

Impressum

Herausgeberin:

© Schweizerische Management Gesellschaft (SMG) Dezember 2016

Konzeption und Chefredaktion:

Catrin Wetzel

Art Director, Realisation:

André Heller hellermeier gmbh – visual communication

Texte:

Veit Dengler, Peter Hartmeier, Raymond Hofmann, Stefan Jost, Elsbeth Jungi Stucki, Martin Kaiser, Gerhard Lohmann, Remo Lütolf, Hanspeter Meyer, Ernst Roth, Alice Šáchová, Madeleine Stäubli-Roduner, Catrin Wetzel, Pirmin Willi, Stephan Zuppinger

Fotos:

Markus Senn zvg Autoneum, Firmenich, istock, Läderach, Medartis, Neue Zürcher Zeitung, Swiss Re, Swisscom, The Circle at Zürich Airport

Druck:

Multicolor Print AG

Inserate:

Pietro Simmen b-public AG



Begegnung

Geschichtern –Geschichten hinter den Gesichtern

Seite 46

Dialog

Forum -

hochkarätige Referenten aus dem In- und Ausland im Dialog am 53. SMG Forum



Seite 54

Austausch

Best Practice Meetings – herausragende Führungskräfte teilten ihre Erfahrungen



Impulse

Leadership Meetings -

Expertenwissen aus Academia und Praxis verschmelzen



Editorial

Das Jahr 2016 endet weltpolitisch turbulent. Wir haben uns kaum vom Brexit erholt, trifft mit der Wahl von Donald Trump erneut ein nicht für möglich gehaltenes Szenario ein. Beide politischen Szenarien sind enger denn je auch mit unsicheren Konsequenzen für die globale und regionale Wirtschaftsentwicklung verbunden.

Wir leben heute schon in einem postfaktischen Zeitalter, sagen manche. Es wird nicht mehr sachlich argumentiert, sondern bevorzugt auf den Mann oder die Frau gespielt. Oder auf das «Establishment», wer auch immer das dann ist. Die freie, mittlerweile unkontrollierbare Informationsflut und die überall exponentiell ansteigende Komplexität führen vielerorts zu einem «Fast Food»-Informationsverhalten und erlauben nur noch selten ein Einordnen des gerade Gehörten in ein Ganzes.

Spüren wir als Führungskräfte die Befindlichkeiten unserer Mitarbeiter, unserer Kunden, unserer Nutzer gut genug, interpretieren wir auch leise Signale richtig oder droht uns als Vertretern der Wirtschaft bald ähnliches «Ungemach»? Keine Stellung zu beziehen oder sich als Unternehmen über einen Corporate Social Responsibility Report hinaus nicht ernsthaft der wachsenden Verantwortung zu stellen, unsere Gesellschaft und unsere Lebensbedingungen mitzugestalten, wird von der Öffentlichkeit immer weniger toleriert.

Führungspersönlichkeiten sehen sich also intensiven Zeiten und Veränderungen gegenüber, die weit über das eigene Geschäftsmodell hinaus gehen. Wir spüren, dass sich die Dinge um uns herum verändern, doch was müssen wir selber ändern, wo ansetzen? Braucht es neue Führungsmodelle, neue Ecosysteme, neue Allianzen, neue Formen der Kundennähe und des Entrepreneurships? Dazu wollen wir Ihnen Ansätze an unseren Best Practice Meetings und Leadership Meetings bieten.

Die Zeit ist reif für Veränderungen, doch wann genau ist der richtige Zeitpunkt dafür?

Das richtige Timing zu finden, ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Es kann über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, einem Unternehmen Ruhm oder Ruin bringen. Doch nicht nur bei der Umsetzung der Strategie, dem Start einer Transformation, einer Fusion, eines Markteintritts, bei der Einschätzung der Umweltfaktoren, bei Innovation oder Produktlancierung ist das Timing entscheidend, sondern auch bei ganz persönlichen Fragestellungen jedes Unternehmers.

Darum wird sich das 54. SMG Forum vom 7. September 2017 mit dem Thema «The Right Timing» beschäftigen.

Bei unseren Vorstandsmitgliedern ist das Timing durch eine maximale Amtszeit vorgegeben. So ging 2016 für Thomas Ladner und Zeno Staub die Vorstandsarbeit zu Ende und für ihren grossen Einsatz während der vergangenen acht Jahre gebührt ihnen ein herzlicher Dank.

Ein Abschied ist auch immer ein Neuanfang. Mit Patrik Gisel, Martin Hirzel und Yves Serra haben sich drei herausragende Schweizer Wirtschaftsführer bereit erklärt, Zeit und Energie für den SMG Vorstand aufzuwenden.

Diverse Persöhlichkeiten haben der SMG 2016 die Ehre erwiesen, unseren Mitgliedern persönlich neue Einblicke zu gewähren, welche sie darüberhinaus auch im Jahrbuch festgehalten haben. Dafür sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt.

Wir freuen uns, Ihnen auch im neuen Jahr verschiedene aktuelle Themen und Perlen der Schweizer Wirtschaft präsentieren zu dürfen (s. Seite 6), und hoffen, das Timing passt, sodass Sie sich möglichst oft die Zeit für Impulse, Austausch und Dialog im SMG Kreis nehmen können.

Alice Šáchová Präsidentin SMG

Alia Sásova

Catrin Wetzel
Geschäftsführerin SMG

Mitgliederstimmen

zu Impulsen durch die SMG

«Die SMG ist ein sehr vielfältiges Netzwerk von der gemeinnützigen Organisation bis zum multinationalen Hightech-Unternehmen. Die Best Practice Veranstaltungen bei den Mitgliedern sowie das hochstehende Jahres-Forum sind hervorragende Lern- und Austauschplattformen.»

Martin Angehrn

Leiter Geschäftsbereich CCA Angehrn

«Spannende Einblicke in verschiedenste Unternehmen und bereichernde Diskussionen mit vielfältigen Menschen. Die Veranstaltungen der SMG geben Denkanstösse zum WIR und ICH, die mich weiterbringen. Ich freue mich auf den nächsten SMG Event.»

Dr. Antje Kanngiesser

Leiterin Konzernsteuerung BKW

«sozial und professionell» ist der Leitsatz der Stiftung Brändi, welche sich für Menschen mit Behinderung einsetzt. «differenziert und engagiert» nehme ich die Referenten und Mitglieder der SMG bei den wertvollen Begegnungen wahr. Die vielfältige Themenwahl an den Best Practice Meetings wie die professionelle Organisation der Anlässe begeistern mich gleichermassen. Gerne nutze ich dieses inspirierende Fenster zur Welt.»

Pirmin Willi

Direktor Stiftung Brändi

«Vor 25 Jahren schenkte mir mein Vater Fritz Wernli, früherer Biscuitsfabrikant, eine dreijährige Mitgliedschaft bei der «Association Suisse de Management (ASOS)» zum Geburtstag. Dieses Geschenk stellte sich als wertvoll und nachhaltig heraus. Unsere Mitgliedschaft über zwei Generationen hat uns unzählige Inspirationen und Kontakte gebracht. Die ASOS heisst heute SMG und ist mehr denn je am Puls der Führungskräfte in der Schweiz. Sie ist vernetzt über verschiedenste Disziplinen, lokal und global, praxisnah und offen, für Menschen aus privaten und öffentlichen Institutionen, für Macher und Querdenker. Sie ist einzigartig. Gäbe es die SMG noch nicht, müsste man sie erfinden.»

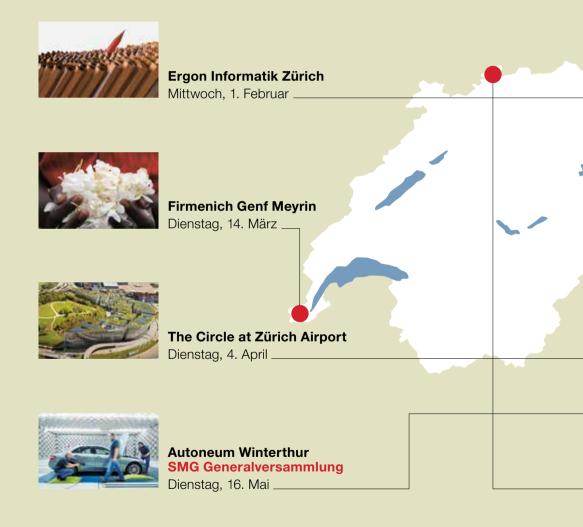
Friedrich Wernli

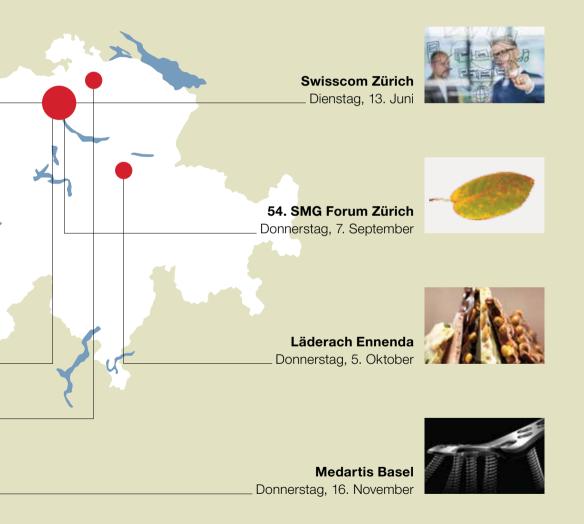
Global Head of Architecture & Construction, Nestlé

«Ich schätze den Austausch mit Kollegen von anderen Branchen und lasse mich gerne vom Branding bis zu Produktionsprozessen von anderen Industrien inspirieren. Die SMG bietet die Möglichkeit, «Insider View» in unterschiedlichen Bereichen zu gewinnen, und ihre vielfältigen Anlässe decken sowohl konzeptuelle wie praktische Aspekte unserer Arbeit ab. Alle Mitglieder teilen diesen Mindset. Das spürt man bei den Networking Events. Vor zwei Jahren wurde ich von der SMG und BMW Schweiz nach München eingeladen. Heute vertrete ich stolz diese Marke – ein gutes Beispiel für gelungenes Networking.»



SMG Kalender 2017





Ergon Informatik Nachfolge als Chance für ManagementInnovation

Mittwoch, 1. Februar

Im Jahr 2010 sagte der langiährige Ergon-CEO «Ich höre auf» mit einem Zeithorizont von fünf bis sechs Jahren. Mit dieser frühen Ankündigung wollte er den Nachfolgeprozess ins Rollen bringen, der 2016 zum Generationswechsel in der Ergon-Leitung führte. Das 32-jährige Zürcher Softwareunternehmen mit 260 Mitarbeitenden, das schon mehrere Preise für seine Unternehmenskultur erhalten hat. nutzte den Prozess auch zur Reflexion und Weiterentwicklung seiner Ausrichtung und seiner Kernprozesse. Wie wurde der Nachfolgeprozess bei Ergon realisiert? Wie entwickelte man das firmenspezifische Erfolgsmodell, mit welchen Instrumenten wurden die Mitarbeitenden einbezogen? Wie ging die «Wahl» der neuen Geschäftsleitung durch die Mitarbeitenden vonstatten? An diesem Leadership Meeting wird der Ergon-Nachfolgeprozess aus praktischer und wissenschaftlicher Perspektive beleuchtet und dabei auch aufgezeigt, wo man an Grenzen gestossen ist.

Firmenich

Dienstag, 14. März

Firmenich ist der grösste sich in Privatbesitz befindende Aromaund Duftstoffhersteller der Welt. Seit der Gründung im Jahr 1895 in Genf hat Firmenich viele der weltweit bekanntesten Parfüms und Aromen geschaffen. welche täglich Milliarden von Konsumenten geniessen. Der Kern des Erfolas lieat in der Leidenschaft für Aromen und Düfte. Für ihre einzigartige Kreativität und Forschungstätigkeit ist Firmenich ebenso weltweit renommiert wie für ihre Vordenker-Rolle im Bereich der Nachhaltigkeit und für ihr feines Gespür für Konsumententrends.

Der konsequente Wunsch, das Beste, was die Natur zu bieten hat, zu verstehen, zu teilen und zu veredeln, bewegt Firmenich dazu, jährlich 10 % des Umsatzes in R&D zu investieren. Dieser betrug Ende Juni 2016 CHF 3,2 Mrd.

Der Startschuss zum Bau des Milliardenprojekts fand im März 2015 statt. Inzwischen ist die riesige Baugrube so weit fertiggestellt, dass das Gebäude hochgezogen werden kann. Ab Frühling 2017 werden die Häuser sichtbar sein und anschaulich die landseitige Weiterentwicklung der Verkehrsdrehscheibe Flughafen Zürich zeigen. Die Fertigstellung der Gebäude ist auf Ende 2019 geplant.

«The Circle» bündelt auf 180 000 m² Nutzfläche einen Mix von Nutzungen, die untereinander Synergien schaffen: zwei Hotels der Hyatt Gruppe und ein Convention Center. internationale Brands und Firmen an den Plätzen und in den Gassen, ein medizinisches Zentrum des Universitätsspitals Zürich, effizient nutzbare und attraktive Büroflächen und eine Vielzahl weiterer Angebote aus den Bereichen Kunst, Kultur, Gastronomie, Unterhaltung und Bildung.

The Circle at Zürich Airport

Dienstag, 4. April

Mit «The Circle» entsteht eine Dienstleistungsdestination am Flughafen Zürich, in Gehdistanz zu den Terminals – ein architektonisch prägnanter Gebäudekomplex mit vielfältigem Innenleben. In der Atmosphäre eines internationalen Geschäftsviertels entfaltet sich ein Ort für Business und Lifestyle.

Autoneum SMG General-versammlung

Dienstag, 16. Mai

Autoneum ist der weltweite Markt- und Technologieführer im Akustik- und Wärme- management bei Fahrzeugen mit Sitz in Winterthur. Das Unternehmen entwickelt und fertigt Komponenten, Module und Gesamtsysteme für den Innen- und Motorraum sowie Hitze-

schilde und Unterbodenverkleidungen. Zu den Kunden des Unternehmens zählen die weltweit grössten Fahrzeughersteller in den Hauptmärkten Europa, Nordamerika, Südamerika und Asien, Autoneum ist mit rund 50 Standorten in über 20 Ländern vertreten. beschäftigt weltweit mehr als 11 000 Mitarbeitende, davon 5% in der Schweiz, und erwirtschaftete 2015 einen Umsatz von CHF 2.09 Mrd. Autoneum steht für leichtgewichtige und multifunktionale Produkte und Technologien, die entscheidend dazu beitragen. das Gewicht von Fahrzeugen zu reduzieren. Dies führt zu einer verbesserten Treibstoffeffizienz und einem entsprechend niedrigeren CO₂-Ausstoss. Gleichzeitig trägt die umfassende Expertise von Autoneum in Akustik- und Wärmemanagement wesentlich zur Reduktion von Fahrzeuggeräuschen und zum Hitzeschutz bei.

Swisscom – Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Dienstag, 13. Juni

Mehr denn je werden neue Geschäftsmodelle, digitale Ecosysteme und innovative Technologien diskutiert und auf die Probe gestellt. Um erfolgreich zu bleiben, müssen Unternehmen aber mehr als nur Technologien adaptieren. Nur wer bewusst auf Kundenerlebnisse, agile Prozesse und datengetriebene Geschäftsmodelle setzt, kann das gesamte Potenzial der Digitalisierung für sich nutzen. Roger Wüthrich-Hasenböhler, Chief Digital Officer der Swisscom, führt Sie durch die Digital Journey der Swisscom und gemeinsam mit Swisscom Digital-Experten können Sie anhand eines Beispiels das heutige Ecosystem verstehen, die entstehende Disruption durch die Digitalisierung einordnen und daraus neue Geschäftsmodelle und das neue Ecosystem gestalten.

