Start-up zu gründen, die es nicht schon getan haben.» Nirgends könne man so viel lernen wie durch diese Erfahrung –, auch wenn das Vorhaben scheitern sollte.

Schliesslich erklärte Pascal Meyer, Chef Otter QoQa Services SA, wie er seine Live-Shopping-Plattform mit Schnäppchen jeglicher Art aufgebaut hat. Das Erfolgsrezept von Meyer besteht im Aufbau einer Community: QoQa hat über 300 000 aktive Benutzer.

Neben den leuchtenden Zukunftsvisionen kamen auch die dunklen Seiten der Digitali-

cker: «Hacker sind nicht unsere Feinde. Sie können die Schwachstellen elektronischer Geräte aufzeigen, bevor diese zu einem Sicherheitsproblem werden.» Die 34-jährige Israelin forderte die anwesenden Führungskräfte auf, mit unabhängigen Hackern zusammenzuarbeiten. Manche innovative Firmen wie Tesla Motors, die Prämien für das Aufdecken von Sicherheitsmängeln in der Elektronik bezahlen, täten dies bereits mit grossem Erfolg.

## Fusion – erfolgreich digital

«Wir kombinieren Technologie mit Business», erklärte CEO Andreas König das Geschäftsmodell von TeamViewer. Das Internet der Dinge sei unaufhaltsam auf dem Vormarsch. «Keine Branche wird vor der digitalen Vernetzung verschont bleiben», betonte der Österreicher.

Im Abschlussreferat der X.Days 2016 zeigte Alec Ross auf, welche neuen Trilliarden-In-

Gesundheitswesen stünden sehr bald völlig bahnbrechende Methoden zur Verfügung. Der 44-Jährige zweifelt allerdings daran, ob die Gesellschaft die ethischen Herausforderungen, die mit dieser Entwicklung einhergehen, meistern könne.

## X.DAYS

Die X.Days sind die führende Konferenz zu Strategien und Erfolg im digitalen Wandel. Die Veranstaltung zeichnet sich durch das hochkarätige Teilnehmerfeld und das sorgfältig zusammengestellte und transferorientierte Programm aus. Der branchenübergreifende Anlass findet nächstes Jahr am 22./23. März 2017 in Interlaken statt. Weitere Informationen zu den X.Days sind unter [www.nzz-xdays.com](http://www.nzz-xdays.com) erhältlich.

ANZEIGE

INSPIRATIONSQUELLE  
SEIT 1400 JAHREN.

Hochwertige Tagungs- und Übernachtungsräumlichkeiten für Retraiten, Workshops und Seminare:  
Klausur- und Kulturzentrum Kloster Disentis, +41 81 929 69 04, [www.klausur-und-kultur.ch](http://www.klausur-und-kultur.ch).



BENEDIKTINER  
KLOSTER DISENTIS

Die älteste fortwährend bewohnte Benediktinerabtei nördlich der Alpen: Benediktiner Kloster Disentis, Via Claustra 1, CH-7180 Disentis/Mustér, [www.kloster-disentis.ch](http://www.kloster-disentis.ch)

helbling

**Wir haben eine gute  
und eine schlechte  
Nachricht für Sie.**



[www.helbling.ch](http://www.helbling.ch)

Die schlechte zuerst: Unternehmen müssen die rasant ablaufenden Veränderungen von Märkten und Kundenbedürfnissen mit Agilität zu nutzen wissen – ansonsten drohen Wettbewerbsnachteile.

Die gute Nachricht: Mit unserer Unterstützung gehören Sie zu den Gewinnern. In einer Wirtschaftswelt, in der die Veränderung das einzig Unveränderliche ist, sorgen wir verlässlich für Innovationserfolge – mit einem erstklassigen Team von rund 350 Ingenieuren, Informatikern und Physikern sowie mit über 50 Jahren Erfahrung in der Entwicklung von Produkten und Services.

Alles wird gut – mit Kopf, Herz und Tatkraft.

**Helbling Technik**

Innovation, together we do it

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

# «Weg von der Einproduktstrategie»

BKW-Chefin Suzanne Thoma über neue Märkte und Kundenbedürfnisse

**Die Energiewende verändert den europäischen Strommarkt von Grund auf. Suzanne Thoma erklärt, wie sie ihr Unternehmen darauf einstellt.**

Interview: Beni Meier

**Frau Thoma, vor zehn Jahren kam Apples iPhone auf den Markt und veränderte unser Kommunikationsverhalten fundamental. Erwarten Sie eine ähnliche Entwicklung in der Energiebranche?**

Wir befinden uns mitten im Umbruch. Das gilt vor allem für die Art, wie Strom erzeugt wird. Ob die Art, wie Strom genutzt wird, sich auch stark ändern wird, ist noch nicht ganz so klar.

**Wie meinen Sie das?**

Die Stromproduktion aus Sonne und Wind ist europaweit gesehen derart hoch, dass die bisherigen Marktgesetzmässigkeiten ausgehebelt wurden. Kundenseitig nehmen wir einen starken Wunsch nach Teilaufklärung wahr. Allerdings ist diese Autarkie noch mit relativ hohen Zusatzkosten verbunden.

**Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Energiebranche?**

Im Moment stellt sich die Frage nach den Chancen und Risiken von grossen Investitionen in die Produktion beziehungsweise Speicherung von elektrischer Energie. Vermutlich werden diese für die Sicherung der ganzjährigen Stromversorgung notwendig sein. Aufgrund des heutigen Marktdesigns gibt es aber keine ökonomischen Anreize, solche Investitionen in Angriff zu nehmen.



Sieht sich in der Pflicht, unternehmerisch zu handeln: Suzanne Thoma.

Quelle: BKW

**Was muss geschehen?**

Zuerst möchte ich darauf hinweisen, dass wir vor einem längerfristigen Problem sprechen. Im heute überblickbaren Zeitraum und unter der Annahme, dass die Kernkraft in der Schweiz nicht kurzfristig abgestellt wird, gibt es keinen sofortigen Handlungsbedarf. Es gibt genug Strom. Längerfristig muss ein Weg gefunden werden, wie sich Investitionen in die Sicherung des Stromversorgungssystems ökonomisch rechnen lassen. Wichtig scheint mir hier zurzeit vor allem, dass die Schweizer

Stromkonzerne vollen Zugang zum europäischen Strommarkt behalten können und dass sich in Europa keine nationalistischen Ansätze – zum Beispiel bei Reservekapazitäten für die Wintermonate – durchsetzen.

**Sie skizzieren eine Zukunft mit vielen Variablen. Wie stellt sich die BKW darauf ein?**

Wir arbeiten daran, unser Unternehmen möglichst schnell von der Abhängigkeit vom reinen Strommarkt wegzuführen. Eine Einprodukt-

strategie – also Strom und dessen Bewirtschaftung – ist in diesem instabilen Umfeld nicht haltbar. Daher nutzt die BKW ihre vielfältigen technischen Kompetenzen, um in den Infrastrukturdienstleistungsbereich vorzustoßen.

**Existiert dafür ein Marktbedürfnis?**

Ja, ein wichtiges Beispiel ist die Gebäudetechnik. Die Energieversorgung von Gebäuden entwickelt sich stark: Eigenproduktion, Digitalisierung, die Entwicklung von leistungsfähigen Kurzzeitspeichermöglichkeiten und vieles mehr lassen den Kundenwunsch nach einem integrierten Angebot aufkommen.

**Gibt es weitere Beispiele?**

Die Infrastruktur rund um die Themen Ökologie, Energie und Verkehr hat in ganz Europa einen Nachholbedarf bei Ersatz- und Ausbauproduktionen. Zusammen mit unseren langjährigen und neu akquirierten Tochtergesellschaften ergibt sich für die BKW wichtiges Entwicklungspotenzial.