Läderach

Donnerstag, 5. Oktober

«Läderach - the chocolate family» steht seit 1962 für hochwertigste handgefertigte Schweizer Schokolade- und Konfektspezialitäten. Das Familienunternehmen mit rund 800 Beschäftigten hat seinen Stammsitz in Ennenda (GL) in der Schweiz. Seit September 2012 stellt Läderach in einer neu gebauten Produktionsstätte auch seine Schokoladenmasse selbst her und garantiert somit als einer der wenigen Premiumanbieter eine nachhaltige Qualität von der Kakaobohne bis zum Endprodukt. Unter «Läderach – the chocolate family» werden die Marken «Läderach - chocolatier suisse» und «Läderach Professional» vertrieben. Das Unternehmen verfügt über Produktionsstandorte in der Schweiz und in Deutschland. Die handwerklichen Premiumprodukte werden über rund 50 eigene Chocolaterien mit Verkaufsstandorten in der Schweiz und Deutschland sowie über Vertriebspartner im Nahen Osten und in Asien angeboten. Die Halb- und Fertigfabrikate finden weltweiten Absatz bei Fachkunden in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie.

Medartis

Donnerstag, 16. November

Die Medartis AG gilt in Sachen Medizinaltechnik weltweit als Innovationsführer. Ihre Hightech-Titanimplantate werden am Hauptsitz in Basel entwickelt und produziert. Die von Medartis patentierten Technologien optimieren die Versorauna von Knochenbrüchen und Osteotomien und beschleunigen damit die Rückkehr in den Alltag zum Wohle der Patienten. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Produkte sowie der umfassenden Serviceleistungen ist der Garant für langfristige partnerschaftliche Kundenbeziehungen und bilden seit der Unternehmensgründung im Jahr 1997 die Basis für den nachhaltigen Erfolg. Heute ist Medartis mit 9 eigenen Tochtergesellschaften sowie einem breiten Distributorennetz global vertreten, erwirtschaftet rund CHF 100 Mio. und zählt weltweit über 360 Mitarbeitende.

The right timing

54. SMG Forum, 7.9.2017



Das richtige Timing kann über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, einem Unternehmen Ruhm oder Ruin bringen. Doch nicht nur bei strategischen Entscheiden, einer Fusion, Innovation oder Produktlancierung ist das Timing entscheidend, sondern auch bei persönlichen Entscheiden jedes Unternehmers.

Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.

Michail Gorbatschow

Welchen Einfluss hat das richtige Timing

- auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens?
- auf Innovationen/Produktlancierungen?
- auf den Markteintritt?
- auf einen Börsengang?
- auf die Personalbesetzung/Nachfolgeregelung?
- auf die Einschätzung der Umweltfaktoren?
- auf die persönliche Karriereplanung?
- auf weltpolitische Entscheidungen?

Dies sind nur einige Fragen, auf die renommierte Persönlichkeiten aus dem In- und Ausland Antworten geben.

Donnerstag, 7. September 2017, 13.30–20.00 Uhr, AURA Event-Location, Zürich





Schweizerische Management Gesellschaft (SMG)

Die Schweizerische Management Gesellschaft (SMG) wurde 1961 gegründet und ist die bedeutendste Vereinigung von über 1200 führenden Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft. Durch ihre Netzwerk- und Plattformfunktion dient die SMG als Impulsgeberin für Unternehmer, Führungspersönlichkeiten aus dem C-Level-Management und Verwaltungsräte, die sich mit strategischen und operativen Führungsfragen auseinandersetzen. Die Schlüsselfunktionen sind die Vermittlung von Impulsen, der Dialog und die Beziehungspflege. Die Mitglieder der Schweizerischen Management Gesellschaft diskutieren und definieren branchenübergreifend die Standards von Leadership Excellence in der Unternehmensentwicklung und nehmen im Rahmen der Aktivitäten der Schweizerischen Management Gesellschaft Impulse, Denkanstösse und Ideen von innen und von aussen auf. Bei der Schweizerischen Management Gesellschaft stehen Best Practice und aktuelles, praxisbezogenes Gedankengut im Fokus.

Informationen zu den unterschiedlichen Mitgliedschaften sowie zu den Aufnahmebedingungen finden Sie unter www.smg.ch oder unter 044 202 23 25.

Vorstand





















Alice Šáchová, Präsidentin Partner Vendbridge AG, Zürich

Lukas Braunschweiler, Dr. sc. nat. ETH CEO, Sonova Holding AG, Stäfa

Patrik Gisel, Dr. oec. HSG Vorsitzender der Geschäftsleitung, Raiffeisen Schweiz, St. Gallen

Philippe Hertig, Dr. rer. pol. Partner, Egon Zehnder, Zürich

Eva Herzog, Dr. phil. Regierungsrätin, Finanzdepartement Kanton Basel-Stadt

Martin Hirzel, dipl. Betriebsökonom HWV CEO, Autoneum Holding AG, Winterthur

Andreas Meyer, lic. iur., Rechtsanwalt, INSEAD MBA CEO, SBB AG, Bern

Carolina Müller-Möhl, dipl. Politologin Präsidentin des Verwaltungsrats, Müller-Möhl Group AG, Zürich

Urs Riedener, lic. oec. HSG CEO Emmi Gruppe, Emmi Management AG, Luzern

Yves Serra, M.Sc.
Präsident der Konzernleitung, Georg Fischer AG, Schaffhausen

Walter Thurnherr, dipl. rer. nat. ETH Bundeskanzler, Bern

Marc Walder CEO, Ringier AG, Zürich

Geschäftsstelle



Catrin Wetzel, lic. rer. pol. Geschäftsführerin SMG



Delivering powerful, effective problem solving where it matters most – at the highest levels of leadership.

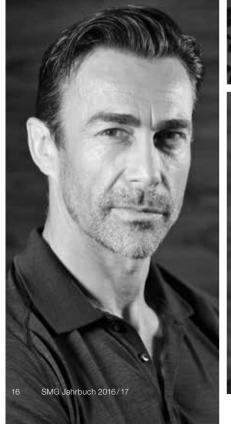
EgonZehnder

Management Consultants in Executive Search, Executive Assessment & Development, and Board Consulting Egon Zehnder International (Switzerland) Ltd Toblerstrasse 80 8044 Zürich t +41442676969 zurich@egonzehnder.com Egon Zehnder International (Suisse) SA Cours de Rive 10 1204 Genf +41 22 849 68 68 geneva@egonzehnder.com

www.egonzehnder.com







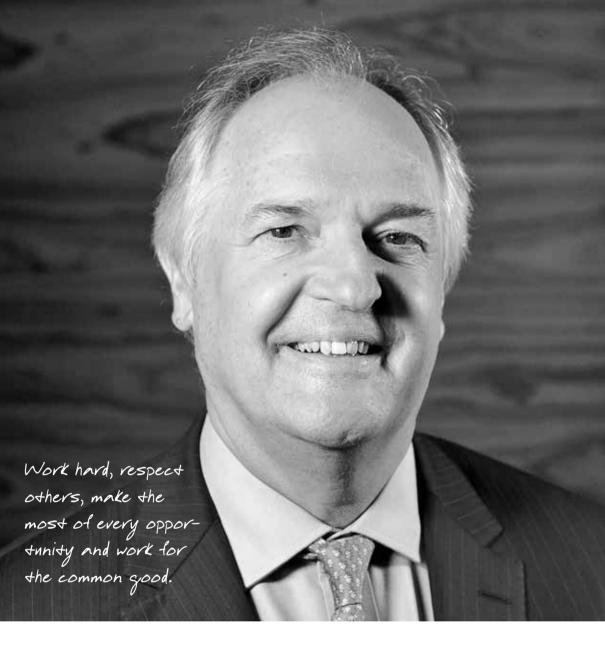












Paul Polman

CEO Unilever

How did you become what you are today?

My career has been a level of serendipity all along coupled with hard work. I've never planned anything out more than a few years. Key is to be pro-active in many areas and generate the options. The companies I worked for – and the countries they took me to – were a combination of circumstances. Then it's up to you what you make of it.

So I never aspired to be a CEO. But it's a responsibility that I took when the opportunity was offered because I was attracted to the values of Unilever and the challenge of turning it around. What has always been important to me is being in a job where I can be who I am, develop myself to my full potential, and leave the world in a better place than I found it. If you can live your passion in your professional environment as well, you have a higher chance of being successful.

Did your desire to lead people develop early in your life?

Frankly in my journey I have drawn inspiration from many people. But one of the things we say in my part of the Netherlands is: "Don't forget your house number."

It means don't forget where you came from and keep your feet on the ground.

Be comfortable with who you are. Leaders first and foremost need to be good human beings.

My parents grew up during the war, and my father never went to university because of it. He had two jobs his whole life and insisted that my five siblings and I go to university. So one of the things I definitely learned from him is to work hard, respect others and to make the most of every opportunity, but also to work for the common good. We learned to serve others and that's what I still try to do. Ultimately

I think that the moment you discover in life that it's not about yourself – that it is about investing in others – you're on the path to becoming a better leader.

Which is the most important talent of a manager who works in a company that operates in different cultures and markets?

In today's highly transparent and interdependent world, we are all increasingly one community. Employers are looking more and more for skillsets that reflect people's awareness of the world around them. So more than ever we need leaders with an acute sense of awareness of the complexities out there, discover their root causes, and engage for action at both a local and global level. Total system thinkers that also operate with a high sense of humanity and humility.

How and by what means can a CEO influence a company the size of Unilever?

CEOs have an enormous opportunity to use the size, scale and reach of their company make a positive impact. I always felt that the role of business should be to make a positive contribution to society. Otherwise why would anyone allow it to be there? A company should not fill just any need, but the ones worth filling and the ones most needed. It needs to become a net positive contributor to society, putting the common good ahead of its own self-interests. Doing business in this way obviously requires a commitment from the top.

At Unilever we reach over 2 billion people every day through our products. That's a huge responsibility, but also an opportunity to do good, and of course the CEO and executive leadership team need to set out clear strategic direction and drive this higher purpose. Even more important now in this volatile and often unpredictable environment. Equally key is that the values of our colleagues are aligned with the company's values, and that we all feel motivated by a common goal. That requires continuous communication and walking the talk. Only then do we have the best chance of success.

Finally, it's critical for CEOs to spend time developing internal talent and ensure succession planning is in place.

Which culture is more formative: that of the local site or that of the company's headquarters? How do you find an equilibrium?

It is possible to strike the right balance provided you have an overriding mission and sense of purpose that transcends cultures and geographies and unites everyone in a common objective. That is equally true in a large organisation as in a small one. As we've found at Unilever with our Compass strategy and the Unilever Sustainable Living Plan (USLP - our blueprint for sustainable growth), our people in every part of the world are responding instinctively and enthusiastically to our mission to grow the company by putting it to the service of society, and not the other way around. Through the USLP, we set out an ambition to decouple our growth from environmental impact while increasing our positive contribution to society. It represents a totally different way of doing business and is completely embedded right across our value chain - local markets, operations, supply chain, innovation and brands in every part of the world. Both local and global organisations reinforce each other in this respect.

Many people in western societies distrust multinational companies like Unilever: Does this distrust matter in your work as CEO? Or is it not that important because in daily consumption-decisions for specific products, a customer does not consider the multinational corporation behind the product?

Trust is hugely important. It sits at the foundation for everything we do and – at its most basic level – is central to the social contract we enter into every day with every one of our stakeholders. For a company

like Unilever, far more of our value is tied up today in so-called
«intangibles» – essentially trust and reputation – than in physical assets. Once you lose that

sense of trust, as others have at great cost, it can be a long and painful road back to recovery.

I also believe that it's becoming more important and I disagree with the premise of your question that people do not consider the corporations that sit behind products and brands. Increasingly people want to know that businesses are contributing positively to society, and in an age of complete transparency, they have the means available to do so.

Fortunately, at Unilever, by setting out an inspiring vision while at the same time being open and honest that we do not have all the answers to the issues we are addressing, we are winning the trust and respect of many stakeholders. We see that reflected in a variety of indicators, not least the fact we are the most desired and respected employer in the vast majority of markets in which we operate. As reputation is hard to build and easy to lose, we need to earn this trust on a daily basis. Actions in this regard speak louder than words.

How important are universities for future leaders?

Universities play an incredibly important role in developing our leaders of tomorrow; both in terms of expert knowledge and values but also increasing their awareness of international cultures and global issues. All key to becoming a leader. As we are short of leaders in this world and many are failing us, it is fair to say that universities have a job cut out for themselves.

At the same time, we can't forget that today's world is moving so fast. Technology and information available is growing so quickly – knowledge is actually doubling every 12 months, and that is shortening all the time. So whilst developing expertise

is obviously important in specific areas, it is also important to have a broader mind-set. We all have to work hard on learning new skills every day, but sometimes you also need to unlearn some of the old conventions of the past. Lifelong learning is becoming the norm. At Unilever we look for people who are nimble, adaptable and can easily learn new skills, have a high level of resilience and above all a sense of purpose and passion for making the world a better place.

When you look at young leaders: What is this generation better at compared to you?

Today's youth generation is living in a different time where different challenges are important – growing up surrounded by social media and increasing digitalisation – so it's difficult to directly compare with my generation.

However, during my visits to universities and schools in many parts of the world I've been struck by their deep values and appetite for change. This is a generation determined to use the tools at their disposal and the opportunities open to them to mobilise in ways we've never seen before. And they are incredibly determined to step up and make this a more sustainable and equitable world. Indeed, it gives me confidence in the future.

A number of young people are taking to the streets to demand change – for example the Climate Marches. Or rallying behind movements like One Young World and Project Everyone. Other great examples are the UN's Young Leaders accelerating the implementation of the Sustainable Development Goals. All incredibly inspiring leaders that motivate us to build the more inclusive world we all want to see.

What role did your years at the Universities of Groningen and Cincinnati play?

Those years were a key part of my life that helped form who I am, established the networks I still benefit from, led me to my first job opportunities and most importantly resulted in meeting my wife who has supported me on this journey over the last 37 years and gave us three wonderful boys.

You used to work for Procter & Gamble and Nestlé and are CEO of Unilever today; all three are international corporations. Why have you chosen a career in these kind of companies?

All great companies that have been around for a long time simply because they try to operate in highly responsible ways. When the average lifetime of a publicly traded company is now only 17 years, we are dealing here with companies that have been around for 100 years or more. I can relate to their values and principles. Consumer goods companies also bring you closer to the real world than many others, at a time when it's needed most. Their size and scale allow for meaningful impact to make this a better world for all.

What can Europeans learn from the Chinese?

I believe we can all learn from each other irrespective of nationalities, background, race or gender. The Chinese now are leapfrogging in many areas setting instead of following the trends. They also tend to take a longer term view to things whilst the western world, especially the political environment, is increasingly becoming short-term focused. It is impossible to solve key societal issues with shareholder primacy and chasing quarterly targets.

Which typical value should Europeans hold on to, despite globalization and harmonization?

We have many things to be proud of as Europeans. We still have the largest and most educated economic zone where income is better distributed than most other regions. Enabling so many cultures to live

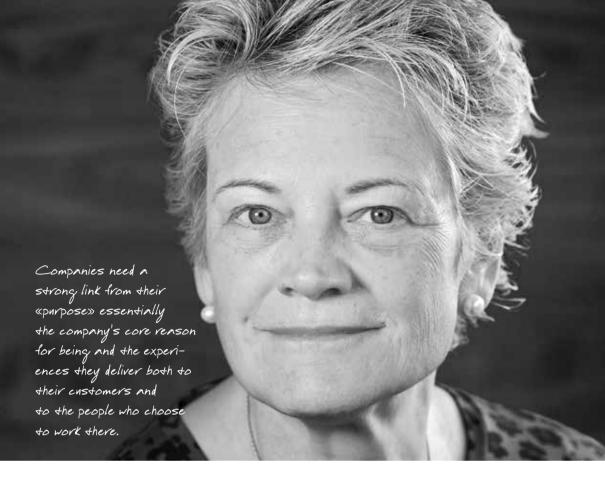
in harmony is not only a source for creativity but also increasingly becoming a model for other parts of the world. In a world where we are more connected than ever and where increas-

ingly we are focused with key global challenges like climate change, geopolitical conflicts etc., we are better served when we leverage what unites us rather than what divides us.

Is experience still an important value for a manager?

Absolutely. The best way to learn is through your mistakes. I am blessed with many which ultimately got me to where I am now.

Interview: Peter Hartmeier



Tammy Erickson

Adjunct Professor London Business School, author

How did you become what you are today?

My father was an inquisitive man who spent a great deal of time talking with me when I was a child. We would, for example, watch the evening news reports together, even when I was very young, 6 or 7 perhaps. He would not only ask my opinion, but would then ask me to explain how someone might logically hold the opposite opinion – how would one argue the opposing point of view. His gentle, thoughtful, accepting approach to understanding the world and people's views continues to be a major influence on me today.

As a bio-scientist, you are a natural scientist; why did you choose this faculty?

I love science and trained as a bio-scientist. but always found my greatest passion was building organisations. For example, I ran many of the clubs at school and built a business selling fast food on campus. So, rather than follow a more typical path of graduate studies, I chose an MBA. The combination of perspectives worked well for me, because it allowed me to work with companies whose business was deeply technical, the then-emerging biotech companies and global pharmaceutical firms, on issues related to building their businesses. Although I initially focused on innovation strategies, I quickly concluded that the true challenge was building innovative organisations ... ones that can sustain fresh thinking through collaboration and engagement, what I call «intelligent organisations.» That passion led me to Organisational Behaviour as a home.

Looking back, how did you benefit most from your original studies?

I've always thought of the pharmaceutical industry as my personal learning «laboratory.» Because I understand the industry and its products so well, it's where I'm able to push the boundaries of my understanding of other issues. Particularly in the earlier years of my career, when I was working with a client in an unfamiliar industry, I found myself focusing in part on simply figuring out the unique dynamics that client faced. With pharmaceutical clients, I could focus fully on exploring the organisational and human issues.

If you look at young business executives or students at universities: Are you still confident about the future of the US and Europe – compared with Asia?

I wonder, in part, «confident about what?» That those in the US and Europe will be able to create great lives for themselves and their families? That they will build companies that will dominate the global economy? I feel confident that the answer to the first question is «yes». Young executives and students often consider the quality of the life they're building more than I think my generation did. For some, perhaps for

many, that does not equate with running massive corporations. They care deeply about doing meaningful and interesting work, but with a sense of balance with other life priorities. At this moment in time, I find the focus in Asia to be a bit more oriented toward «go big.»

What are the key differences in behavior at work for the young and old generations?

Of course, the generations differ around the world – and even within one age group, I'm reluctant to offer broad generalizations. That said, allow me to offer some broad generalizations. We know from the work of

developmental psychologists that individuals' views of how the world works and what's important, are strongly influenced by events they experience in the pre- and early-teen years. Often these experiences influence how we define success, including success at work.

In many parts of the world, the generation that I call «Traditionalists,» people in their 70s today, grew up during a time of rebuilding after World War II. They saw a world filled with promising opportunities and their desire was to join, to pay their dues, to earn their way up and – eventually – reap the rewards of membership. They tend to value loyalty and respect those in positional roles of authority.

The generation we call «Boomers», people in their late 50s and 60s today, grew up in a world that was increasingly crowded. The unanticipated explosion in birth rates meant that most communities were totally unprepared for the dramatic influx of kids. This generation learned early-on that there quite literally were too few chairs for them all. To succeed you had to be good – really good. You had to work hard and compete. These traits mark many in this cohort. Success at work is about being chosen, obtaining greater power and financial reward. It's about winning.

«Generation X», people in their late 30's through mid-50's today, experienced a world in which the social norms were changing – lay-offs were occurring, divorce rates sky-rocketing. Many were «latch-key kids,» taking care of themselves throughout much of the day. They found that they needed to be able to take care of them-

selves; they value self-reliance above all. At work, they value options, knowing that there are alternative career paths, back-up plans. They like to be given choices. They don't like corporations that back them into corners.

The youngest generation in the work-place today, the «Millennials» or «Generation Y», grew up with both digital technology and a growing number of terrorist acts. The latter created a world in which it is logical to assume that something random might happen to you tomorrow. You had better live your life to the fullest today. At work they demand meaningful work now, not in several years. They expect to be challenged. And, because they learned to use digital technology unconsciously, they invented new things to do with it; for example, they are what I call «coordinators», not planners.

Now we are being joined in the work place by the «Re-Generation», people roughly 20 or younger. These individuals experienced the global financial crisis and are very aware of the environmental issues facing the planet. They think in terms of making the most of a finite set of resources. They save and are wary of debt. They share, borrow, and barter. Many tell me they hope to become entrepreneurs one day. If they work for corporations, they look for ones that share their values.

In your opinion, which countries have the best universities? And what criteria are relevant for you?

I'm not a student of educational approaches and don't have a research-based response to this question. What I know comes from my work with young people and with employers, and neither group is satisfied with universities today. Employers continue to feel that new hires lack the skills they need for success; young people often conclude that the value of a university education is not worth the price. Universities need to change. Increasingly, we will all receive our factual learning through technology; we need experiences in universities that teach skills in observation, reflection, relationship-development, empathy, ethical decision-making and so on. I am satisfied when participants in the programmes I design and teach at LBS tell me that they didn't actually learn new content, but that they experienced the ideas and reflected on them in dramatically different ways than they ever had before; they drew new insights. These are my criteria for relevance.

In your studies, you have proven that companies can succeed with very different structures and organizational forms; however, a common identification with and commitment to the company is crucial. How can these two values be encouraged?

Companies need a strong link from their «purpose» (I use this term to include all the variables – mission, values, beliefs, and so on) – essentially the company's core reason for being and the experiences they deliver both to their customers and to the people who choose to work there (who increasingly will not be «employees» in the traditional sense). This link is the implicit promise that is made to each group. Companies need to understand their promise and deliver on it. The fascinating aspect of my research is that different companies can make dramatically different promises, and each will still find customers and employees drawn to that promise. The point is not that all companies need to make the same promise (you all don't have to be fun and edgy, with ping pong tables in the lobby, for example; you can be highly structured, rule-bound and predictable - some people prefer that), but whatever you promise, you must deliver on it fully.

Which is the most important talent for a manager nowadays?

I struggle to pick one. Forced to do so, I'll choose understanding oneself. By this

I mean, understanding you own lens on the world, why things look the way they do to you. Understanding your biases, your strengths,

your «go-to» approaches. Knowing what you do well and what you need your team to help you with. Being authentic. This sense of knowing who you are is essential to having the confidence to relate to others.

What talent is overrated?

Height. Just kidding, of course, although I do laugh at the studies that have been done on past leaders, showing that the best are taller than average. This general set of characteristics – taller, more imposing, more charismatic – probably was true for leaders in an industrial era. But the role then was to impose one's views on others, to create conformity. Success was derived from producing quantity, at quality and cost. Standardization, hierarchy, top-down decisions were a brilliant way to meet this challenge.

In today's world, however, the manager must be more like the «wizard behind the curtain» – someone who is engineering an environment in which everyone can contribute, to leverage the intelligence of the organisation fully.

What can Western leaders learn from their Asian peers?

Patience and the willingness to invest time. When I was a young consultant, I observed that a team of US executives would often allocate 2 hours for a discussion that would be given a full half day in Europe, and a full week in Japan. More recently, I have had the opportunity to study several of the amazingly successful Chinese companies and been struck, above all, by the amount of time the senior leadership in each spends together – talking, debating, socializing ideas, coming to a shared understanding.

Because of globalization, is the world of business getting increasingly similar, or do cultural differences that are to be observed in the management of a company remain of great importance? Human differences remain of great importance. It would be an oversimplification to say that these differences are always based in our geographic heritage. But the values of the individuals who form the core of the organisation are and will remain of great

importance in the success of the business.

Interview: Peter Hartmeier



Dr. Martin R. Stuchtey

Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter, SystemiQ Ltd.

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind? Welches war in
Ihrem Berufsleben eine der
massgebenden Entscheidungen
für Ihre Laufbahn?

Meine Kindheit verbrachte ich in der Natur, als Student habe ich gelernt, ökonomisch zu denken, als Partner bei McKinsey habe ich verstanden, wie man sich in komplexen Systemen bewegt. Daraus folgte der Entschluss, dass wir – wenn wir als Industriegesellschaften nachhaltig und gerecht leben wollen – einen Systemwandel «Systemic change» brauchen, hin zu einem ökonomisch, auf die Erhaltung von Naturkapital ausgelegten Modell. Mit der Gründung von SystemiQ Ltd. haben wir ein Vehikel geschaffen, das dieser Vision dient.

Weshalb haben Sie sich am Anfang Ihrer Ausbildung für Geologie entschieden? Geologie ist die «Wissenschaft des langen Atems»: Wie sehr hat Sie diese Wissenschaft geprägt?

Ehrlich geantwortet: Als Abiturient zog ich mit dem Rucksack von Kairo nach Kapstadt, quer durch Afrika, und schilderte später in meinem Buch «Transafricana» meine Eindrücke. Darin ist nachzulesen, welchen Eindruck die vielen Geologen, die ich unterwegs traf, auf mich machten. Die hatten – in heutiger Diktion – ein «Cool»: weltgewandt, erfahren, hartgesotten. So wollte ich sein. Der Erdzeitalter überspannende lange Atem ging mir dann aber ab – ich diplomierte als Geologe und nahm mich dann der Wirtschaftswissenschaften an. Von dort zu McKinsey war kein weiter Weg.

Von der Wissensvermittlung zum Management: Wo haben Führungskräfte, die im praktischen Alltag stehen, die grössten Wissensdefizite? Wie können solche Defizite im strengen Berufsleben am besten ausgeglichen werden?

Vielleicht doch die historische (wenn auch nicht geologische) Gesamtperspektive: Wirtschaftsverfassung, Technologien, Industriestrukturen, Märkte, Konsumentenverhalten – alles das wird als selbstverständlich angesehen, obwohl es nur eine im späteren 20. Jahrhundert geborene Realität widerspiegelt, einen geschichtlichen Schnappschuss. Darunter leiden die Fantasie, der Durst aufs grundsätzlich Neue, die Lust an der kreativen Zerstörung, die Hinwendung zu disruptiven Trends.

Wie kann umgekehrt die Praxis in den Unternehmensführungen die wissenschaftliche Forschung inspirieren? Ist das überhaupt möglich oder nötig?

Der echte Fortschritt erfordert Bewegung an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und Unternehmenssektor. Nur so kann der Nutzen neuer Technologien ausgeschöpft und der Gesellschaft zugänglich gemacht werden, nur so entstehen neue attraktive Märkte und wirklich neue Lösungen. Schauen wir uns die Mobilität an: Eine Lösung, die uns mehr Beweglichkeit, saubere und zugängliche Städte, Emissionsfreiheit und Verkehrssicherheit bietet, entsteht nicht durch bessere Autos, sondern durch eine neue Mobilitätsplattform: elektrisch, autonom, geteilt, verbunden, zirkular. Die Lösung liegt also zwischen den Unternehmen und den gesellschaftlichen Akteuren. Hier ist ein versierter und sachlicher Makler erforderlich. Die Universitäten sollten sich als Makler und Lösungsentwickler für Systemveränderungen zur Verfügung stellen.

Sie sind für die «Circular Economy Initiative» des WEF tätig. Welches sind Ihre Erfahrungen, wenn Sie Führungskräfte am WEF mit «Circular Economy» konfrontieren?

Die Reaktion ist ebenso schizophren wie unsere, wenn wir einkaufen, ein Haus oder ein Auto bauen: Wir hier und die Unternehmenslenker dort denken das eine und tun das andere. Wir verstehen den Wert des zirkularen Konzepts und die Tragweite der Idee, zerschellen dabei aber an der operativen Wirklichkeit, der kurzen Taktung der geschäftlichen Entscheidungen und den Interessen der Stakeholder.

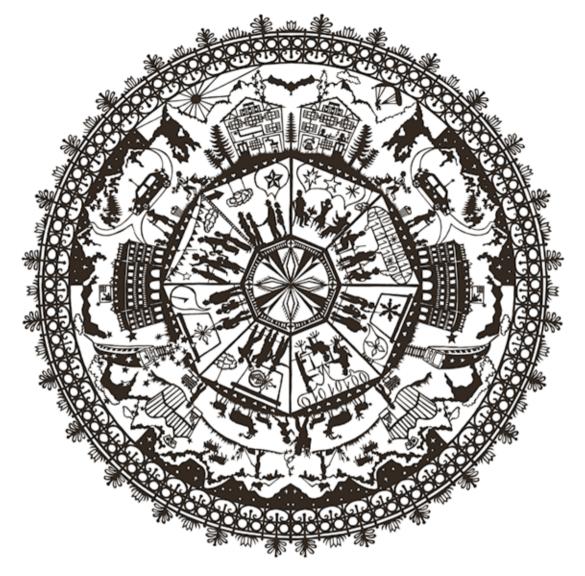
Wie beurteilen Sie Akzeptanz und Chancen von «Circular Economy» bei asiatischen und lateinamerikanischen Führungskräften?

Sehr positiv: Wir reden häufig mit asiatischen und immer öfter mit lateinamerikanischen

Unternehmen. Diese verstehen die zirkulare Logik in Sekundenschnelle. Sie verstehen die Vorzüge: die Logik

eines «No waste»-Ansatzes, die Unabhängigkeit von Ressourcenmärkten, die bessere Kundenbindung bei Leistungsverträgen, das Wertschöpfungs- und Beschäftigungspotenzial bei der Produktertüchtigung. Was sie aber entflammt, ist die Vision einer hoch technologischen Industrie und eines eigenen, von den OECD-Ländern abweichenden Entwicklungspfades. Das weckt Ehrgeiz und Stolz.

Interview: Peter Hartmeier



Schweizer Handwerk, neu erfunden.

Informatik als Scherenschnitt darstellen – geht das überhaupt? Oft sind unsere Aufträge in der Softwareentwicklung ähnlich kreativ und herausfordernd. Aufgaben, die bisher noch nie gelöst wurden, sind unsere Spezialität. In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden entwickeln wir massgeschneiderte Softwarelösungen: für den Supermarkt, die Bank, die Fabrik, den Verkehr oder das Mobilgerät.

Als echte Software Craftsmen bringen wir unsere Leidenschaft, unser Fachwissen, unsere Präzision und Kreativität in die tägliche Arbeit ein. Denn unseren Kunden wollen wir eine Arbeit abliefern, die ihnen Wettbewerbsvorteile bringt und auf die wir alle stolz sein können.

Der Informatik-Scherenschnitt der jungen Schweizer Künstlerin Julia Gehring zeigt den Prozess von der Geschäftsidee bis zur massgeschneiderten Softwarelösung und macht sichtbar, wo unsere Software zum Einsatz kommt.







Beste Arbeitgeber der Schweiz 2014



Swiss Arbeitgeber Award 2012



Prix Egalité



Swiss ICT Award 2008





Bruno Giussani

Europa Direktor der Innovationskonferenz TED

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Ich war schon immer neugierig auf Menschen und ihre Ideen; ursprünglich arbeitete ich deshalb als Journalist und als Buchautor. Jetzt als Europa Direktor von TED habe ich mich der Identifikation und der globalen Verbreitung von zukunftsträchtigen und innovativen Ideen verschrieben.