**Der Umbruch der Energiebranche ist schon da, haben Sie gesagt. Wie finden Sie genügend begeisterungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, diesen Wandel mitzutragen?**

Das ist ein wichtiges Thema für uns. Die nächste Mitarbeitergeneration hat teilweise andere Bedürfnisse. Aber auch bei den erfahrenen Kräften merken wir, dass die Frage nach dem Sinn, nach der Möglichkeit, einen Beitrag zu etwas Relevantem leisten zu können, wichtiger wird. Es stellt sich vermehrt die Frage nach den Werten, die ein Unternehmen hat und welche Rolle diese im Alltag spielen.

**Was bedeutet das konkret?**

Wir räumen den Mitarbeitenden mehr Freiräume und Eigenverantwortung ein. Wir werden zu einer vernetzten Organisation. Was sich aber nicht ändert: Wir sollen weiterhin einfach, pragmatisch und vor allem ergebnisorientiert arbeiten. Das bedingt eine Änderung der Fehlerkultur. Fehler werden verursacht, nicht verschuldet. Nach Ursachen statt nach Schuldigen zu suchen, spart eine Menge Zeit. Dadurch ändert sich die Rolle der Führungskräfte. Führung wird wichtiger. Aber nicht im Sinne von mehr Vorschriften und mehr Kontrolle, sondern im Sinne von Klarheit, was man erreichen möchte.

**Lebt die BKW diese neue Unternehmenskultur bereits?**

Noch nicht im ganzen Unternehmen. Eine Transformation, wie wir sie anstreben, dauert mehrere Jahre. Das Beharrungsvermögen ist erstaunlich gross – aber ich denke, inzwischen haben die meisten von uns erkannt, dass der Wandel unvermeidbar ist. Die jüngsten Ereignisse in der schweizerischen Energiebranche waren ein Weckruf für alle, die glaubten, wir könnten weitermachen wie in den letzten Jahrzehnten. Wir sind ein börsenkotiertes Unternehmen. Wir stehen in der Verantwortung, unternehmerisch zu handeln. Je mehr Mitarbeitende mitziehen und unsere Strategie unterstützen und im Alltag umsetzen, umso schneller geht es. Denn letztlich ist es keine Frage der Hierarchiestufe oder des Titels, ob jemand in der Lage ist, auf neue Herausforderungen positiv zu reagieren. Meine Aufgabe und die meiner Kollegen in der Konzernleitung ist es, den Mitarbeitenden eine inspirierende Vision und eine kohärente Strategie zu vermitteln.

## Global Player mit lokalem Fussabdruck

Studie zur Wertschöpfung von Coca-Cola in der Schweiz

**Für viele internationale Konzerne ist die Schweiz bloss ein Absatzgebiet. Nicht so für Coca-Cola. Der amerikanische Getränkekonzern produziert vor Ort.**

Beni Meier

Coca-Cola hat sich seit dem Markteintritt in die Schweiz im Jahre 1936 als eines der beliebtesten alkoholfreien Getränke etabliert. Seither ist die Schweizer Niederlassung des amerikanischen Konzerns aber auch zu einem bedeutenden Arbeitgeber geworden. In den Anfangsjahren arbeiteten zwei Mitarbeitende für das Unternehmen: ein Abfüller und ein Fahrverkäufer. Heute, 80 Jahre später, sind über 900 Mitarbeitende und Auszubildende aus beinahe 30 Nationen an den zwei Produktions- und fünf Verkaufsstandorten tätig.

**Rohstoffe aus der Schweiz**

2015 wurden an den beiden Standorten Dietlikon/Brüttisellen (ZH) und Vals (GR) 420 Millionen Liter Getränke abgefüllt. Das sind 82 Prozent aller Produkte, die von Coca-Cola Schweiz verkauft wurden. Die dazu benötigten Zutaten – allen voran Wasser und Zucker – stammen zu 95 Prozent aus der Schweiz. Coca-Cola Schweiz, einer der grössten Abnehmer von Schweizer Zucker. «Es steckt mehr Schweiz in Coca-Cola, als man gemeinhin denkt», sagt Matthias Schneider, Leiter Unternehmenskommunikation von Coca-Cola Schweiz.

Umgekehrt ist Coca-Cola zu einem nationalen Wirtschaftsfaktor herangewachsen: Dies zeigt

die Neuauflage einer Studie, die Coca-Cola vor vier Jahren zum ersten Mal durchführen liess. Die niederländische Consultingfirma Steward Redqueen kam zum Schluss, dass Coca-Cola 2015 durch die Produktion, den Verkauf und den Vertrieb ihrer Produkte eine lokale Wertschöpfung von 916 Millionen Franken oder zwei Franken pro Liter produziertes Getränk generiert hat.

Jeder von Coca-Cola direkt geschaffene Job ermöglicht acht weitere Arbeitsstellen; unter anderem in Restaurationsbetrieben, im Einzelhandel, in der Landwirtschaft, der Logistik

oder im Anlagen- und Maschinenbau. So hat Coca-Cola Schweiz im vergangenen Jahr 18 Millionen Franken in eine neue High-Speed-Pet-Linie investiert und weitere 181 Millionen Franken in die lokale Beschaffung, das heisst in den Kauf von Produkten und Dienstleistungen aus der Schweiz.

«Die lokale Verankerung ist in der Schweiz ein entscheidender Erfolgsfaktor. Durch die Nähe zu unseren Kunden stellen wir die hohe Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen sicher», erklärt Matthias Schneider die Philosophie von Coca-Cola.

Die neue High-Speed-Pet-Linie in Dietlikon/Brüttisellen ist die aktuell modernste Abfüllanlage der Schweiz. Seit Anfang 2016 können dank modernster Technologie 42 000 5-dl-Flaschen pro Stunde abgefüllt werden, was der Grössenordnung von drei Sattelschleppern mit voller Ladung entspricht. «Die neue Anlage ist äusserst kompakt, was ein reibungsloses Ineinandergreifen aller Arbeitsschritte ermöglicht und im Vergleich mit herkömmlichen Anlagen den Energie- und Wasserverbrauch massgeblich reduziert», kommentiert Matthias Schneider.



Coca-Cola-Gebinde für drei Sattelschlepper pro Stunde: Abfüllanlage in Dietlikon/Brüttisellen.

Quelle: Coca-Cola

### AUF EINEN BLICK

Coca-Cola Schweiz beschäftigte im vergangenen Jahr über **900 Mitarbeitende**.

Coca-Cola verfügt über ein weitverbreitetes Vertriebsnetz mit rund **50 000 Partnerfirmen** in der ganzen Schweiz.

Coca-Cola Schweiz generiert eine lokale Wertschöpfung von **916 Millionen Franken**.

Die direkte Wertschöpfung über Löhne und Steuern beträgt **132 Millionen Franken**.

Coca-Cola Schweiz ist der grösste Produzent alkoholfreier Markengetränke in der Schweiz und betreibt **zwei Abfüllbetriebe sowie fünf Verteilzentren** in verschiedenen Landesteilen.

An jedem Arbeitsplatz bei Coca-Cola Schweiz hängen **acht weitere Arbeitsplätze** bei Partnerfirmen, namentlich in der Gastronomie und im Detailhandel.

**95 Prozent aller Inhaltsstoffe** kommen aus Schweizer Produktion, meist von Partnern aus der Region. Coca-Cola Schweiz ist einer der grössten Abnehmer von Schweizer Zucker.

Coca-Cola Schweiz feiert im laufenden Jahr sein **80-jähriges Bestehen**.