Wie fundamental wird der Wandel, den wir alle noch erleben werden?

Ich habe auf diese Frage letzthin einen Zukunftsforscher zitiert, der folgenden Satz geschrieben hat: «Nimm irgendeine Idee und füge die künstliche Intelligenz hinzu, einen Code für Roboter und maschinelles Lernen. Die junge Generation wird sich in folgender Wirklichkeit zurechtfinden: Roboter ersetzen zahlreiche der zurzeit bestehenden Jobs.»

Können Sie ein konkretes Beispiel geben?

Die neuen intelligenten Maschinen werden so komplexe Tätigkeiten wie eine juristische Recherche machen können. Ein solches Durchforsten bewältigt eine Maschine weit schneller als ein Mensch – und erst noch ohne Fehler.

Muss der Mensch abdanken?

Nein. Ich sage jeweils: Wenn wir verstehen wollen, wie digitale Netze «denken», müssen

wir in sie «hineinschauen» können. Deshalb braucht es auch in Zukunft nicht nur Informatiker oder Naturwissenschafter. Wir brauchen auch Geisteswissenschafter mit der Fähigkeit, abstrakt zu denken, und der Fähigkeit, einen Kontext zu verstehen. Es geht darum, die Digitalisierung zu einem Instrument für Menschen zu machen – und nicht umgekehrt!

Warum ist die Innovationskonferenz TED so erfolgreich?

Inmitten der Flut von Informationen treffen wir eine Auswahl. Wir organisieren Konferenzen mit dem Fokus auf Ideen, die es wert sind, verbreitet zu werden. Solche Ideen streuen wir weltweit. Wir versuchen globale Plattformen zu schaffen – Online-Kanäle, Tausende Veranstaltungen, Community-Projekte, Zusammenarbeit mit Medienhäusern und Firmen und vieles mehr.

Ist TED auch ein Ergebnis der Globalisierung?

Ja, eindeutig. Ideen und neue Denkansätze kommen von überall her. Es geht nur darum, sie auszuwählen und dann eine Plattform zu schaffen – ob Sie nun in Australien oder in Europa am Schreibtisch sitzen, spielt keine Rolle.

Einerseits ist die Teilnahme an Ihren Konferenzen teuer, anderseits werden die Reden anschliessend gratis ins Netz gestellt; besteht hier nicht ein Widerspruch?

Nein, denn es geht darum, an exklusiven Events einem weltweiten Publikum innovative Ideen näherzubringen. Dazu gehört die persönliche Begegnung, der direkte Austausch – und anschliessend die globale Präsentation.

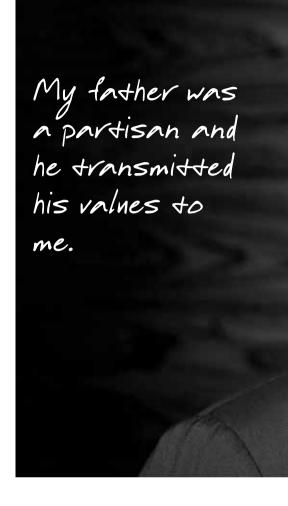
Wie verständlich muss sich ein Redner äussern können?

Das ist ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl. Rede- und Kommunikationsfähigkeit sind von höchster Bedeutung. Die Redner müssen ihre Botschaften in verständlicher Form vermitteln können – auch wenn sie hoch wissenschaftliche Themen behandeln. Zudem wird Interdisziplinarität grossgeschrieben. Deshalb habe ich vorher auch von der Wichtigkeit der Geisteswissenschaften gesprochen. Unsere Konferenzen funktionieren horizontal. nicht vertikal.

Sie sind in der ganzen Welt unterwegs; welche Rolle spielt Ihre Herkunft aus dem Tessin?

Bei aller Internationalität blieb ich mit dem Tessin verbunden. Die Wochenenden verbringe ich am liebsten hier – eine druckfrische Zeitung lesend. Mein Herz hängt noch immer an den Printmedien.

Interview: Peter Hartmeier





Oscar Farinetti

Founder and creator of Eataly

How did you become who you are today?

Well, for a start no one decides where or when to be born, or their parents.

I have been very lucky, and owe a great deal to this good fortune. If I had to single out one contribution I have made it would be my desire to improve.

Improving is the wisest thing we can do. There is very little we can decide about our lives. All we can do is decide to improve. I achieve it by changing what I do every now and then. My creativity needs new goals in order to express itself.

Being creative helps a long way towards improvement.

Which institutions had the most influence on you?

Family, the area where my roots lie, the work my father did, the Resistance he was part of and told me about.

You studied at the University of Turin: What do you owe your University and your former student life?

Not much, because I didn't finish my course and approached it with indifference (a mistake). On the other hand, I owe a lot to the «Govone» classics high school in Alba.

Your father was a partisan, politician and entrepreneur; how much did your political family influence you?

My father was a partisan, and he transmitted his values to me. And as a merchant. he passed on to me his love for trading. The merchant is the most important of the three focal points in the consumer society. because he interacts continually and constantly with the other two: the producer and the consumer. He suggests to producers what to produce and how on the strength of his knowledge of consumers; and he suggests to end consumers what to buy by telling them what the best features of products and producers are through an honest narrative that's brilliant and sexy. Then my father was a man of the left, an altruist: he taught me that people are more important than things.

Do landscapes and cultures influence people and their career choices? You grew up in Piedmont, where restaurants, wines and chefs are part of the identity.

I had the good fortune to be born in Alba, the capital of the Langhe in Piedmont. A great Mediterranean food and wine capital. Food and wine are part of our culture. Food is central to life here. Ever since I was young I've taken an interest in premium agro-food products. First for pleasure, and

now for work too. At the beginning of the third millennium I realized that the wonders of Italian biodiversity were not well presented or sold to the world. So I reckoned it was time I did something about it.

In two or three sentences, how would you describe the concept of «Eataly» to someone who doesn't know the company?

Eataly is a high quality food market that sets out to let the rest of the world know about Italian biodiversity in both the agro-food and fine food and wine sectors. We are the country featuring the widest variety of food and wine there is. The most coveted, the most sought after. This kind of offering was missing, both in Italy and elsewhere, and Eataly filled the vacuum.

However Eataly also sets out to give Italians reasons to feel proud. To make them want to know more about this extraordinary biodiversity, and to work on the beauty of our country by bringing together the culture of quality foods and small-scale local food and wine productions with virtuous sustainability practices. It means actively contributing to the creation of a new circular economy, making a brave choice that shows deep respect for our land and the resources available to us. It means superseding the

model in which identity passes for senseless, rootless standardization with one that focuses on

the quality of life, terroir and the value and origin of products. It involves a major cultural change.

Do you know what the finest definition of Eataly I ever heard is? «Saper-mercato». In other words, knowhow market.

Was this successful company concept a spontaneous stroke of genius, an inspiration, or was it developed step by step?

Every successful project is based on intuition, but you have to know how to put it into practice. Analysis and project building are fundamental. Get the former wrong, and you will fail. The hardest thing - astonishing though it may seem – is the narrative. Objectively, the range offered by Italian biodiversity is stratospheric: there is no other country in the world which can offer the beauty and quality that our country presents, thanks first-and-foremost to our geographical location and climate. So the challenge was - is - to know how to convey these enormous natural resources. And strangely enough, until Eataly appeared on the scene this part of the narrative had hardly been exploited at all by Italians. I have to say as well that I do not believe in the genius of single individuals. The only winning kind of creativity is group creativity. With me there were and are other people, some more capable than me.

Which phase is more difficult: the implementation and establishment of a company or the consolidation and development after the first success?

They are on two different levels. The first needs a lot of "poetry". For the second it takes mathematics ... never forgetting the poetry though.

Nowadays, food is enjoyment, an expression of lifestyle and must be healthy at the same time. Do you consider the simultaneity of these three criteria reasonable? Or are people simply spoiled?

People are not spoiled. They have just finally realized that food is the only product we put inside our bodies, so it is the most important. And you have to know about it. Because the better you know it, the more you will enjoy it. Food is a pleasure, but it has to be healthy, and its quality defines our lifestyle.

The most original business idea is useless if it doesn't make money; how do you test the marketability of an idea?

Projects have to be well-researched, and the figures have to add up. Always. If you get your analysis wrong, you are in big trouble.

You have to know where the boundary lies between what is difficult and what is impossible. Get as close as you can to that line, but never cross it.

What business idea will you realize next?

I have two upcoming commitments. The first is called Fico Eataly World, and it is the biggest development in the world celebrating Italian biodiversity from the land to the table. Fico is an acronym of Fabbrica Italiana Contadina (Italian Farming Factory). Located in Bologna, it is scheduled to open in September 2017 over 80 000 sam. with 2 hectares of farmed fields and stables, 40 artisan workshops transforming raw materials, 25 restaurants, a big market. 12 classrooms, 2 conference/event centers and 6 spectacular attractions for learning about the thousands of years of history of man's relationship with food while having fun. People will get around on special bikes,

and it will be like nothing else in the world. We are expecting 5 million visitors a year, with a significant number of foreign tourists. Then in 2018 I will be working on Green Pea. To introduce «Green Pea» I want to make a philosophical premise. At the hub of our business has long been the concept of consumption associated with the idea of its immediate «eniovment». Green Pea sets out to replace «enjoying» as the concept with «lasting», shifting expectations from the present to the future. I would like to contribute to creating a society that aspires to «last», while continuing to «enjoy». So at Green Pea we will only be selling durable goods. Products fulfilling the criteria of being absolutely sustainable and ethical, and linked to three different everyday settings: «living», «clothing» and «moving» responsibly. The aim is to contribute to changing the perception of values. To put it more clearly: in my opinion, we need to transfer the value of respect from a sense of duty to one of pleasure. In Italy today the idea seems to be widespread that to be «cool» you have to be crafty, and the way I see it being crafty means trying to follow as few rules as possible. I would like to live in a world in which the «cool» guy is the one who parks and pays, and not the one who puts two wheels up on the sidewalk and doesn't give a damn about no waiting signs. So by selling durable goods produced following the rules of sustainability, I'd like to show that the «clever» product is the one that creates enjoyment by reducing the environmental footprint to a minimum, rather than the product that creates profit without worrying about anything else. This approach is already firmly established in the United States, and I fail to see why it cannot take root in Italy as well. The first store for the sale of Green Pea products will open in Turin.

Interview: Peter Hartmeier





Daniel Bernhardt

Schauspieler, Stuntman, Regisseur und Produzent

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Ich habe hart gearbeitet – und zwar dauernd während der letzten 15 Jahre. Diese Unermüdlichkeit brachte mir den Erfolg.

Ich habe nie aufgegeben ...

... warum hätten Sie aufgeben sollen?

Bei 95 Prozent aller Anfragen wird man in Hollywood abgelehnt. Dieses Gefühl der dauernden Zurücksetzung ist brutal. Deshalb bin ich so dankbar für mein Durchstehvermögen. Das tägliche Kampfsporttraining, das ich seit meiner frühen Jugend betreibe, ist für mich die entscheidende Schulung gewesen, um dieses Durchstehvermögen zu entwickeln.

Beschreiben Sie doch bitte ein solches Casting, rein quantitativ!

In der Schweiz kann man sich das gar nicht vorstellen: Je nach Rolle melden sich 5000 bis 10000 Personen – davon werden 500 zum Casting ausgewählt, 50 kommen in die engere Wahl und 10 befinden sich dann in der Endrunde. Jede dieser Personen will die Rolle und gibt ihr Bestes. Das belastet Psyche, Körper und Geist.

Wie haben Sie diese Auseinandersetzungen überstanden?

Ich habe früh eine innere Stärke und einen Geist der Zuversicht und der Frohnatur entwickelt und bewahrt. Ehrgeizig sind wir alle – es geht ebenso sehr um diesen Geist der Zuversicht.

Wird man während dieses Auswahlprozesses bezahlt?

Nein. Ich habe gut verdient als Fotomodell in den späten 80er-Jahren in Paris. Ich war erfolgreicher Teil der Fashion-Szene in Paris, Mailand, London und New York. Ich lebte sparsam und habe immer Geld auf die Seite gelegt, von dem ich dann in den ersten Jahren in Hollywood zehren konnte.

Sparsamkeit und Fotomodell passen irgendwie nicht zusammen ...

... doch, doch, jedenfalls in meinem Fall: lch war Schweizer und blieb Schweizer. lch bin heute noch dankbar für meine Wurzeln.

Welches sind die Werte aus Ihrer Kindheit, die Sie sich bewahrt haben?

Ich bin dankbar für die Erziehung durch meine Eltern; ich habe gute Erinnerungen an die Schule

> ? und das Familienleben. Damit bin

ich in die Welt hinausgegangen.

Studiert man Ihr Leben, bildet der Kampfsport ein Kontinuum; ist diese Beobachtung richtig?

Ich war schlaksig und dünn als 16-Jähriger. Der Kampfsport wurde zu meiner Erlösung. Seither trainiere ich Tag für Tag. Diese Disziplin ist massgebend. Entsprechend konnte ich dann nach der Ära als Fotomodell Kampfszenen in Hollywood spielen.

Sie trainieren heute noch täglich?

Selbstverständlich.

Als Schauspieler in Hollywood müssen Sie perfekt Englisch sprechen können. Wo haben Sie die Sprache gelernt – schliesslich sind Sie ursprünglich aus Worblaufen?

So seltsam das tönen mag: Ich habe in Paris Englisch gelernt und in Hollywood die Sprache perfektioniert. Ich habe Englisch auf den Strassen gelernt. Selbstverständlich gehört da auch die Zeit in New York dazu: In Paris Iernte ich Englisch reden und in New York Englisch schreiben und Iesen.

Haben Sie eine Schauspielschule absolviert?

Ich schmunzle immer, wenn europäische Schauspieler Wert darauf legen, am Anfang ihrer Karriere diese oder jene Schauspielschule absolviert zu haben. In Hollywood ist das anders: Dauernde Weiterbildung ist angesagt. Das gilt selbstverständlich auch für mich. Ich besuche auch heute noch dauernd Schauspielschulen. Auch in der Weiterbildung muss man unermüdlich sein. Es nützt in Hollywood nichts, irgendwann eine Schauspielschule besucht zu haben und darauf zu verweisen. Das interessiert niemanden.

Sie sind heute Unternehmer – als Schauspieler und Regisseur; vorher arbeiteten Sie als Fotomodell. Haben Sie den Drang zur Selbstständigkeit schon immer verspürt?

Ja; mein Vater war Kürschner im Kanton Bern, auch meine Mutter arbeitete selbstständig. Ich habe die Höhen und Tiefen der selbstständigen Tätigkeit schon als Kind kennengelernt. Und damit diese erwähnte Unermüdlichkeit und den Willen, auch schwierige Phasen zu bewältigen.

Hat ein Mann, der seinen eigenen Weg geht wie Sie, auch Vorbilder?

O ja: Sean Connery, James Dean, Marlon Brando und Paul Newman heissen sie ...

... das sind grosse Namen, denen Sie nacheifern. Sind Sie ein Einzelgänger?

Vielleicht, das habe ich mir noch nie überlegt. Hingegen weiss ich um die Tatsache, dass man keine Angst vor dem Risiko haben darf, wenn man eine Karriere machen will. Wenn ich eine geschlossene Tür vor mir sehe, versuche ich sie aufzumachen. Ich habe einen grundsätzlich zuversichtlichen Charakter. Daraus ergibt sich der Drang, mich immer wieder neu zu erfinden: vom Modell, Stuntman über den Schauspieler zum Produzenten und Regisseur.

Zuversicht, Durchhaltevermögen, Weiterbildung – gibt es noch einen weiteren Wert, der wichtig ist, um Ihre Karriere zu erklären?

Instinkt. Ich hatte das Glück, mich immer mit den richtigen Leuten zu umgeben. Allein ist man ein Niemand – das gilt vor allem als Regisseur.

Was schätzen Sie an Amerika?

Ich bin ein Beispiel, dass die Verwirklichung des amerikanischen Traums auch heute noch möglich ist – aber man muss dafür hart arbeiten. Wenn du wirklich hart arbeitest – dann kannst du es schaffen, aber nur dann!

Interview: Peter Hartmeier



Dr. Christian Fischer Cyrille Boinay

Gründer Bcomp AG



Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Fischer: Wir hatten das Glück, nicht nur einander beruflich zu begegnen, sondern die unterschiedlichen Fähigkeiten zu erkennen und sie unternehmerisch zu nutzen.

Ist dieser Kontrast, der sich in Ihnen spiegelt, ein Grund für den Erfolg von Bcomp AG?

Boinay: Ja – unbedingt! Dieser Kontrast, diese markanten Unterschiede zwischen uns bilden einen Hauptgrund für unsere Innovationsfähigkeit. Wir sind auch ein Beispiel dafür, wie zukunftsfähig unser Bildungssystem ist: Der eine ist klassischer Akademiker und studierte Material- und Ingenieurwissenschaften an der EPFL in Lausanne und der andere absolvierte eine kaufmännische Lehre und schloss dann die Fachhochschule ab.

Wie haben Sie sich kennengelernt und miteinander zu arbeiten begonnen?

Fischer: Nach meiner Promovierung trat ich in die Dienste von Alcan Innovation Cells, wo ich bis 2010 den Bereich Produkteentwicklung und Innovation verantwortete. Dank eines spannenden Entwicklungsprojekts für Cyrille stiessen wir auf die ausserordentlichen Dämpfungseigenschaften von Naturfasern ...

Boinay: ... die daraus entwickelten Technologien zur Nutzung der Fasern mit den entsprechenden Patenten brachten wir in die 2011 gegründete Bcomp ein. Fünf Jahre nach der Gründung schreiben wir schwarze Zahlen.

Wie sah das erste Produkt aus?

Boinay: Mithilfe von 1,5 Millionen Franken brachten wir das erste Produkt an den Kunden: Ein ultraleichter Ski-Kern aus Balsaholz und Flachsfaser überzeugte das Schweizer Traditionsunternehmen Stöckli. Mittlerweile sind fünf Stöckli-Modelle mit Bcomp-Ski-Kern auf dem Markt und damit in der Sportindustrie etabliert.

Was steht als Nächstes bevor?

Fischer: Nun ist die Automobilindustrie auf der Liste. Leichtigkeit ist ein wichtiges Thema, da der Ausstoss von CO₂ zwingend reduziert werden muss; deshalb müssen

t, die Fahrzeuge leichter werden. Durch die Verarbeitung von Flachsfaser in der Autoinnenausstattung können unsere Automobilkunden bis zu 50 Prozent Gewicht herausnehmen.

Steht Bcomp eine stürmische Entwicklung bevor?

Boinay: Wir müssen vorsichtig Schritt um Schritt vorwärtsgehen. Im Businessplan sind noch die Flugzeug- und Bahnindustrie aufgelistet. Mobilität bleibt ein grosses Thema. Die Zielsetzung, die wir haben, etwas Besseres zu erschaffen, dürfen wir nicht verlieren, indem wir einem Wirtschaftsmodell nachrennen. Wirklich neue Problemlösungen werden nur geschaffen, wenn man grundsätzlich denkt ...

Fischer: ... was wiederum bedeutet, dass man vom Veränderungswillen inspiriert ist.

Wie erreichen Sie das?

Fischer: Spass und Leidenschaft sind die Kernelemente unserer Arbeit und unseres Unternehmens. Wir wollen bessere und nachhaltigere Produkte auf höchstem Technologieniveau realisieren. Mit dieser Definition ist der Rahmen gegeben ...

... und Sie arbeiten natürlich Tag und Nacht!

Boinay: Nein, wir opfern uns nicht auf für das Unternehmen. Wir wollen auch Zeit für unsere Familien und Hobbys haben. In der Nacht und an den Wochenenden antworten wir auf keine F-Mails.

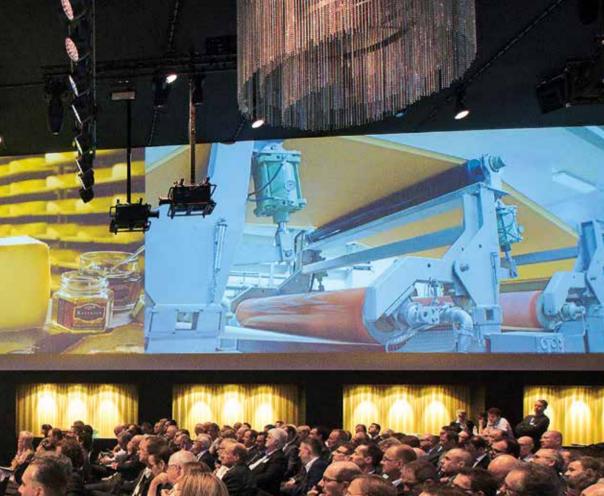
Interview: Peter Hartmeier



Warum als Passagier reisen.

> Wenn ich Gast sein kann.









53. SMG Forum 2016

Upcycling: Perspektivenwechsel zur Nachhaltigkeit lohnt sich, bedingt aber Mut

Lohnt es sich für Unternehmen heute noch, langfristig zu planen? Welche frischen Perspektiven gibt es in strategischer Hinsicht? Das waren zwei zentrale Fragen des 53. SMG Forums. Innovative Unternehmer gewährten einen Blick auf ihre Erfolgsstrategien, einzigartigen Geschäftsmodelle und erfrischenden Ideen. Fazit: Vor dem Hintergrund der endlichen Ressourcen ist Nachhaltigkeit eine unerschöpfliche Ideenquelle, welche die Wettbewerbsfähigkeit längerfristig steigern wird. Sie bedingt jedoch Willensstärke und die Bereitschaft, für gesellschaftliche Entwicklungen Verantwortung zu übernehmen.



Das Thema Upcycling führe rasch zu kontroversen Debatten, hielt Bundeskanzler **Walter Thurnherr** einleitend fest. Zwar rühme sich die Schweiz zu Recht ihres fortschrittlichen Recyclings, lebe aber gleichzeitig in einem Zeitalter voller Ramsch. Die Kunst bestehe darin, innovativ aus jenen Produkten etwas Höherwertiges herzustellen, welche bisher von anderen nach Gebrauch weggeworfen wurden. «Die kluge Ressourcenverwertung ist so oder so ein Thema, das viele Unternehmer in Zukunft stärker beschäftigen dürfte, als es das heute schon tut», so Thurnherr.

Kälte statt Kühlschränke verkaufen: **Martin R. Stuchtey**, Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter SystemiQ, legte überzeugend dar, dass auch in reifen Volkswirtschaften das Mass an systemischer Ineffizienz gross sei. Daher eschliesse die Kreislaufwirtschaft grosse Kostenvorteile, indem sie von der Produktökonomie

hin zur Leistungsökonomie führe. Zwar sei die Schweiz als Recycling-Leader kein Pionier in der Kreislaufwirtschaft, aber die Konsumenten seien bereit, kollaborativ zu konsumieren und den damit einhergehenden «Tsunami der kreativen Zerstörung» als gute Disruption aufzunehmen.



Im anschliessenden Panel thematisierte Moderatorin Patrizia Laeri den vorher erfassten ökologischen Fussabdruck ihrer Gäste und diskutierte über den nachhaltigen Umgang mit Produkten, Transportwegen und Konsum. Es aibt durchaus Beispiele für Good Practice in der Schweizer Industrie. aber die Vorstösse erfolgen bisher wenig systematisch. Zudem hinkt die Politik der Technologie hintennach: dies das Fazit der Runde mit Martin R. Stuchtey, Urs Riedener, CEO der Emmi Gruppe. Franziska Tschudi Sauber, CEO der Wicor Holding, und Bundeskanzler Walter Thurnherr. Die «dritte Phase der Ökologie» rufe hiesige Unternehmen dazu auf. ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und den Sprung in die Leistungsökonomie







zu wagen, sagte Stuchtey. Angesichts des kolossalen Scheiterns etwa beim Plastikmüll steuerten wir in «eine Zukunft, die keiner wollen kann», warnte er. Die politischen Prozesse in Richtung Kreislaufwirtschaft seien langwierig, da die Politik zwar entsprechende Ziele setze, jedoch Massnahmen scheue, bilanzierte Thurnherr.

Die Welt drehe sich schnell, wer nicht auf den Zug aufsteige, werde heute unternehmerisch exponentiell bestraft, sagte **Paul Polman**, CEO von Unilever. Er appellierte an die Manager, dem Gemeinwohl zu dienen und langfristig, zweckorientiert und verantwortungsbewusst zu handeln. «In der Führungsposition geht es darum, sich um die anderen zu kümmern und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.»

Denn noch immer gingen 800 Millionen Menschen hungrig zu Bett. Ein System, das zu viele Menschen zurücklasse, sei jedoch nicht nachhaltig. Als sehr hoffnungsvoll sieht Polman die Akzeptanz der Sustainable Development Goals an der Pariser Konferenz von 2015, da die Massnahmen erstmals die Finanzmärkte in den Nachhaltigkeitsmarkt integrierten. Es liege an jedem CEO, eine bessere Welt für alle zu schaffen und nachhaltig für das Gemeinwohl einzustehen, so Polman.

Über das Rezept seiner erfolgreichen Businessideen sprach **Oscar Farinetti**, Schöpfer des grössten italienischen Elektronikfachhandels Uni-Euro und des populären Lebensmittelmarktes Eataly, welcher schon zehn Jahre seit seiner Gründung weltweit

einen Umsatz von über 400 Millionen Euro erzielt und per 2017 den Börsengang plant. Auf die Frage nach seinem Geheimrezept für höchst erfolgreiche Geschäftsideen meint Farinetti: Jedes Business hat einen poetischen Nukleus, was er anhand eines Pfirsichs originell ins Bild rückte. Sein Credo lautet auch bei den beiden







neuen Projekten – F.I.C.O. und Green Pea –, welche 2017 eröffnet werden, neugierig und bescheiden zu bleiben, Zweifel zu haben und gute Ideen zu kopieren.

«Das gesprochene Wort steht im Zentrum»: Bruno Giussani, der Europäische Direktor von TED, hat mit seiner Plattform in den vergangenen zehn Jahren den Zugang zu Thought Leaders demokratisiert und deren Ideen mittels diverser Kanäle Hunderten Millionen Menschen rund um den Globus zugänglich gemacht. Dabei hat das TED-Team gewagte Schritte unternommen und seine Marke kostenlos den Mitaliedern zur Verfügung gestellt. Der aus der Leventina stammende Schweizer zeigte, wie passionierte Communities geschaffen, frische Perspektiven aufgezeigt und Ideen, die es wert sind, verbreitet zu werden, weltweit zugänglich gemacht werden.

«Unsere Vision sah vor, mit der traditionellen Nutzpflanze Flachs die existierenden Standardmaterialien zu ersetzen»: Christian Fischer und Cyrille Boinay schafften mit ihrem Start-up Bcomp Unglaubliches. Die hochwertige und nachhaltige Faser findet sich heute nicht nur in Skiern und Autos, sondern soll demnächst in der europäischen Raumfahrt zum Zug kommen. Im lebendigen Zwiegespräch schilderten

die Pioniere ihren Erfolgsweg. «Es ist für ein Start-up wichtig, ein Gesicht zu haben und Werte zu widerspiegeln», hielten sie fest.

Einst Fotomodell und Kampfsportler, hat sich der Berner **Daniel Bernhardt**



zum gefragten «Stunting Actor» Hollywoods emporgearbeitet und drehte bereits mit Grössen wie Jason Statham, Bruce Willis, Charlize Theron und Keanu Reeves. «Wichtig ist der Weg und unterwegs zählt der eigene Instinkt», so der heute 51-Jährige, der seine Erfahrungen und Talente mehrfach «upcyclen» konnte. Er erfindet sich immer wieder neu und arbeitet bewusst an seiner persönlichen Zukunftsstrategie. Sollte er eines Tages nicht mehr als schauspielender Stuntman tätig sein können, legt er dafür jetzt schon die Grundsteine für die Regieführung und Filmproduktion.

Text: Madeleine Stäubli-Roduner













Dr. Remo Lütolf und Ernst Roth:

Effizienz in Energie und Industrie

Der Klimawandel zählt zu den wichtigsten globalen Herausforderungen. Die Menschheit muss in den kommenden Jahrzehnten den CO₂-Ausstoss deutlich verringern. Das gilt auch für den Energiebereich. Aktuell gehen in der Energiewertschöpfungskette 60 bis 80 Prozent der Energie verloren, bevor die Verbraucher sie nutzen können.

Ein grosses Potenzial, um Emissionen zu reduzieren und Ressourcen besser zu nutzen, liegt damit in der Steigerung der Energieeffizienz in allen Bereichen. Technologien dafür existieren bereits heute. Mit den



Ernst Roth Divisionsleiter für Industrieautomation und Antriebe ABB Schweiz

Ernst Roth studierte Elektronik. Mess- und Regelungstechnik (FH) am Neu-Technikum Buchs (1989) und machte ein Zusatzstudium (EMBA) am IMD Lausanne (2004). Er startete seine berufliche Laufbahn bei ABB Schweiz und bekleidete verschiedene Positionen im Bereich Leistungselektronik in den Funktionen R&D. Engineering. Quality Management, Product Management und Service. Während 5 Jahren war er Bereichsleiter für Mittelspannungsantriebe und Leistungselektronik in Shanghai, China. Seit Januar 2015 ist Ernst Roth Divisionsleiter für Industrieautomation und Antriebe bei ABB Schweiz

weltweit von ABB installierten elektrischen Motoren und Antrieben konnten zum Beispiel in den Jahren 2013 und 2014 insgesamt 850 TWh eingespart werden, was dem jährlichen Stromverbrauch von allen Haushalten der EU entspricht. Durch die eingesparten Energiekosten ist die Investition in einen Antrieb übrigens in weniger als einem Jahr amortisiert.

Wettbewerbsfähig dank optimierter Prozesse

ABB ist führend, wenn es um Technologien für Energieeffizienz geht. Bei der Fertigung seiner Produkte und Systeme arbeitet das Unternehmen selbst ebenfalls hoch effizient und produktiv. Auf diese Weise kann es im intensiven globalen Wettbewerb weiterhin in der Schweiz produzieren. Im aargauischen Turgi fertigen die Mitarbeitenden beispielsweise Mittelspannungsantriebe für die Industrie und Traktionsumrichter für Bahnen. Das Werk arbeitet nach den Prinzipien des Lean Management, d.h. mit optimierten Prozessen etwa im Engineering, im Supply Chain Management und in der Produktion. Zudem besteht eine enge Zusammenarbeit mit den Kunden und eine starke Verknüpfung von Neugeschäft und Service.

Im Rahmen des Industrial Excellence Award 2014 erhielt das Traktionsumrichter-Werk in Turgi die Auszeichnung für die beste Fabrik im deutschsprachigen Raum. Dass eine Produktion in einem Hochlohn-

Aktuell gehen in der Energiewertschöpfungskette

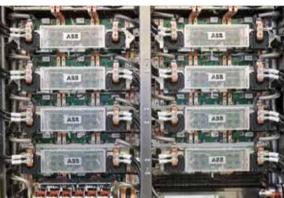
60 bis 80 Prozent der Energie verloren,

bevor die Verbraucher sie nutzen können.