Hauptpartner



## Unser Beitrag für eine bessere Zukunft: Innovationen, die grossen Ideen zum Durchbruch verhelfen.

Es ist der längste Eisenbahntunnel der Welt: Über 57 Kilometer führt das Jahrhundertbauwerk tief unter dem Gotthardmassiv hindurch. Pro Tag werden ab Dezember 2016 bis zu 260 Güter- und 65 Passagierzüge durch den Tunnel verkehren – bis zu 2300 Meter Gebirge über sich und bis zu 250 km/h schnell. Dafür ist der neue Basistunnel auf eine perfekte Infrastruktur und zuverlässige Belüftung angewiesen. ABB trug dazu innovative Energietechnik und Steuerung für das stärkste Ventilationssystem der Welt bei – und setzt damit eine Erfolgsgeschichte fort.

**125**  
JAHRE IN DER  
SCHWEIZ  
[www.abb.com](http://www.abb.com)

Power and productivity  
for a better world™



# Kleinteiliger Aktionismus statt Weitsicht

## Was schief läuft im Schweizer Bildungswesen



Förderung an die Bildungspolitik: Kurshalten in stürmischen Zeiten.

Quelle: Shutterstock

**Lehrplan 21, HarmoS und neue Wege in der Studienfinanzierung: Eine Analyse der Schweizer Bildungspolitik aus Sicht der Wirtschaft.**

Rudolf Minsch\*

Die persönliche Flexibilität der ausgebildeten Menschen ist eines der wichtigsten Ziele von Bildung überhaupt. Denn die Fähigkeit, sich in einem ständig verändernden Umfeld erfolgreich weiterzuentwickeln, wird niemandem in die Wiege gelegt – sie muss genau wie Mathematik oder eine Fremdsprache erlernt werden.

Der Förderung von Kreativität, Unternehmertum und Eigeninitiative kommt deshalb auf allen Schulstufen grosse Bedeutung zu: von der Projektwoche in der Primarschule bis zur Start-up-Förderung an der ETH. Mit ihrem dualen Ausbildungssystem ist die Schweiz grundsätzlich in einer guten Position, denn es lässt sehr individuelle Ausbildungskarrieren zu. Jedem Lernenden stehen viele Möglichkeiten offen; auch verschlungene Pfade führen zum Ziel.

Wie agil aber sollen unsere Schulen selbst sein? In Zeiten, in denen der Begriff der «Reformmüdigkeit» nicht nur unter Lehrkräften die Runde macht, gibt es auf diese Frage keine naheliegende Antwort. Einerseits ist es unbestritten, dass sich alle Ausbildungs-

institutionen gesellschaftlichen Veränderungen anpassen müssen, weil sie sonst Gefahr laufen, Fähigkeiten zu vermitteln, die den Anforderungen der Aussenwelt nicht mehr entsprechen. Andererseits dient es niemandem, wenn Volksschulen, Gymnasien und Universitäten ihre Lehrgänge und Strukturen ständig umkrepeln. Es ist keineswegs sinnvoll, jeden schnelllebigen Trend zum Anlass für tiefgreifende Veränderungen im Bildungssystem zu nehmen. Viele aktuelle Entwicklungen können auch von den Fachleuten vor Ort – Lehrern, Lehrmeistern oder Professoren – aufgenommen werden. Man muss ihnen einfach die dazu nötigen Freiräume gewähren. Das System als Ganzes hingegen muss sich an den langfristigen Entwicklungen ausrichten.

Um diese zu antizipieren, braucht es nicht die Wendigkeit eines Schnellboots. Es wäre schon viel erreicht, wenn das Schweizer Bildungssystem die Manövrierfähigkeit eines Supertankers hätte. Tatsache ist jedoch, dass es insgesamt zur Bewahrung des Status quo neigt, was leider auch die Erhaltung ineffizienter Strukturen zur Folge hat. Die Gründe dafür sind vor allem politischer Art. Bis Konsens über einen Reformbedarf besteht und eine entsprechende Vorlage beschlossen und umgesetzt wird, vergehen normalerweise etliche Jahre.

### Schädlicher Numerus clausus

Ein besonders augenfälliges Beispiel ist die Zulassungsbeschränkung zum Medizinstudium. Diese Steuerung hat sich längst als ineffizient erwiesen: Der Numerus clausus verhindert die Weiterentwicklung der Medizinausbildung in Richtung einer Medical School. Und er führt dazu, dass die Schweiz vom Zuzug ausländischer Ärzte abhängig ist. Trotzdem hält man eisern daran fest.

Auch die Tatsache, dass das Bildungswesen zu grossen Teilen in der Obhut der Kantone ist, verbessert seine Agilität nicht wirklich. Grundsätzlich wäre eine solche Konstellation geeignet, einen Wettbewerb um die besten Lösungen in Gang zu setzen. Was in Kanton A gut funktioniert, könnte ja – in angepasster Form – auch für den Kanton B einen Gewinn bedeuten. Doch das Prinzip der «best practice» kommt kaum zur Geltung. Die aktuelle Finanzlage oder die persönlichen Neigungen eines Erziehungsdirektors haben oft grösseren Einfluss auf eine Reform als die Erkenntnisgewinne aus insgesamt 26 kantonalen Versuchslabors.

Mit dem HarmoS-Konkordat wurde zwar erstmals ein Schritt in diese Richtung getan, doch der gute Ansatz musste später wieder aufgeweicht werden. Ein ähnliches Schicksal droht nun dem Lehrplan 21. Dabei funktioniert dieser genau nach dem eingangs beschriebenen Prinzip: Er trägt langfristigen Entwicklungen Rechnung, lässt aber allen Akteuren genügend Spielraum.

Das Schweizer Bildungssystem steht im Spannungsfeld zwischen Agilität und Konstanz, neigt aber stark dazu, sich am Status quo festzuklammern. Das zeigt sich auch bei der Frage der Studienfinanzierung: Trotz hoher Kosten denken erst jetzt die ersten Hochschulen darüber nach, höhere Studiengebühren zu verlangen. Dabei würde eine Verschiebung hin zu einer privaten Finanzierung der Studiengänge die Abhängigkeit von der Politik verringern und damit auch die Agilität erhöhen. Noch augenfälliger ist die Trägheit des Systems beim Fachkräftemangel im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT). Obwohl die Wirtschaft seit langer Zeit auf dieses Problem hinweist und viele Initiativen ergriffen hat, sind Jahre ins Land gezogen, bis die Bildungspolitik Handlungsbedarf gesehen hat.

Deshalb gilt: Konstanz im Bildungswesen ist wichtig und wertvoll. Aber unser Bildungssystem muss manövrierfähig bleiben. Denn das eigentliche Ziel der (Aus-)Bildung darf nie aus den Augen verloren werden: Die Absolventinnen und Absolventen unserer Bildungseinrichtungen sollen in der Lage sein, ihr Leben initiativ, selbstständig, kreativ und unternehmerisch zu gestalten.

\*Rudolf Minsch ist Chefökonom und Mitglied der Geschäftsleitung von economiesuisse.

# Das Ende der Planung

## Wie aus Fehlern Grosses entsteht

**Flexibilität und agiles Management gelten als neue Wunderwaffen im Umgang mit einer unsicheren Zukunft. Das funktioniert aber nur, wenn Fehler als Teil des Fortschritts verstanden werden.**

Stephan Sigrist\*

Langfristiges Denken und Handeln gilt heute als Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg. In Zeiten des schnellen digitalen Wandels blickt die Weltöffentlichkeit mehr denn je gebannt auf die Visionäre unserer Zeit, die – mehrheitlich aus dem Silicon Valley – die Zukunft von Mobilität, der Medien und der Medizin neu gestalten.

Allerdings ergeben sich beim langfristigen Denken und Planen zwei grundlegende Schwierigkeiten: Erstens lässt sich die Zukunft in der Regel nicht eindeutig prognostizieren. Und zweitens liegt es nicht in der Natur des Menschen, weiter zu planen als es der Blick in die unmittelbare Zukunft erlaubt. Je komplexer die Einflüsse werden, die auf die unbekannte Zukunft einwirken, desto gegenwartsbezogener werden wir.