Dr. Remo Lütolf







land über mehr als ein Jahrzehnt zweistellige Wachstumsraten aufweist und Marktanteile gewinnt, beeindruckte die Jury. Von der hohen Effizienz zeugt auch die Tatsache, dass das Werk bei der bahnspezifischen Zertifizierung «International Railway Industry Standard» (IRIS) sehr erfolgreiche und sogar stetig bessere Resultate erzielt.

Unsere Produktion von Traktionsumrichtern in Turgi weist über mehr als ein Jahrzehnt

zweistellige Wachstumsraten auf.

Ernst Roth

Bahnfahrzeuge für die Zukunft fit machen

Nicht zuletzt dank dieser hohen Qualität haben ABB und das Werk in Turgi eine starke Stellung im Bahngeschäft. Ein wichtiger Wachstumsmarkt ist die massgeschneiderte Nachrüstung (Retrofit) von Antriebssträngen in Zügen. Viele Bahnfahrzeuge, die seit mehreren Jahren auf dem Schienennetz verkehren, können dank Modernisierung weitere 15 bis 20 Jahre wettbewerbsfähig betrieben werden. Das macht sowohl ökonomisch wie ökologisch Sinn. So rüstet ABB etwa die Lok 2000 von SBB mit Traktionsumrichtern der neuesten Generation aus. Dank dieser und anderer Massnahmen fahren die Lokomotiven weitere 20 Jahre wesentlich umweltfreundlicher und sparen künftig jährlich so viel Energie ein, wie 6750 Schweizer Haushalte verbrauchen.



ABB

ABB (ABBN: SIX Swiss Ex) ist ein global führendes Technologieunternehmen in den Bereichen Elektrifizierungsprodukte, Robotik und Antriebe, industrielle Automation und Stromnetze mit Kunden in der Energieversorgung, der Industrie und im Transport- und Infrastruktursektor. Seit über vier Jahrzehnten gestaltet ABB die Zukunft der industriellen Digitalisierung. Mit einer installierten Basis von mehr als 70 Millionen verbundenen Geräten und über 70 000 Steuerungssystemen in sämtlichen Industrien ist ABB optimal aufgestellt, um von der Energiewende und der vierten industriellen Revolution zu profitieren. ABB ist in über 100 Ländern. tätig und beschäftigt etwa 135 000 Mitarbeitende, davon rund 6350 in der Schweiz. Das Kompetenzzentrum in Untersiggenthal/Turgi offeriert ein umfassendes Portfolio an Produkten und Systemen im Bereich Mittelspannungsantriebe, Traktionsumrichter, Leistungselektronik und Robotik.

Automatisierung erleichtert die Arbeit

Lean Management und eine hohe Produktivität, wie sie das ABB-Werk in Turgi unter Beweis stellt, sind wichtig für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg aller Industrieunternehmen. Zentral in diesem Zusammenhang ist die Automatisierung. Hersteller müssen heute stetig steigenden Anforderungen in der Fertigung genügen: höhere Produktionsvolumen, verkürzte Anlaufzeiten und Produktlebenszyklen sowie der Trend zu personalisierbaren Produkten. Durch Automatisierung können sich Unternehmen in diesem Umfeld Wettbewerbsvorteile sichern.

Ein Beispiel für die Möglichkeiten in diesem Bereich ist der «YuMi», der weltweit erste kollaborative Roboter. ABB hat ihn für die Bedürfnisse von Kunden entwickelt, die flexible Automatisierungslösungen suchen. Er eignet sich besonders für die Kleinteilmontage. Dank seines sicheren Designs kann er Hand in Hand mit Menschen zusammenarbeiten. Er zeigt damit zugleich, dass es bei der Automatisierung nicht darum geht, Menschen als Arbeitskräfte zu ersetzen, sondern darum, ihnen ihre Tätigkeit zu erleichtern. Auch dadurch trägt Technologie bereits heute dazu bei, eine bessere Welt für morgen zu schaffen.

Text: Dr. Remo Lütolf und Ernst Roth



Pirmin Willi:

«sozial und professionell» – Spagat zwischen unternehmerischen und sozialen Zielen



Stiftung Brändi

Die Stiftung Brändi - der elftgrösste Arbeitgeber der Zentralschweiz ist ein Unternehmen mit sozialen und unternehmerischen Zielen – fördert und verwirklicht die berufliche, gesellschaftliche und kulturelle Integration von Menschen mit Behinderung, Mit 1800 Mitarbeitenden und einem Umsatz von CHF 85 Mio. ist sie im marktwirtschaftlichen Wettbewerb erfolgreich. In der Produktion, Ausbildung und in der Integration arbeitet sie eng mit der Industrie und dem Gewerbe zusammen und erzielt eine hohe Eigenfinanzierung. 200 Lernende sind permanent in einer beruflichen Bildung, pro Jahr schliessen 60 Berufsleute ihre Ausbildung ab. Ein Grossteil davon findet eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt. Differenzierte Wohnangebote unterstützen die Teilhabe der Menschen mit Behinderung an allen Facetten des Lebens.

Eine Behinderung kann jeden treffen – mich wie Sie, jederzeit und überall! Das ist Realität. Menschen mit Behinderung suchen Herausforderungen. Sie wollen Leistungen erbringen und Teil der Gesellschaft sein. Denn Arbeit, Bildung und Wohnmöglichkeiten sind die Grundlagen für ein individuelles und selbstbestimmtes Leben. Genauso wie für einen Bundesrat, eine Journalistin, den Gärtner und die Sachbearbeiterin. Also alles ganz normal?!

Im gesellschaftlichen und politischen Umfeld nehmen Entsolidarisierung, Polarisierung und der raue Umgang mit Minderheiten und Benachteiligten zu. Die Integration von Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt liegt jedoch nicht nur im Interesse der Betroffenen, sondern ist eine Verpflichtung der gesamten Gesellschaft und der Volkswirtschaft. Doch speziell im Kanton Luzern ist der finanzielle Spielraum bedrückend eng geworden. Sparpaket folgt auf Sparpaket.

Menschen mit Behinderung suchen Herausforderungen.

Pirmin Willi

Demografie am Arbeitsmarkt – Chance für Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung

Arbeit fördert Integration, bedeutet Austausch und Wertschätzung – das gilt für Gesunde genauso wie für Menschen mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung. Ihre berufliche Eingliederung hat sich in den letzten Jahren im Rahmen der IV-Reformen stark verbessert. Eine Vorreiterrolle kommt dabei der Invalidenversicherung (IV) zu: Gemäss IV-Stellenkonferenz haben in den letzten vier Jahren die Arbeitgeber, unterstützt von der IV, Privatversicherern, der SUVA und weiteren Eingliederungsorganisationen, 75 000 Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung im Arbeitsprozess halten oder ihnen neue berufliche Perspektiven eröffnen können.

Doch noch immer berichten Betroffene - der Ingenieur mit der Sehbehinderung genauso wie der IT-Projektleiter nach seinem Burnout - von Schwierigkeiten, erfolgreich an den Arbeitsplatz zurückzukehren oder eine neue Stelle zu finden. Liegt dies am mangelnden Willen der Betroffenen oder der Arbeitgeber? Höchst selten. Aus Sicht der Arbeit geber hat es vielmehr mit dem Umgang mit Unbekanntem, komplexen medizinischen und sozialversicherungsrechtlichen Zusammenhängen sowie fehlenden Erfahrungen zu tun. Deshalb brauchen Arbeitgeber bei der beruflichen Eingliederung professionelle Unterstützung. Sensibilisierung allein reicht nicht aus.

90 Prozent der Schweizer Arbeitgeber beschäftigen weniger als 15 Mitarbeitende, fast 99 Prozent weniger als 250. Einschlägige Erfahrungen stellen somit die Ausnahme und nicht die Regel dar. Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat die Herausforderung

erkannt und engagiert sich seit Jahren mit dem Verein Compasso für die berufliche Eingliederung. Compasso ist das Arbeitgeberportal für die berufliche Eingliederung von Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung (www.compasso.ch). Arbeitgeber finden dort Instrumente wie Checklisten, Orientierungshilfen und Praxisbeispiele. Der Verein wird von der IV-Stellenkonferenz, den Privatversicherern, der SUVA, Behindertenorganisationen, weiteren interessierten Kreisen und einer stetig wachsenden Zahl von Arbeitgebern getragen. Die Methodik wird interdisziplinär und laufend weiterentwickelt.

Die berufliche Eingliederung von Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung, sei es durch den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit oder die Wiedereingliederung. entspricht nicht nur einer gesellschaftlichen Pflicht. Sie lohnt sich auch zunehmend für die Arbeitgeber - man denke etwa an die hohen Kosten eines Totalausfalls von Leistungsträgern in einem strategischen IT-Projekt. Experten schätzen, dass aufgrund der demografischen Alterung bereits in den nächsten zehn Jahren rund eine halbe Million mehr Menschen in Pension gehen, als junge Arbeitskräfte nachrücken. Die Zuwanderung allein wird diese Lücke nicht schliessen. Es fehlen immer mehr Fachkräfte. Der Schweizerische Arbeitgeberverband setzt deshalb auch in seinem Konzept zur Bekämpfung des Fachkräftemangels auf Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung.

Text: Martin Kaiser



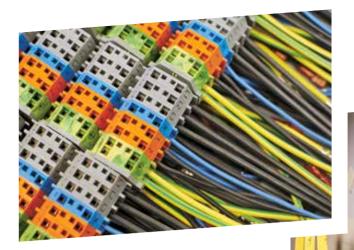
Sozialer Auftrag, Professionalität und Innovationskraft sind keine Widersprüche, schon gar nicht in der Stiftung Brändi. Innovationen sind Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Nicht einfach Ideen und Erfindungen sind damit gemeint, sondern die erfolgreiche Umsetzung von neuen Produkten, Leistungen oder Ko-

operationen. Mit Produkten und professionellen Dienstleistungen erzielt die Stiftung Brändi jährlich einen Ertrag von über 30 Millionen Franken. Wir sind ein attraktiver und verlässlicher Wirtschaftspartner für die Industrie, das Gewerbe und zahlreiche private Kunden, auch in einem zunehmend schwierigen Marktumfeld. Die damit erzielte Wertschöpfung ist beachtlich und entlastet die öffentliche Hand in erheblichem Masse.

Mit einem breiten Spektrum von geschützten Arbeitsplätzen ermöglichen wir Menschen mit Behinderung die Integration in die Arbeitswelt. Zusätzlich unterstützen differenzierte Wohnangebote die Teilhabe der Menschen mit Behinderung an allen Facetten des Lebens. Unsere Leistungen der beruflichen Abklärung dienen der Standortbestimmung oder der Berufsfindung. Mit Arbeitstrainings, Job Coaching und Supported Education unterstützen wir gezielt die Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Dazu kommen zahlreiche Grundausbildungsangebote mit Fähigkeitszeugnis oder Berufsattest. In diesem Jahr durften wiederum über 60 Lernende ihren erfolgreichen Lehrabschluss feiern. Mit der Kombination von Berufsbildung, Arbeiten und Wohnen fördern und begleiten wir Jugendliche in eine langfristig eigenständige Lebensführung. Die wertvolle Kooperation mit der Wirtschaft und den Berufsbildungsinstitutionen pflegen wir dabei gezielt.

Martin Kaiser Ressortleiter Sozialpolitik des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und Mitglied der Geschäftsleitung, Präsident Compasso

Nach seinem Fürsprecherstudium an der Universität Bern versah Martin Kaiser verschiedene Funktionen in kantonalen Verwaltungen. Von 2004 bis 2007 war er Leiter der Postregulationsbehörde des Bundes, bevor er in die Geschäftsleitung von economiesuisse wechselte. Ab 2009 wirkte er als stellvertretender Direktor des Bundesamtes für Sozialversicherungen, bis er 2013 zum Schweizerischen Arbeitgeberverband stiess. Dort verantwortet er das Ressort Sozialpolitik und Sozialversicherungen. Weiter amtet Martin Kaiser als Präsident von Compasso, dem Informationsportal für Arbeitgeber mit dem Fokus auf Früherkennung und Intervention sowie berufliche Reintegration.



Sozialer Auftrag, Professionalität und Innovationskraft

sind keine Widersprüche.

Pirmin Willi

Der tägliche Spagat zwischen betriebswirtschaftlichem und sozialem Auftrag der Stiftung Brändi ist anspruchsvoll. Für Wirtschaftskunden zählen Qualität, Preis und Termintreue. Die Mitarbeitenden mit Behinderung und die Lernenden haben ebenso ihre berechtigten Erwartungen. Sie wollen attraktive Arbeitsplätze, Perspektiven und eine fachkompetente Begleitung und Förderungen. Und der dritte Player, der Kanton und die IV, fordert eine hohe Betreuungsqualität der Menschen – dies bei laufend reduzierter Leistungsabgeltung. Der Erfolg der Stiftung Brändi basiert dabei nicht auf Patentrezepten. Wir sind erfolgreich, weil wir uns unserem Leitsatz «sozial und professionell» verpflichtet fühlen. Wir sind glaubwürdig, weil wir unsere Werte nach innen wie nach aussen kongruent leben und kommunizieren.

Die Schweiz hat sich mit dem Beitritt zur Behindertenrechtskonvention verpflichtet, Menschen mit Behinderung eine selbstbestimmte Lebensführung und die volle und wirksame Teilhabe zu ermöglichen. Dies ist ein wichtiger Schritt in Richtung einer toleranteren und offeneren Gesellschaft. Hierzu braucht es ein verbindliches Engagement aller. Schaffen wir eine Win-win-Situation, die für alle Beteiligten Vorteile bringt.

Text: Pirmin Willi



Bereiten Sie Kunden, Geschäftspartnern oder Freunden eine besondere Überraschung – mit Ihrer personalisierten Packung und unseren unwiderstehlichen Pralinés. Sorgen Sie für einen unvergesslichen Auftritt und kreieren Sie Ihre Wunschpralinés mit bevorzugter Füllung, eigenem Logo und individueller Verpackungsgestaltung. Bestellen Sie unsere Broschüre «Werbegeschenke» oder lassen Sie sich von uns über die fast grenzenlosen Möglichkeiten beraten.





Hanspeter Meyer:

Wie David und Goliath gemeinsam stärker werden

Bereits 1882 legte Friedrich Rudolf Zurlinden den Grundstein für die heutigen Jura-Cement-Fabriken AG, die mit den zwei Produktionsbetrieben in Wildegg AG und Cornaux NE eine Produktionskapazität von über 1 Mio. t aufweist. Dies macht Jura cement zum zweitgrössten Zementproduzenten in der Schweiz.

Vor der Jahrtausendwende sah sich die traditionsreiche Familien-AG beispielsweise wegen der Auflösung des Zementkartells wie auch aufgrund mangelnder Nachfolger diversen Herausforderungen gegenüber, was schliesslich zum Verkauf an CRH im Jahr 2000 führte.

Hanspeter Meyer Managing Director JURA Materials Schweiz

Hanspeter Mever, Maschineningenieur HTL, kam 1999 als Marktleiter Zement zu JURA Vorher hatte er die technische Leitung einer Spezialpumpenfirma inne und baute später ein Ingenieurunternehmen im Energiebereich auf. Bei JURA übernahm er nach einer Reorganisation die Verkaufsleitung Schweiz für die ganze Gruppe. Dann war er Operativer Leiter und führt seit 1. März 2016 JURA Materials Schweiz als Managing Director. Er ist verheiratet und Vater dreier erwachsener Kinder.



JURA Materials

Bereits 1882 wurde mit der Zementfabrik Zurlinden & Co. in. Aarau der Grundstein für die heutige Jura-Cement-Fabriken AG gelegt. Die zwei Produktionsbetriebe in Wildegg AG und Cornaux NE haben eine Produktionskapazität von über 1 Mio. t. Jura cement ist der zweitgrösste Zementproduzent in der Schweiz, beschäftigt über 120 Mitarbeitende und gehört zur JURA Materials Gruppe. Die über 20 Gesellschaften von JURA Materials beschäftigen rund 450 Mitarbeitende an mehr als 40 Standorten in der Schweiz. Die Aktivitäten konzentrieren sich auf die Bereiche Zementproduktion, Kiesgewinnung, Beton- und Asphaltherstellung, Recycling und Entsorgung. Seit 2000 gehört JURA zum irischen Baustoffkonzern CRH plc. welcher 2015 einen Umsatz von EUR 23.63 Mrd. erwirtschaftete.

Der neue Eigner könnte auf den ersten Blick nicht verschiedener sein. Die 1970 aus den Firmen Irish cement und Roadstone Ltd. entstandene CRH plc ist eine führende, global diversifizierte Baumaterialgruppe mit 89 000 Angestellten an über 3900 Standorten in 31 Ländern weltweit und erwirtschaftete im Jahr 2015 einen Umsatz von EUR 23.63 Mrd.

Wenn durch Reibung Energie entsteht und aus einem ungleichen Paar ein Traumpaar wird

Ungleich lange Spiesse, unterschiedliche Mentalitäten, eine neue Ordonnanz – all das kann bei einer Übernahme sehr schnell zu Ablehnung und Widerstand führen. Die neue Eignerin ging jedoch sehr weise und subtil vor. In erster Linie wurde versucht, die Schlüsselpersonen der neuen Tochterfirma zu halten und zu inkludieren sowie sich von Widerstandskämpfern zu trennen.

pie neue Eignerin ging sehr weise und subtil vor.

Hanspeter Meyer





Der Blick von aussen kann zuweilen durchaus hilfreich sein,

gewachsene Strukturen, Ineffizienzen und Hoheitsgebiete aufzubrechen, und wirkt als Weckruf, sich aus der Komfortzone zu verabschieden.

Hanspeter Meyer

Eine zentrale Fähigkeit der Käuferin lag insbesondere auch darin, nicht einfach einen «CRH-Mantel überzustülpen», sondern Offenheit gegenüber den Eigenheiten und besonderen Fähigkeiten der über 100-jährigen Tochter aufzubringen. Dabei kann der Blick von aussen zuweilen durchaus hilfreich sein, gewachsene Strukturen, Ineffizienzen und Hoheitsgebiete aufzubrechen, und er wirkt als Weckruf, sich aus der Komfortzone zu verabschieden.

Mit einer Kultur der Lernbereitschaft und des Vertrauens – so dezentral wie möglich, so zentral wie nötig – mit «friendliness but tough in the business» und der Wertschätzung des Mutterhauses stellte sich schnell der Erfolg ein. Und Erfolg verlieh der neuen Struktur Flügel.

Sorgten die Investitionen, die klare Strategie und Hierarchie, die Budgetvorgaben und Reporting-Ansprüche der Mutter für klare Verhältnisse, so wurden ebenso Tugenden der Tochter gewinnbringend im Konzern assimiliert.

Die Schweizer setzten ihrerseits Benchmarks in Bezug auf Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit. Sie eröffneten dem Konzern neue Sparpotenziale durch eine bisher unbekannte Effizienzsteigerung mittels Sauberkeit und Ordentlichkeit im Unterhalt, zeigten mit ihren Recyclingund Deponieumsetzungen neue Möglichkeiten in Bezug auf die Nachhaltigkeit und den Lebenszyklus auf und wirkten konzernweit stimulierend.





«Learn from the best» wird gelebt für das gemeinsame Konzernziel über alle Länder: «to be the leading building materials business in the world.»

Der weise Führungsansatz, möglichst viel Freiraum zu gewähren, zahlt sich aus. Dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist, wird gelebt. Der Geist des Familienunternehmens bleibt bis heute spürbar und äussert sich im Ansporn und Willen der Belegschaft, Primus inter Pares zu sein, was sich wiederum in Stolz, Selbstbewusstsein und Teamgeist rückkoppelt.

Text: Hanspeter Meyer







Elsbeth Jungi Stucki und Stephan Zuppinger:

Von Visionen und der Kunst der richtigen Besetzung – die zentralen Erfolgsfaktoren im hart umkämpften Markt



Thunerseespiele

Seit 13 Jahren präsentieren die Thunerseespiele jeden Sommer vor der UNESCO-geschützten Bergwelt von Eiger, Mönch und Jungfrau Musicals aus aller Welt. Das perfekte Zusammenspiel von Natur, hochkarätigen Musicals und einer abwechslungsreichen Gastronomie bietet ein perfektes Gesamterlebnis am Ufer des Thunersees. Bekannte Musicals wie «West Side Story»,

«Evita» und «Titanic» wurden für die Thuner Seebühne neu inszeniert und feierten grosse Erfolge. Ebenso beliebt sind die preisgekrönten Eigenproduktionen. «Der Besuch der alten Dame» schaffte als erstes Schweizer Musical den Sprung auf internationale Musicalbühnen. Nach der Aufführung in Wien feierte die dritte Thuner Eigenproduktion grosse Erfolge in Japan.

Wenn ein Vollblutunternehmer und ein kreativer Kopf eine Vision teilen

In den späten 1990er-Jahren geisterte in den Köpfen von Unternehmer Andreas Stucki und dem Kreativkopf Ueli Bichsel die Idee einer Musicalbühne am Thunersee herum. Nach einem Besuch in Bregenz waren die beiden Theaterfans Feuer und Flamme für die Umsetzung ihrer Vision. Sie waren überzeugt, dass der Thunersee, die Berner Oberländer Bergwelt und das Ambiente in Thun die besten Voraussetzungen bieten würden, um die Faszination Musical in kaum zu übertreffender Weise zum unvergesslichen Sinneserlebnis werden zu lassen.

Im Jahr 2016 zählte man die 14. Austragung der Thunerseespiele und über 800 000 Besucher fanden bisher an den Thunersee.

Der Personalbestand wird innert weniger Wochen

von 10 auf 350 Mitarbeiter hochgefahren.

Stephan Zuppinger, Geschäftsführer







Über Nacht von der gelernten Krankenschwester zur Besitzerin eines Unternehmens mit einer Wertschöpfung von

über 20 Millionen Franken.

Elsbeth Jungi Stucki, Produzentin und Verwaltungsratspräsidentin

Die Herausforderungen

Andreas Stucki nahm seiner Frau Elsbeth kurz vor seinem Tod 2012 das Versprechen ab, dass sie die Thunerseespiele weiterführt. Sie wurde so quasi über Nacht von der gelernten Krankenschwester zur Besitzerin eines Unternehmens mit einer Wertschöpfung von über 20 Millionen Franken. Zu diesem Zeitpunkt war ihr eine unternehmerische Tätigkeit gänzlich fremd. Mit Fingerspitzengefühl wurden verschiedene Positionen vom Verwaltungsrat bis zur Geschäftsleitung besetzt, was es ihr ermöglichte, ihr Wissen auf- und das Vermächtnis ihres Mannes auszubauen – den schwierigen Verhältnissen am Markt zum Trotz.

Denn die Thunerseespiele stehen nicht nur in direkter Konkurrenz mit diversen neuen Musicals und anderen Outdoorveranstaltungen. Es herrscht weiter auch eine Situation der ungleich langen Spiesse, beispielsweise in Bezug auf die finanzielle Unterstützung der Kulturbetriebe durch die öffentliche Hand. Setzen sich deren Umsätze aus 80 Prozent Subventionen und 20 Prozent Ticketerträgen zusammen, so gelten bei den Thunerseespielen genau die umgekehrten Voraussetzungen.

Entsprechend wichtig ist es wiederum, das Team mit den richtigen Personen zu besetzen. Dazu gehören nicht nur Schlüsselpersonen wie der musikalische Leiter und ausführende Produzent, die für die ökonomischen Ansprüche sensibilisiert werden können, ohne dass sie ihren künstlerischen Anspruch zurücknehmen müssen.



Die Musicalbranche leidet nicht unter einem «war for talents», bewerben sich doch jährlich über 900 Personen für die Hauptrollen. Die grosse Kunst besteht jedoch in der richtigen Wahl und der Teambildung, wenn man bedenkt, dass 95 Prozent des Personalbestands innert weniger Wochen für den Zeitraum von drei Monaten von 10 auf 350 Mitarbeiter hochgefahren werden und Musicaldarsteller, Musiker, Techniker usw. aus aller Welt zu einem Team zusammengeschweisst werden.

Dank Visionen neue Geschäftsfelder erschliessen

Von Beginn weg war es nicht nur das Ziel, hochstehende Musicals zu produzieren, sondern auch, diese mit einer persönlichen Note zu inszenieren. Neben den Musicalklassikern wagten es die Thunerseespiele bald auch, Eigenproduktionen wie «Dällebach», «Gotthelf» und «Der Besuch der alten Dame» aufzuführen, was sich nicht nur in der Reduktion der Right-Fees niederschlug, sondern zu einem zweiten Standbein mit Rechte-Einnahmen führte. Ist doch «Der Besuch der alten Dame» die erste Schweizer Musicalproduktion, die international gespielt wird wie im Theater der Vereinigten Bühnen in Wien und im Toho Theater in Tokio.

Was Visionen und die richtige Besetzung möglich machen, versinnbildlicht auch die nächste geplante Eigenproduktion der Thunerseespiele 2018: «Matterhorn» – mit der Matterhorn-Erstbesteigung von 1865.

Text: Elsbeth Jungi Stucki und Stephan Zuppinger







Tun macht die Differenz

Mythos Gotthard

Der Mythos Gotthard wird schon seit Jahrhunderten genährt, sei es als Quellgebiet – entspringen doch mit Rhein, Rhone, Reuss und Ticino die vier bedeutendsten Flüsse im Gotthardgebiet – oder als strategischer Knotenpunkt zwischen Norden und Süden. So nutzten schon Säumer wie fremde Kriegsherren und später die Postkutschen den Gotthard als Nord-Süd-Verbindung. Unvergessen bleibt auch seine Rolle im Rahmen der Landesverteidigung. Der Gotthard steht aber auch für zwei Jahrhundertbauwerke und als Symbol für Schweizer Ingenieurkunst.

Gotthard-Basistunnel

134 Jahre nach der Eröffnung des Gotthard-Scheiteltunnels wurde der Gotthard-Basistunnel am 11. Dezember 2016 nach 17-iähriger Bauzeit fahrplanmässig in Betrieb genommen. Die CHF 12.2 Mrd. teuren Jahrhundertbauwerke (Gotthard-Basistunnel und Ceneri-Basistunnel) sorgen für Aufsehen rund um die Welt, sind Ausdruck von Schweizer Präzision, Innovationsfähigkeit und Zuverlässigkeit. Seit dem Fahrplanwechsel zum Jahresende fahren Zugreisende durch den neuen Gotthard-Basistunnel. Wenigen Privilegierten war es vergönnt, diesen auch zu begehen. Am 4. November 2016 hatten SMG Mitalieder die Möglichkeit, den Tunnel zu erleben, inklusive eines Halts im Herzen des Bergmassivs, mehr als 800 m unter Tag. Darüber hinaus stand eine Rundumbetrachtung im Zentrum: Was bedeutet die erfolgreiche Inbetriebnahme für den Auftraggeber, den Bund? Wie hat es der Bauherr geschafft, den Zeit- und Kostenplan einzuhalten? Welche Chancen entstehen für die Wirtschaft? Die Inbetriebnahme hat auch massive regionalpolitische Folgen. Wie stellt sich der Kanton Tessin diesen Herausforderungen? Auch solchen Fragen wurde anlässlich dieser Tagesveranstaltung Raum geboten.



Die magische Zahl 47

Kaum hatte der Bahnbau in den nicht alpinen Gebieten Europas begonnen, kam in der Schweiz der Gedanke auf, den Norden mit dem Süden durch eine Alpenbahn zu verbinden. Bereits 1847 bestanden erste Pläne einer Lukmanierbahn von Chur nach Biasca, 1852 folgte das erste Projekt zum Bau einer Eisenbahnlinie durch das Gotthardmassiv. Mit der Unterstützung von Alfred Escher starteten 20 Jahre später schliesslich die Bauarbeiten und 1882 konnte der erste Gotthard-Bahntunnel von Göschenen nach Airolo in Betrieb genommen werden. Schon ein gutes halbes Jahrhundert später brachte Eduard Gruner 1947 Pläne für eine Flachbahn durch die Alben ein.

Gut Ding will Weile haben

Dank der weisen Verkehrspolitik des Bundes wurde die Projektidee der Flachbahn aufgenommen und konsequent über Jahrzehnte verfolgt. 1963 prüfte die Kommission Alpentunnel diverse Varianten und trieb das Vorhaben voran bis zum Bundesratsbeschluss Lötschberg, Gotthard, Ceneri im Jahr 1989. Die beiden Volksentscheide NEAT 1992 sowie LSVA und FinöV 1998 machten schliesslich den Weg frei für den Baubeginn des Gotthard-Basistunnels im Jahr 1999.

Statt mit verregneten
Gesichtern herumzulaufen
und zu meinen, wir
kämen im Ausland besser
an, wenn wir uns
selbst schlechtmachen,
sollten wir solche
Projekte wie den
Gotthard-Basistunnel
als Beweis dafür
nehmen, dass wir ein
sehr moderner,
kreativer Wirk- und
Denkplatz sind.

Walter Thurnherr, Bundeskanzler

Welcher Beitrag ist jetzt von mir und meinem Team erforderlich?

So lautet die zentrale Frage, welche sich alle Beteiligten täglich stellen müssen.

Toni Büchler, Stellvertretender Geschäftsführer der AlpTransit Gotthard AG und Leiter Kaufmännischer Bereich





Die Schweiz im Scheinwerferlicht

Mit der «on time» und «on budget» Fertigstellung des 57 Kilometer langen und damit längsten Eisenbahntunnels der Welt wurde nicht nur ein neues Kapitel Schweizer Verkehrsgeschichte geschrieben. Die Schweiz hat sich damit auch ins weltweite Scheinwerferlicht katapultiert.

Nicht nur die optimale Zusammenarbeit zwischen Privatwirtschaft und Bund setzt einen Benchmark, sondern auch die Schweizer Ingenieurleistung respektive was die Schweiz mit ihren zwei zentralen Produktionsfaktoren B&B – Berge und Brain – zu schaffen vermag. Es entstand ein neues Selbstbewusstsein, das nicht nur gegen aussen, sondern auch gegen innen wirken soll.

Visionen haben ist das eine, diese erfolgreich umsetzen das andere – Tun macht die Differenz.

Auseinanderdriften der «Città Ticino»

und der weniger begünstigten Regionen minimieren.

Stefano Rizzi, Direktor der Division Volkswirtschaft beim Tessiner Departement Finanzen und Wirtschaft

Wie weiter mit dem kombinierten Verkehr und dem Kanton Tessin?

Der kombinierte Verkehr ist in den vergangenen Jahren stark angestiegen, gilt als System der Zukunft und die EU-Politik verfolgt klare Ziele. Transporte mit einer Distanz von über 300 Kilometern sollen auf die Schiene – bis 2030 ist es das Ziel, 30 Prozent zu verlagern, bis 2050 sollen es 50 Prozent sein.

Mit der Inbetriebnahme des Gotthard-Basistunnels und der Fertigstellung des Ceneri-Basistunnels entstehen erhebliche Wettbewerbsvorteile rund um den Güterkorridor von Rotterdam nach Genua. Durch die Flachbahn bringen neue Traktionskonzepte eine erhebliche Steigerung der Produktivität auf der Schiene und Kostensenkungen mit sich, was sich auf die Wirtschaft positiv auswirkt.