Gefragt sind deshalb neue Wege, der Realität gerecht zu werden. Diese basieren auf flexiblen Planungsmodellen, mit denen sich Strategien oder Produktentwicklungen schnell den veränderten Umständen anpassen können. Als Vorbild gelten dabei oft Start-up-Unternehmen, die mit ihren schlanken Strukturen besser auf die Rahmenbedingungen der Zukunft vorbereitet zu sein scheinen als dies etablierte KMU oder gar Konzerne mit ihren starren Strukturen sind.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass sich viele Führungskräfte grösserer Unternehmen derzeit Gedanken machen, wie sie sich auf Flexibilität trimmen können. Oftmals geht es dabei darum, innerhalb grösserer Unternehmen Arbeitsumgebungen und «Keimzellen» zu schaffen, die es den Mitarbeitern erlauben, im Rahmen ihrer Kompetenzen eigenverantwortlich und schnell Entscheide zu treffen; die Rede ist von einer Art Garagenkultur oder dem sogenannten «Intrapreneurship».

Mit dem Aufbrechen von Hierarchien finden Kreativität und echtes Unternehmertum zurück in die traditionellen Unternehmen. Das ist der Stoff, aus dem die Erfolgsgeschichten des nächsten Jahrzehnts gesponnen werden; so viel scheint heute klar. Doch lassen sich die Rezepte aus dem Silicon Valley direkt auf etablierte Grossunternehmen übertragen und wenn ja, ist das überhaupt wünschbar?

Die Bereitschaft, in Veränderungen Chancen zu sehen, ist mit Sicherheit positiv. Die daraus resultierende Vielfalt ist die einzige und echte Grundlage für Innovation. Allerdings würde eine radikale Erneuerungskultur, die Wandel als Selbstzweck versteht, zunehmend negative Effekte zeitigen; sie würde die Mitarbeiter verunsichern und für die Kunden kaum Mehrwerte schaffen.

### Mut zur Imperfektion

Das Ziel liegt entsprechend weniger darin, die Agilität von Start-up-Unternehmen zu kopieren, als vielmehr darin, einen evolutionären Ansatz zu finden. Die Grundlage dafür wäre allerdings eine Eigenschaft, die im Kontext der etablierten Planungsmodelle kaum gewürdigt oder viel mehr vermieden wird: die Imperfektion.

Wer langfristig wettbewerbsfähig bleiben will, muss auf Prozesse setzen, nicht nur auf Lösungen; auf Misserfolg, nicht nur auf Erfolg. Länder und Institutionen, die nachhaltig Innovation fördern wollen, brauchen deshalb eine neue Fehlerkultur, die Imperfektion und Fehler als unabdingbaren Teil des Weges zum Fortschritt wertschätzen. Dabei geht es nicht darum, die handelnden Personen zu einem generellen Fehlverhalten zu animieren, sondern dieses im Kleinen zu tolerieren, um damit Grossgefahren abzuwenden.

### Beispiel Luftfahrt

In Branchen mit hohen Sicherheitsrisiken und hierarchischen Strukturen hat sich gezeigt, dass die Anonymisierung von Fehlermeldungen zu einer signifikanten Steigerung der Qualität beitragen kann. Führende Fluggesellschaften richteten flache Hierarchien im Cockpit und anonyme Meldesysteme für Beinahepannen ein. Dies ermöglicht es Mitarbeitern, Fehler einzugestehen, ohne dass sie dafür bestraft werden. Die Organisation kann so massiv zur Prävention von Abstürzen beitragen. Solche Fehlermeldesysteme könnten auch auf andere Branchen – von der Medizin über die Finanzwirtschaft bis in die Politik – übertragen werden.

In der Medikamentenentwicklung könnte die konsequente Offenlegung negativer Ergebnisse von klinischen Studien, die heute noch vielfach unter Verschluss gehalten werden, die Patientensicherheit wesentlich verbessern. Informationen über Nebenwirkungen wären so zugänglich, und auch die Unternehmen selbst würden profitieren, da Studien mit vergleichbaren Substanzen nicht mehrfach durchgeführt werden müssten.



1968 arbeitete das Unternehmen 3M an einem neuen Klebstoff. Er genügte den Ansprüchen allerdings nicht. Die Entwicklung wurde eingestellt. Bis sich sechs Jahre später ein 3M-Angestellter im Kirchenchor darüber ärgerte, dass die Lesezeichen aus seinem Gesangsbuch ständig zu Boden flatterten. Er erinnerte sich an den Kleber, stieg ins Firmenarchiv, bestrich ein paar Zettelchen damit und erfand so die Post-its, die die US-Zeitschrift «Fortune» zu einer der wichtigsten Erfindungen des 20. Jahrhunderts erklärte – zusammen mit dem Kühlschrank und der Compact Disc.

Quelle: © W.I.R.E./Adam Hancher

Unternehmen sollten sich der Zukunft iterativ annähern. Es geht darum, Raum für Innovationen zu schaffen, die den Menschen ins Zentrum stellen, nicht selbstreferenziell ausgerichtet sind und dem Realitäts-Check standhalten. Dies ist ein langwieriger und oftmals schwieriger Prozess, der ohne Rückschläge, Misserfolge, Fehler und gescheiterte Projekte nicht auskommt.

Generell lassen sich drei Voraussetzungen für eine funktionierende Fehlerkultur festhalten: Erstens eine ganzheitliche Sicht auf die Welt, die anerkennt, dass diese zu komplex ist, als dass ihr mit linearen Denkmustern beizukommen wäre. Zweitens Transparenz. Das Lernen aus Fehlern erfordert Anreizsysteme, die Individuen, Unternehmen und die Politik dazu bewegen, die Resultate ihrer Arbeit offenzu-

legen. Nur solche «Open Access»-Konzepte erlauben es, zu lernen und bestehende Modelle auf Basis von Erfolgen und Misserfolgen anzupassen. Und drittens: der Mut und der Enthusiasmus für Neues. Um möglichst viele Zeitgenossen zum Neudenken anzuregen, braucht es vor allem Vorbilder, die entsprechende Werte in Unternehmen, der Politik und in der Familie vorleben.

Innovation erfordert neben Voraussicht vor allem auch Mut für Experimente, eine Kultur, die mit Scheitern umgehen kann – und eine Portion Ungehorsam. Deshalb: Scheitern Sie mal wieder! Nicht im Grossen, aber im Kleinen.

\*Stephan Sigrist ist Leiter des interdisziplinären Think Tank W.I.R.E., der sich mit globalen Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft befasst.

# «Steht zur Offenheit!»

## Ein Plädoyer für mehr Bürgersinn in der Wirtschaft

**Ein aktuelles Buch bei NZZlibro zeigt: Die Schweizer Wirtschaftsführer sorgen sich um ihre Heimat. Heike Scholten und Katja Gentinetta sagen, was darauf folgen müsste.**

**Katja Gentinetta und Heike Scholten\***

«Wir müssen zu diesem verdammten Europa stehen!» So formulierte es ein CEO, als wir für die Studie «Haben Unternehmen eine Heimat?» mit 25 VRP und CEO, deren Firmen ihren Hauptsitz in der Schweiz haben, über den Standort sprachen. Er ist mit seinem Statement nicht alleine. Unternehmer sorgen sich um das ungeklärte und damit unsichere Verhältnis der Schweiz zur Europäischen Union (EU). Sie fürchten den Mangel an Fachkräften und sie haben mit dem Franken-Euro-Wechselkurs zu kämpfen. Sie alle sind überzeugt: «Wenn die Bilateralen rutschen, kommt es faustdick.» Kein Wunder wird hinter vorgehaltener Hand die Forderung laut: «Die Europafrage muss auf den Tisch.»

### Globaler denken!

Aber die Debatte ist verfahren. Keiner traut sich, eine echte Diskussion anzuzetteln; aus Angst, er werde als «Europafreund» abgestempelt oder man werfe ihm vor, aus reinem unternehmerischen Eigennutz zu handeln. Symbolisch manifestiert sich in der Europafrage mehr als das Verhältnis zwischen der Schweiz und der EU. Gekoppelt daran ist eine wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Errungenschaft der Schweiz: ihre wirtschaftliche Offenheit. Diese, daran besteht in der



Fühlen den Unternehmen den Puls: Heike Scholten und Katja Gentinetta.

Quelle: Benjamin Hofer

Unternehmerschaft kein Zweifel, ist für die wirtschaftliche Prosperität und die Attraktivität des Standorts zentral. Als kleine Volkswirtschaft, so fasste es ein Unternehmer zusammen, sei die Schweiz einfach dazu verdammt, globaler zu denken. Genau damit

jedoch tut sich unser Land, das zu den Globalisierungsgewinnern par excellence gehört, immer schwerer. Die Unternehmerschaft nimmt zunehmend besorgt zur Kenntnis, wie gewisse politische Kräfte Wachstumskepsis und Globalisierungsängste bewirtschaften

oder den Sonderfall Schweiz und das helvetische Heimatidyll idealisieren. Die wachsende Zahl von Volksinitiativen mit Inhalten, die für den Standort gröbere Risiken zur Folge haben könnten, alarmiert sie ebenso wie die Polarisierung der Parteien.

Die Befürchtungen haben einen realen Hintergrund, denn bei ihrer «täglichen WM» – so eine viel gehörte Bezeichnung des globalen Wettbewerbs – ist die Wirtschaft nebst der Offenheit vor allem auf die Vorhersehbarkeit des staatlichen Handelns angewiesen. Die Planungssicherheit ist – als direkte Folge der politischen Stabilität – der mit Abstand wichtigste Standortfaktor, und der gerät zunehmend ins Wanken.

### Bedrohte Kompromissfähigkeit

Es sind also nicht die harten Faktoren wie Steuern oder Lohnkosten, die die Standortqualität der Schweiz aus Sicht der Unternehmer belasten. In allen kalkulierbaren Rahmenbedingungen schneide die Schweiz gut ab, betont einer der Unternehmer. «Aber die Wertepfeiler beginnen zu rosten.» Sein Befund: Es fehle der Wille zur goldenen Mitte, zum gutschweizerischen Kompromiss. Was aber können Unternehmer und Manager in der Schweiz konkret tun, damit die Stabilität nicht weiter ins Wanken gerät? Die Frage ist dringlich, denn entgegen einer weitverbreiteten Annahme verfolgen die wenigsten Unternehmensführer primär Exit-Strategien. Der Wegzug ins Ausland, so ein Unternehmer, käme einer «fürchterlichen Transplantation» gleich.

«Der Aufschwung beginnt im Kopf!», lautete ein Slogan aus den 1990er-Jahren. Heute müsste er lauten: «Das Engagement beginnt

im Kopf». Ein guter Wirtschaftsstandort fällt nicht vom Himmel. Deswegen lautet unser Rat an die Unternehmer und Manager: Mischet euch ein!

Jene Manager, die den Standort und seine Qualitäten schätzen, sollten sich auch für ihn engagieren. Inspiriert durch die zahlreichen Gespräche postulieren wir deshalb den Cito- yen. Die Unternehmer in diesem Land müssen sich auch als Bürger verstehen, die im Interesse der öffentlichen Sache, der Res publica, denken und handeln.

Namentlich die Unternehmer, deren Handeln auf den globalen Markt ausgerichtet ist, müssen wieder stärker Teil des politischen Lebens werden. Sie müssen erklären, was sie brauchen, warum sie das brauchen und welchen Nutzen das für alle hat; dies nicht zuletzt weil die globalisierte Wirtschaft selbst erklärungsbedürftiger geworden ist. Sie stehen in der Pflicht, einen Beitrag an die Stabilität unserer Demokratie zu leisten, wenn sie weiter erfolgreich global agieren wollen.

Dabei reicht es nicht aus, die Infrastruktur mitzufinanzieren, zu der auch das Bildungssystem und die Sozialwerke gehören. In einer Demokratie muss die Wirtschaft mitwirken. Dazu braucht es Unternehmer und Manager, die sich als Bürger im Wortsinn verstehen. Es braucht Menschen, die Haltung zeigen und sich öffentlich zu Wort melden. Eine solche neue Citoyenneté der Wirtschaft böte die Chance, die lange Miliztradition der Schweiz auf eine neue Art und Weise fortzuschreiben und jene Gräben zu schliessen, die sich in den vergangenen Jahren aufgetan haben.

\*Dr. Phil. Katja Gentinetta und Heike Scholten, M.A., führen das Unternehmen GENTINETTA\* SCHOLTEN Wirtschaft Politik Gesellschaft.

# Haltung der Mühelosigkeit

## Was es braucht, Aussergewöhnliches zu kreieren

**Er spielte bei den Grasshoppers Fussball, bei Bayern München und in der Nationalmannschaft. Heute ist Alain Sutter als Coach und Referent tätig.**

**Alain Sutter**

Die Definition im Wörterbuch ist kurz und knackig: agil heisst erstens geistig und körperlich in einer sehr guten Verfassung und zweitens aktiv und beweglich. Im Sport – so sehen wir schnell – ist Agilität eine Grundvoraussetzung für den Erfolg; vor allem, wenn man nicht nur die körperliche Komponente berücksichtigt, sondern – wie in der Definition beschrieben – auch die geistige. Und genau auf dieser geistigen Ebene wird die ganze Thematik für mich spannend.

Wenn wir nun noch die folgende Definition aus einem Wirtschaftslexikon miteinbeziehen, kommen wir dem Kern des Themas noch einen Schritt näher. «Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren.»

### Wandel als einzige Konstante

Managementgurus wie Rosabeth Moss Kanter und Tom Peters sehen die Agilität als entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Damit eine Organisation agil sein kann, muss sie gewandt sein, das heisst, sich schnell neuen Situationen anpassen zu können. Denn die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung, nichts bleibt gleich oder wie der griechische Philosoph Heraklit so schön sagte: «panta rhei» (alles fliesst).

Mir persönlich begegnete diese zeitlose Einsicht im Fussball. Sie zeigte sich in einer intuitiven Spielweise, die geprägt war von Selbstvertrauen und Mut. Reagierte ich intuitiv auf die Impulse, die ich aus meinem Innern erhielt, so bot sich mir die Möglichkeit, Aussergewöhnliches zu kreieren; ich war zu Dingen imstande, auf die meine Gegner nicht vorbereitet waren, weil sie scheinbar aus dem Nichts kamen.

Hatte ich aber Angst, Fehler zu machen, zu versagen und zu scheitern, schaltete sich mein Verstand ein. Er analysierte Situationen, die meine Intuition schon lange wahrgenommen hatte. So verstrich wertvolle Zeit. Meine Gegner errieten, was ich vorhatte, und hatten den Vorteil auf ihrer Seite.

### «Handeln durch Nichthandeln»

Die Daoisten sprechen vom Wu Wei, vom «Handeln durch Nichthandeln». Es bedeutet nicht, untätig zu bleiben, sondern den Potenzialen die Möglichkeit zu geben, sich zu entfalten, oder anders ausgedrückt, dem natürlichen Lauf der Dinge zu folgen. Hierzu passt das Bild des Bauern im Umgang mit seinen Pflanzen: Er kann sie einzäunen, düngen und giessen, aber wachsen müssen sie selber. So bedeutet Wu Wei auch eine Haltung der Mühelosigkeit: Die wesentlichen Dinge geschehen von allein, und es ist schon viel getan, wenn wir ihnen nicht im Wege stehen. Dieses Wirkungsprinzip gilt für alle Aspekte unseres Lebens. Im Spitzensport, wo die Luft sehr dünn ist und die Handlungsgeschwindigkeit keinen Platz für Zweifel lässt, sind sie einfach viel besser sichtbar als im normalen Alltag. Ich habe durch das Tempo des modernen Fussballs viel gelernt. Ich war gezwun-



4:2 für die Intuition: Alain Sutter im legendären WM-Match gegen Rumänien.

Quelle: Alain Sutter

gen, in einen intuitiven, kreativen und spontanen Fluss zu kommen, wenn ich nicht untergehen wollte.

Die Fähigkeit, sich immer wieder neuen Bedingungen anzupassen, ist eine Grundbedingung für ein erfolgreiches, erfülltes und gesundes Leben. Als Coach arbeite ich deshalb mit einem Herzraten-Variabilitäts-Test (HRV). Ich messe bei meinen Klienten die Variabilität des Herzschlages über 24 Stunden. Die Flexibilität, also die Anpassungsfähigkeit des Organismus auf innere und äussere Veränderungen, gibt schliesslich wertvolle Hinweise auf Gesundheit und Wohlbefinden.

Eine eingeschränkte HRV ist ein Anzeichen für Stress, der zu Energieverlust, Unwohlsein, Müdigkeit bis hin zum Burnout führen kann. Während umgekehrt gilt: Je grösser die Variabilität des Herzschlages, desto besser kann ein Mensch auf innere und äussere Veränderungen reagieren, ohne dass im Organismus Stress entsteht.

### Mut zur Gelassenheit

Darum geht es in meinem Job; deshalb mache ich ihn so gern. Als Coach lehre ich meine Klienten einen sinnvollen und insofern gesunden Umgang mit Stresssituationen. Das Ziel besteht im Aufbau eines Grundvertrauens in sich und das Leben. Denn aus Mut und innerer Stabilität entsteht die Gelassenheit, die es einem immer wieder erlaubt, Veränderungen als Chancen und nicht als Hindernisse zu sehen. Es gilt die Überzeugung, zu kultivieren, dass alles im Leben am Ende immer gut kommt; dass wir uns auch in schwierigen Lagen auf uns selbst verlassen dürfen, weil wir alles Wissen und alle Weisheit bereits in uns tragen.

# «Der Körper findet immer Rezepte»

Christian Kurmann über die Kraft, die von innen kommt

**Eine schwere Krankheit warf den Hotelmanager Christian Kurmann aus der Bahn. Seit er wieder gesund ist, arbeitet er als Mentalcoach für Führungskräfte.**

**Christian Kurmann**

Wer Salzwasser trinkt, bekommt Durst. Und wer Durst hat, soll etwas trinken. Aber doch bitte nicht noch mehr Salzwasser! Bezogen auf den Stoffwechsel leuchtet uns das sofort ein; bezogen jedoch auf die Gesellschaft scheinen wir diesen unseligen Mechanismus nicht zu begreifen. Wir sind stets auf der Suche nach dem «Mehr-Prinzip».

Obwohl die ökonomischen, ökologischen und sozialen Vorzeichen uns unmissverständlich sagen, dass da etwas ausser Kontrolle geraten ist – und wir dabei nicht wissen, wie wir damit umgehen sollen, bleiben wir beim bisher bewährten Mittel des Immer-Mehr. Dabei zeigt uns das «Mehr-Prinzip» keine Lösungsvorschläge auf, sondern lässt uns zunehmend in Orientierungslosigkeit, Hilf- und Hoffnungslosigkeit abgleiten.

Obwohl wir viel darüber wissen, wie wir es anders und besser machen könnten, handeln wir nicht danach. Weil wir eben keinen Mut, keine Klarheit, keine Bewusstheit und kein Mitgefühl aufbringen können. Dies entfernt uns noch weiter von der Wirklichkeit und verschlimmert den Zustand, unter dem wir, bewusst oder unbewusst, leiden.

Im Alltag lassen wir uns von der gewohnten Kognition, von Denkroutinen und der zu erwartenden Logik einreden, dass es uns gut geht. Dabei geht es gar nicht um die Frage, ob wir mit dem Gewohnten und Erwarteten umgehen können. Es stellt sich eher die Frage, was es braucht, damit wir das Gewohnte und Erwartete verabschieden können, um das Ungewohnte und das Unerwartete zuzulassen und somit mehr Verständnis und innere Sicherheit kultivieren zu können.

## Konflikte besser verstehen

Es braucht das wahre Verständnis der Realität, damit Leader und Entscheidungsträger Zweckorientierung, Sinn und Bedeutung kultivieren können; damit sie ihre Mitarbeitenden, Teams und Organisationen besser verstehen und inspirieren können. Denn jede Trennung innerhalb eines Systems führt zu Konflikten. Diesen müssen wir auf den Grund gehen, um den Lösungsweg zu verstehen.

Wenn sich ein Konflikt festgefahren hat, kann ein Perspektivenwechsel helfen. Wenn der Durstige sich hartnäckig weigert, Leitungswasser zu trinken, hilft ihm vielleicht der Ratschlag, doch in Zukunft zu trinken, was ihm schmeckt. Der Körper findet schon die richtigen Rezepte, wenn die Logik- und Intellektblockade umgangen wird. Und wenn Gesellschaft und Wirtschaft hartnäckig gegen das Weniger opponieren, kann der Ansatz helfen, das zu tun, was man intuitiv für richtig hält. Es geht um Intuition, Empathie und Selbsterkenntnis.



Weniger ist mehr: Auf der Suche nach dem inneren Gleichgewicht.

Quelle: Shutterstock

Es ist unbestritten, dass diese Faktoren in Führungsfragen eine entscheidende Rolle spielen. Deshalb wird in Zukunft die Einbindung der Stille lebensnotwendig sein, damit wir Gelassenheit, Sicherheit, Geborgenheit, und Inspiration kultivieren können. Mental ausgeglichen begeben wir uns als Entscheidungsträger in unser tiefstes inneres «Ich». Wir können wieder lernen, Zugang zu uns selbst zu finden und uns zu akzeptieren, wie wir sind. Dann gelingt es uns, authentisch aufzutreten und loszulassen, um unsere innere Kraft zu aktivieren. Wir gewinnen unser inneres Gleichgewicht und den Zugang zu unserem Potenzial zurück. Mit traditionellen Achtsamkeitspraktiken ist es möglich, innere

Stille zu erlangen und Vertrauen zu unseren Instinkten, Emotionen und Impulsen zu entwickeln. Beim echten Spielen, bei dem wir innerlich Mensch sein können, kann die Erfahrung gemacht werden, dass alles in Ordnung ist und seinen Platz in der Schöpfung hat. Dadurch lässt sich ein neues Wohlbefinden im Leben und im Arbeitsumfeld schaffen.

Diese innere Balance hilft uns, besser mit den globalen Leadership-Herausforderungen des 21. Jahrhunderts umzugehen und uns vermehrt mit den wichtigen Themen zu befassen: die gleichberechtigte Teilhabe und Akzeptanz von Frauen und Männern in Führungspositionen; die Hinterfragung der konstanten 24/7-Erreichbarkeit; der bessere

Umgang mit Überraschungen und dem Ungewohnten; das Vorleben neuer Werte; das Lernen anders zu lernen, damit wir den Umgang mit Angst und Furcht innerhalb des Systems besser handhaben; die Förderung unbewusster Talente in uns und die Aneignung einer umfassenden Flexibilität.

Bisher lebten wir in der Überzeugung, dass unsere Gedankenkonstruktionen die Welt abbilden. Wir liessen uns von ihnen unsere Wirklichkeit konstruieren und unsere subjektiven Alltagsüberzeugungen «zementieren». Jetzt haben wir die Wahl, ob wir uns auf unsere Gedankenkonstruktionen oder auf unsere achtsame Wahrnehmung stützen wollen. Eine Entscheidung ist unausweichlich.

ANZEIGE

Heute schon  
an morgen gedacht?

zühlke  
empowering ideas

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](http://zuehlke.com)

# Vom «Hilfsverein» zum Hilfswerk

Das Schweizerische Rote Kreuz feiert sein 150-jähriges Bestehen

**Die Welt ist nicht mehr die gleiche wie 1866. Das Schweizerische Rote Kreuz hat sich dem globalen Wandel gestellt.**

Markus Mader\*

Das Schweizerische Rote Kreuz (SRK) steht im Dienst der Menschlichkeit. Leben, Gesundheit und Würde der Menschen zu schützen, ist seine Kernaufgabe. Mit 500 000 Mitgliedern und über 72 000 Freiwilligen ist es heute im Verbund mit seinen Kantonalverbänden, Rettungsorganisationen und Blutspendediensten die bedeutendste humanitäre Organisation unseres Landes.

Als Teil der weltweiten Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung ist es den sieben Rotkreuzgrundsätzen verpflichtet: Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Freiwilligkeit, Einheit und Universalität. Diese verbindlichen Grundsätze bestimmen seine tägliche operative Arbeit. Die Orientierung an diesen Werten gibt dem SRK Konstanz, Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit. Dies ist ein ausschlaggebender Faktor gegenüber öffentlichen und privaten Partnern, Auftraggebern, Geldgebern, aber auch gegenüber Freiwilligen und gegenüber der Öffentlichkeit, die Leistungen des SRK bezieht.

Das SRK tritt für die Anliegen besonders verletzlicher Menschen ein. Es versteht sich als ein zentraler Pfeiler der humanitären Tradition der Schweiz, und gemäss seinem Auftrag



Schon vor 60 Jahren ein Ausbildungsangebot des Schweizerischen Roten Kreuzes: Die häusliche Krankenpflege.

Quelle: Schweizerisches Rotes Kreuz

arbeitet es partnerschaftlich mit den Behörden auf allen staatlichen Ebenen bei der Erfüllung humanitärer Aufgaben zusammen.

Das SRK erfüllt seit nunmehr 150 Jahren die Kernaufgabe, menschliches Leiden zu verhüten oder zu lindern. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels muss es jedoch beweglich sein und seine konkreten Angebote und Leistungen stets auf neue Bedürfnisse ausrichten. Es muss den Zugang zu Menschen sicherstellen, die auf Unterstützung angewiesen sind, wie beispielsweise pflegende Angehörige, mehrfach belastete oder vereinsamte Personen und Menschen mit Demenz.

Ausserdem muss es fähig sein, seine Leistungen auch über längere Zeit zu erbringen. Darin steckt eine Herausforderung an das

Management der Freiwilligenarbeit, besonders angesichts des aktuellen Bedarfs an Hilfe für Menschen auf der Flucht. Es entspricht den Rotkreuzgrundsätzen der Menschlichkeit und der Unparteilichkeit, diesen Menschen auf den Transitrouten Schutz und Sicherheit zu gewähren und, wenn sie längere Zeit in der Schweiz bleiben, ihre Integration bei uns zu fördern.

## Herausforderung Klimawandel

Im Ausland ist das SRK in vielen der rund 30 Einsatzländer mit den Folgen des Klimawandels konfrontiert, der häufigere und stärkere Extremereignisse wie Dürren und Überschwemmungen mit sich bringt. Diese Ereignis-

nisse, zusammen mit sozialen Krisen und den Folgen von Konflikten, berauben unzähligen Menschen ihrer Lebensgrundlagen und führen zu unfreiwilliger Migration.

Das SRK steht deshalb vor der Aufgabe, mit der Förderung nachhaltiger Entwicklung in den betroffenen Ländern diesen Menschen bessere Lebensperspektiven zu ermöglichen. Dank seinen Erfahrungen aus 150 Jahren verfügt es über die ideale Grundlage, auf diese neue Herausforderung einzugehen. Mit der Umsetzung der Millenniums-Entwicklungsziele der internationalen Gemeinschaft konnte die Lage vieler Menschen bereits substantiell verbessert werden. Die kürzlich von der Schweiz mitunterzeichnete Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung hat zum Ziel, die

Armut zu bekämpfen sowie ein nachhaltiges Wachstum zu fördern, um dem Klimawandel mit seinen katastrophalen Auswirkungen auf unsere Lebensgrundlagen entgegenzuwirken. Mit der Agenda 2030 werden erstmals alle Länder in die Pflicht genommen; daneben kommt auch der Privatwirtschaft eine wichtige Rolle zu. Das SKR ist gewappnet für diese Herausforderung und steht mit seinen teils langjährigen Wirtschaftspartnern Allianz Suisse, Coop, Credit Suisse, Novartis und Swiss Re im ständigen Dialog.

Gegründet wurde das SRK am 17. Juli 1866 in Bern unter dem Namen «Hilfsverein für schweizerische Wehrmänner und deren Familien». Der Vereinsname spiegelt den ursprünglich limitierten Zweck, der in der Unterstützung des Armeesanitätsdienstes durch freiwillige Hilfskräfte im Kriegsfall bestand. Dies blieb bis zum Ersten Weltkrieg die Hauptaufgabe des SRK.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts fand eine Ausweitung auf zivile Aufgaben statt. Hervorzuheben ist die führende Rolle, die das SRK in der Krankenpflege-Ausbildung übernahm und bis heute spielt. Mit der gesellschaftlichen Entwicklung kamen im Lauf der Zeit weitere Leistungen in den Bereichen Gesundheit und Soziales sowie Suche und Rettung hinzu; im Inland genauso wie im Ausland. Seiner Tradition ist das SRK dabei immer treu geblieben; und es wird sich auch in Zukunft für die Verletzlichen und Benachteiligten einsetzen.

\*Markus Mader ist Direktor des Schweizerischen Roten Kreuzes.

ANZEIGE

## Gastfreundschaft, so einzigartig wie unsere Landschaft.

Wir transportieren Schweizer Gastfreundschaft in die ganze Welt hinaus. Erleben Sie unseren persönlichen Service, die ausgezeichnete regionale Küche und das komplett flache Bett in der SWISS Business. So wird jede Reise zum erholsamen Genuss.



Erfahren Sie mehr auf  
**SWISS.COM**

# Zwischen Erbe und Auftrag

Die Schule des Klosters Disentis blickt auf eine 1400-jährige Geschichte zurück



Aktivität und Kontemplation unter einem Dach: Das Benediktinerkloster Disentis.

Quelle: Marc Schmed

## Beten, lesen und arbeiten: Wie die Mönche des Klosters Disentis ihre Ordensregeln in den heutigen Schulalltag übersetzen.

Bruno Hensler\*

Vor rund 1500 Jahren hat der heilige Benedikt seine Regel für die Ordensleute der Benediktiner geschrieben. Gut 100 Jahre später gelangten Mönche nach Disentis und seit diesem Zeitpunkt besteht das Benediktinerkloster Disentis; mit ihm auch seine Schule, das heutige Gymnasium und Internat Kloster Disentis (GKD). Das Kloster Disentis ist damit die älteste ununterbrochen geführte Klostergemeinschaft nördlich der Alpen und das Gymnasium eine der ältesten Schulen Europas.

Stellt sich die Frage, wie so viel Kontinuität im Wandel möglich ist. Oder mit anderen Worten: Wie haben es die Mönche über all die Jahrhunderte geschafft, agil zu bleiben? Die Antwort findet sich in der Balance zwischen Stabilität und Agilität. Benediktinisch ausgedrückt in «Erbe und Auftrag». Das Kloster Disentis hat dieses Erfolgsrezept im Jubiläumsmotto für sich zusammengefasst: 1400 Jahre «Stabilitas in Progressu», Beständigkeit im Voranschreiten.

Im Kern geht es darum, sich vor den Entwicklungen der Zeit nicht zu verschliessen und grundlegend bedingungslos «Ja» zu sagen zum Menschen, der sich eben entwickelt – sei es als Individuum oder als Gemeinschaft und Gesellschaft. Dabei gilt es die Vermächtnisse und Traditionen in die Sprache der Zeit zu übersetzen, um den Zugang zur Kloster-, Schul- oder eben Unternehmenskultur auch den jeweils nachwachsenden Generationen zu ermöglichen.

### Erkenntnis versus Wissen

Es geht darum, nicht die Asche anzubeten, sondern das Feuer achtsam weiter zu entfachen. Das Engagement der Benediktiner für die Bildung war und ist in diesem Sinne stets als die Suche nach etwas Höherem zu verstehen. Nicht die Wissensakkumulation, sondern der Erkenntnisgewinn für die Weiterentwicklung des Einzelnen und der Gemeinschaft steht im Vordergrund.

Auf die Schule, das Gymnasium & Internat Kloster Disentis bezogen, heisst das, die Talente der Schülerinnen und Schüler zu entdecken und zu fördern. Mit Bezug auf die Umgebung, in welcher sich die Schule befindet, wird deshalb das Motto «Kristalle entdecken – und zum Leuchten bringen» gepflegt und auf die Schülerinnen und Schüler angewendet. Hierbei wird auf die handlungsleitende Bene-

diktregel referenziert, deren Prolog sinngemäss sagt: «Gutes findet Vollendung».

Um das Benediktinische zu erfassen, wurde die Regel auf die Kurzformel «ora, (lege) et labora», beten, (lesen) und arbeiten, reduziert, wobei das Wort «lege» häufig vergessen wird. Doch auch die Verkürzung zeigt, dass es um eine Strukturierung des Alltags geht. Eine Struktur als Rückgrat, um den Turbulenzen des Alltags zu begegnen, um Zeit zu schaffen in einer zeitlosen Gesellschaft.

### Strukturierte Freiräume

Deshalb ist der gegliederte Tagesablauf, sind die Routinen und Absprachen ein wesentlicher Pfeiler des Internatslebens. Er schafft die nötigen Freiräume für die Arbeit, die Reflexion und die Gemeinschaft. Daraus resultieren Diskussionen über Beständiges, Bestehendes und Künftiges. Daraus ergibt sich eine tragfähige Bildung im Sinne der Mittel, die es braucht, um möglichst frei, aber reflektiert entscheiden zu können. Eingebettet in eine Gemeinschaft aus Fleisch und Blut, über das hinaus, was digital möglich ist.

Das Kloster Disentis hat die Formel des «ora, lege, labora» in einem neu geschaffenen Kodex, der für Studierende, Mitarbeitende und Mönche gleichermaßen gilt, folgendermassen übersetzt: «ora» verstanden als Motivation und Antrieb – ganz einfach: von innen heraus. «lege» als Orientierung an der Gemeinschaft: beim anderen sein. Und «labora» als Gegenentwurf zum Müsiggang: dran bleiben. Dran bleiben als innerer Antrieb, an den Entwicklungen von Gesellschaft, Wissenschaft und Technik teilzuhaben. Im Zentrum steht die Befähigung, Entwicklungen nicht nur zu beobachten und zu kommentieren, sondern diese zu initiieren und zu gestalten. Kurz: Bildung wird verstanden als Teilhabe und Teilhaben lassen an eigenen und fremden Erkenntnissen.

Oft wird der Wandel als Zwang empfunden oder auch mit dem simplen Ausspruch kommentiert, das einzig Beständige sei die Unbeständigkeit. Diese Beobachtung erscheint statisch. Die benediktinische Formel «Erbe und Auftrag» und das Motto «Stabilitas in Progressu» lassen hingegen eine Dynamik durchblicken, die auch als Aufforderung zur Agilität im Wissen um die eigenen Wurzeln bezeichnet werden kann.

Vor dem Hintergrund der Erfolgsgeschichte von Kloster und Schule scheint das Bewusstsein für die Wurzeln und für deren Weiterentwicklung sowie die Pflege der daraus resultierenden Früchte ein Erfolgsrezept zu sein. Der immerwährende Wandel erscheint in dieser Perspektive als natürlicher Prozess, die Lust am Erkenntnisgewinn, die Neugier, als dessen Treiber.

Das GKD leitet daraus für seine Schülerinnen und Schüler das Curriculum ab, welches nicht bei der Wissensvermittlung stehen bleibt, sondern Aktivität fordert und Engagement fördert. Die Matura ist eine Art Generalabonnement (GA) für den Zugang an die Universitäten. Und wie das GA entfaltet sie ihre volle Wirkung erst, wenn sie vielfältig und zielge-

richtet genutzt wird; zum Beispiel in einem Studium. Es geht darum, die Schülerinnen und Schüler weiter zu befähigen als einzig zum Bestehen der Matura. Neugier und Wissensdurst sind zu wecken und eine Beharrlichkeit zu entwickeln; auch dann, wenn das Ziel noch nicht sichtbar ist. Dabei können die Schülerinnen und Schüler die monastische

Spiritualität als Vorbild nehmen. Die Mönche widmen ihr Leben der Suche nach Gott ohne die Gewissheit, Gott zu treffen, aber im Vertrauen, dass Freuden und Entbehrungen immerzu einen Sinn ergeben, auch wenn sich dieser nicht auf Anhieb erschliesst.

So werden in Einzelgesprächen zwischen Lehr- und Betreuungspersonen die Wünsche und Talente der Schülerinnen und Schüler herausgearbeitet. Für diesen Prozess ist ein international geprägtes Internat wie das unsere besonders förderlich, denn es führt Lernende aus der Schweiz, Europa, China, Südafrika und künftig noch weiteren Herkunftsländern zu einer gemeinsamen Lern- und Wohngemeinschaft zusammen.

Auch hier gilt: Stabilität im Anspruch, ein Ort des Kulturaustausches zu sein und Agilität, wenn es gilt, diesen Anspruch auf die heutigen internationalisierten Realitäten der Lern- und Arbeitswelt zu übertragen. Oder eben: Beständigkeit im Voranschreiten – zum Beispiel mit dem neu entwickelten «international pre university program» –, aber immer vor dem Hintergrund der benediktinischen Bildungstradition.

Das Gymnasium & Internat Kloster Disentis ist ein Ort, an dem die Matura ein Schlüssel darstellt, um Wandel bewusst, fachlich befähigt und agil zu gestalten. Kurz: Das Gymnasium verbunden mit dem Internat als Inspirationsquelle für die Zukunft.

\*Dr. Oec. Bruno Hensler ist Rektor des Gymnasiums & Internats Kloster Disentis

ANZEIGE

creaholic gratuliert allen Finalisten  
und wünscht ihnen viel Glück beim  
Swiss Economic Award 2016

Produktion/Gewerbe  
Doppelleu Brauwerkstatt AG  
NEEO AG  
Swiss Eyewear Group Int. AG

Hightech/Biotech  
Abionic SA  
Bcomp AG  
Securosys SA

Dienstleistung  
eSMART Technologies AG  
ServiceHunter AG  
The Nail Company Sàrl



creaholic  
professional inventors

by agile management of the unknown  
we transform ideas into business

www.creaholic.com



## Die ganze Welt spricht über IT-Sicherheit. **Und wann schalten Sie sich in das Gespräch ein?**

Global tätige Organisationen basieren heute auf sicheren und verfügbaren Kommunikations- und Daten-netzwerken sowie auf zuverlässigen und leistungsfähigen Applikationen. Deshalb vertrauen renommierte Unternehmen, Institutionen und NGOs auf die Mission Control Security Services von Open Systems – 7x24 in über 180 Ländern weltweit. [www.open.ch](http://www.open.ch)