Um die ökonomischen und ökologischen Chancen ausnutzen zu können, ist die Politik jedoch nach wie vor gefordert. Allein zwischen Rotterdam und Genua bedarf es aktuell 30 nationaler Registrierungsabläufe, die Infrastruktur ist nach wie vor in allen involvierten Ländern monopolistisch organisiert und teilweise historisch und gewerkschaftlich protegiert. Damit sich die Bahn durchsetzen und auch gegen Tendenzen wie Truck Platooning behaupten können wird, ist auf politischer Ebene noch viel zu tun.

Mit der Eröffnung des Gotthard-Basistunnels ergeben sich Chancen wie auch Gefahren für den Kanton Tessin. Gehörte beispielsweise die Leventina dank der Bahn zu den ersten elektrifizierten Tälern, profitierte und prosperierte entsprechend, so steht sie heute quasi vor dem «Blackout».

Der Kanton hat sich mittels diverser wissenschaftlicher Studien bestmöglich auf die Eröffnung der NEAT vorbereitet, um die vielfältigen Chancen zu erkennen und zu nutzen sowie die Risiken zu begrenzen. Dabei wird versucht, ein Auseinanderdriften der «Città Ticino» und der weniger begünstigten Regionen zu minimieren.

Die Politik Europas ist gefordert,

die Zukunft der Bahn zu garantieren.

Bernhard Kunz, Managing Director Hupac Gruppe



Die künftige Wirtschaftsentwicklungs-Strategie umfasst folgende drei Hauptziele:

- Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Innovationskraft der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
- Stärkung der Attraktivität der touristischen Destinationen im Tessin
- Unterstützung bei der Neuausrichtung der Randregionen

Weiter wird in der laufenden Vierjahresperiode 2016–2019 das Regionale Innovationssystem (RIS) ausgebaut und konsolidiert. Es handelt sich um ein veritables «Ökosystem», welches die Innovation durch die Vernetzung von allen wirtschaftlichen, akademischen und institutionellen Akteuren fördern soll. Der Kanton Tessin ist vom SECO als eines von sechs RIS in der Schweiz anerkannt worden. In diesem Rahmen werden für bestehende Firmen, Start-ups, Unternehmer, welche sich verselbstständigen wollen, und auswärtige Firmen zahlreiche Förderinstrumente bereitgestellt, welche ausgehend von der Bildung und Forschung über Massnahmen wie Begleitung/Coaching und Bereitstellung von Räumlichkeiten (Tecnopolo) bis zur Finanzierung reichen.

Die NEAT wird die Vernetzung mit der Deutschschweiz verstärken. In diesem Sinne möchte das Tessin noch intensiver mit der Zürich-Area zusammenarbeiten. Es kann abschliessend gesagt werden, dass die Auswirkungen der NEAT auf den Kanton insgesamt positiv sind. Das Tessin – und indirekt die ganze Schweiz – hat jetzt die Möglichkeit, diese wichtigen Chancen zu nutzen. Auch hier gilt es jetzt zu beweisen, dass Tun die Differenz macht.

Text: Catrin Wetzel

Die Überwindung der Steilstufe und der Schlucht in der Biaschina ist technisch ein noch grösseres Meisterwerk der Gotthardbergstrecke als die Kehrtunnels bei Wassen.

Peter Pfeiffer, Bahnhistoriker, Account Manager SBB Charter We connect.

WE SUPPORT.

We dream.

We dare.

We learn.

We inform.

WE ASK.

We answer.

We diversify.
We adapt.

We aspire.

WE INSPIRE.

We feel.

WE IMPLEMENT.

We imagine.

We entertain.





An den SMG Leadership Meetings knüpft die SMG an ihre Wurzeln an:
Die SMG wurde 1961 gegründet, um neues Management-Wissen in
die Unternehmen zu tragen. Heute ist Wissen im Übermass vorhanden, was uns
hingegen oft fehlt, ist die Zeit, den Dingen auf den Grund zu gehen und zum
Beispiel nicht nur das «Was passiert?» zu verstehen, sondern auch das «Warum?».
Bei den Leadership Meetings wird Academia Expertenwissen und
Praxis rund um ausgewählte, brennende Führungsthemen zusammengeführt.

- sport mountains Ag





Der ganzheitliche Mitarbeiter

Die heutige Arbeitswelt ist im Umbruch. Dieser Umbruch wird durch den technologischen Fortschritt vorangetrieben, aber er kommt auch durch eine Veränderung des Selbstverständnisses unserer Mitarbeiter zustande. Arbeitsflexibilität, Teilzeit, «Working from home» sind nur einige Stichworte. Junge Mitarbeiter erwarten ein weit grösseres Entgegenkommen im Hinblick auf Arbeitsflexibilität und sie haben ein neues Verständnis ihres «Berufs». «Digital nomads», die von jedem Ort der Welt aus operieren und die gewohnt sind, in flexiblen und sich rasch verändernden Zusammenhängen zu arbeiten, schaffen das Arbeitsmodell der Zukunft.

Dr. Gerhard Lohmann, CFO Reinsurance, Swiss Re

Gerhard Lohmann stiess 2012 von der Credit Suisse zu Swiss Re. Vor seinem Wechsel war er CFO des globalen Asset Management (2005–2009) sowie Chief Operating Officer der Region EMEA (2009–2012). Zuvor arbeitete Gerhard Lohmann als Senior Management Consultant für PricewaterhouseCoopers sowie für die Deutsche Bank. Er hat in Volkswirtschaftslehre promoviert (Universität Fribourg).

Menschen sind ganzheitliche Wesen

und sie wollen als solche erkannt und ernst genommen werden.

Gerhard Lohmann

Gleichzeitig werden Unternehmen globaler, wird der Austausch von Waren und Dienstleistungen weltumspannender. Dies bedeutet, dass in Unternehmen Menschen und Kulturen aufeinandertreffen, die in vielen Fällen von unterschiedlichen, manchmal sehr gegensätzlichen Wertvorstellungen ausgehen. In Unternehmen treffen Menschen aufeinander, nicht Mitarbeiter, und es ist eine grobe Vereinfachung, wenn man als Führungskraft glaubt, dass durch die Schaffung einer oberflächlichen «Unternehmenskultur» die Menschen unabhängig von der Komplexität ihrer eigenen kulturellen Herkunft in ein Unternehmen eingebunden werden können. Menschen sind ganzheitliche Wesen und sie wollen als solche erkannt und ernst genommen werden.

Mit den wachsenden Verflechtungen in der Wirtschaft wachsen auch die operativen Risiken. Diese Risiken werden von Menschen verursacht, die zum einen eine grössere Unabhängigkeit und eine grössere Flexibilität des Arbeitgebers beanspruchen, die aber zum anderen in ihrer eigenen kulturellen Prägung verbleiben wollen. Wie ist mit diesem Dilemma umzugehen? Wie kann sichergestellt werden, dass in einer Welt der kulturellen Unterschiedlichkeit und des schnellen Wandels Fixpunkte geschaffen werden, an denen sich eine wirkliche Unternehmenskultur festmachen kann? Wie kann ein Unternehmen Bezugspunkte schaffen, die zum einen der kulturellen Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeiter Rechnung tragen, die aber zum anderen dafür sorgen, dass die sozialen Strukturen in Unternehmen stark genug bleiben, um Risiken im Griff halten zu können?

Diese Fragen stellen sich insbesondere für ein Unternehmen wie die Swiss Re, das bewusst und kalkuliert weltweit Risiken eingeht. Wie kann man also gleichzeitig ein Unternehmen sein, das organisiert und stark genug ist, um Risiken im Rahmen von klar strukturierten Entscheidungsprozessen eingehen zu können, das aber gleichzeitig



variabel und flexibel genug ist, um in der sich verändernden Arbeitswelt attraktiv zu sein? Wie lässt sich eine 150 Jahre alte Tradition erfolgreicher Risikoselektion «Schweizer Prägung» mit den Veränderungen moderner Gesellschaften und den Eigenarten kultureller Prägungen vereinbaren?

Die Swiss Re hat in den vergangenen Jahren im Rahmen ihrer eigenen Stiftung (Swiss Re Foundation) eine Kooperation mit Aiducation International vorangetrieben. Ziel der Zusammenarbeit ist es, junge Talente in einem afrikanischen Schwellenland (Kenia) an das Thema Unternehmensgründung heranzuführen. Dazu werden «Start-up Academies» unter Beteiligung von Swiss Re-Mitarbeitern durchgeführt, bei denen unsere Mitarbeiter sich freiwillig als Ausbilder, Referenten und Coachs einbinden lassen. Zudem hat die Swiss Re Foundation in Zusammenarbeit mit Aiducation einen «Start-up Fund» aufgelegt, der im Sinne von «Micro-Finance» Darlehen und Eigenmittel für junge Unternehmen in Kenia bereitstellt. Bevorzugt werden solche Jungunternehmer gefördert, die die Erfahrung einer Start-up Academy machen durften. Mitarbeiter, die an «Start-up Academies» als Ausbilder und Coachs teilnehmen, wirken als Mentoren der Jungunternehmer.

Unser Projekt hatte nicht den Anspruch, eine umfassende Antwort auf die einleitend genannten Fragen zu finden. Allerdings wollten wir durch das Projekt bei unseren Mitarbeitern an zwei Dinge appellieren. Zum einen wollten wir eine Aktivität anbieten, der man sich nicht nur als Mitarbeiter, sondern als «ganzer Mensch» stellen muss. In ein unbekanntes Land reisen, einem unbekannte junge Menschen ausbilden, sich auch deren Fragen und Problemen stellen fordert den ganzen Menschen. Es fordert nicht den Mitarbeiter, sondern den ganzheitlichen Menschen, der auf seine Erfahrungen in den weiteren Rollen seines Lebens rekurrieren muss, um die Herausforderung



zu bestehen. Zudem wollten wir an Mitmenschlichkeit und soziales Empfinden bzw. soziale Verantwortung appellieren, also an eine Haltung, die vermutlich universal und kulturübergreifend gilt. Eine Kultur kann nur bestehen, wenn es eine Gesellschaft gibt, die sie lebt, und keine Kultur kann ohne die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts auskommen. Insofern ist ein Appell an die gegenseitige Hilfe, die gelebte Unterstützung und Förderung des anderen ein gemeinsamer Nenner, auf den sich die unterschiedlichsten Kulturen einigen können.

Was ist der Erfolg unserer Initiative? Zum einen wurden annähernd 160 junge Kenianer im Rahmen der Start-up Academies ausgebildet. Zudem wurden acht Start-ups gegründet, von denen einige mittlerweile finanziell unabhängig sind und aus eigener Kraft wachsen. Zum dritten wurde 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Swiss Re, aus allen Kontinenten der Welt und aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen stammend, die Möglichkeit gegeben, zu der Initiative beizutragen und als Mentoren und Coachs an den Academies zu wirken. Ehemalige Teilnehmer haben an ihren Standorten über das Projekt berichtet und so die Grundidee der Initiative weitervermittelt.

Oben war gesagt worden, dass Unternehmen den ganzen Menschen ansprechen müssen und dass Unternehmen an kulturelle Unterschiedlichkeiten appellieren müssen. Mit der Initiative versuchen wir, kulturelle Gemeinsamkeiten anzusprechen und gleichzeitig unseren Mitarbeitern die Möglichkeiten zu geben, im Rahmen eines Firmenprojekts der Firma und ihren Kollegen Seiten zu zeigen, die im täglichen Umgang ansonsten oft untergehen. Dieser Appell an den ganzen Menschen, den «ganzheitlichen Mitarbeiter» ist ein Versuch, in einer sich rasch verändernden Welt der kulturellen Unterschiedlichkeit einen innovativen Fixpunkt zu schaffen, der eine neue Beziehung mit dem Unternehmen ermöglicht. Dabei unterstützt das Projekt eine Haltung, die weltoffen auf andere zugeht, nach Lösungen sucht und Entwicklung, Wachstum und Stabilität fördert. «Making the world more resilient» ist nicht von ungefähr die Vision der Swiss Re, der sich die Zusammenarbeit mit Aiducation International aufs Engste verpflichtet fühlt.

Text: Dr. Gerhard Lohmann

In einer sich rasch verändernden Welt der kulturellen Unterschiedlichkeit einen

innovativen Fixpunkt schaffen.

Gerhard Lohmann

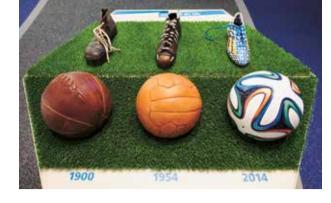


Fussball in der Enge: Ist die FIFA reif fürs Museum?

Stefan Jost

Stefan Jost verfügt über mehr als 25 Jahre Führungserfahrung in der Konsumgüterbranche. Bevor er bis Ende Oktober 2016 die Funktion des Managing Director des FIFA World Football Museum übernahm, arbeitete er in der Konzernleitung von Orior. einem führenden schweizerischen Lebensmittelhersteller. Stefan Jost hatte ebenfalls leitende Management-Positionen bei Lindt & Sprüngli inne und prägte zudem das Marketing von Procter & Gamble, Stefan Jost verfügt über einen M.A. in Betriebswirtschaftslehre der

Universität St. Gallen.







Ende Februar 2016 hat das FIFA World Football Museum seine Tore für das breite Publikum geöffnet. Wie sieht Ihre Bilanz nach den ersten fünf Monaten aus?

Wir dürfen grundsätzlich eine positive Bilanz ziehen. Ausser einigen kleineren technischen Pannen hatten wir bis anhin einen ziemlich störungsfreien Betrieb.

Besonders erfreulich sind die sehr positiven Feedbacks unserer Besuchenden. Unsere regelmässigen Befragungen belegen, dass das Museum in allen Bereichen sehr gut ankommt. Besonders geschätzt und immer wieder speziell erwähnt werden die Freundlichkeit und Kompetenz unserer Mitarbeitenden.

Wie kam es zu diesem Museum?

Die FIFA wurde 1904 in Paris gegründet und hat seither die Entwicklung des internationalen Fussballs massgeblich geprägt. Allein schon die Zunahme der Mitgliederzahlen zeigt, wie wichtig die Arbeit der FIFA in den letzten über 100 Jahren war: Lediglich sieben Verbände waren bei der Gründung dabei. Heute zählt die FIFA 211 Mitgliederverbände in sechs Kontinentalverbänden.

Nach der erfolgreichen WM 2010 in Südafrika entstand die Idee, dem internationalen Fussball eine dauerhafte Begegnungsstätte für die Fans zu schaffen. Die Vision war, ein Fussballmuseum mit 3D-Animationen, interaktiven Games, Trophäen und einzigartigen Ausstellungsobjekten zu schaffen. Als David Ausseil (ein kreativer Kopf mit 14 Jahren FIFA-Erfahrung) 2014 zum Creative Director ernannt wurde, nahm das Projekt dann so richtig Fahrt auf.

Wir haben uns mit anderen Museen ausgetauscht und waren überrascht, wie offen man sich in dieser Branche austauscht.

Stefan Jost

Das FIFA World Football Museum ist einzigartig. Es gibt wenige vergleichbare Fussballmuseen. Sie konnten also kaum von anderen abkupfern oder profitieren. Wie sind Sie mit dieser Herausforderung umgegangen?

Wir haben im Vorfeld sehr viel Marktforschung betrieben. Dabei wurde im Rahmen der Zielgruppendefinition auch eine intensive Bedürfnisabklärung gemacht. Ein Augenmerk lag dabei vor allem auch auf den «Pain-Points» – also auf den Bereichen, die in Bezug auf die Besuchenden besonders wichtig sind. Ferner haben wir uns mit anderen Museen ausgetauscht und waren überrascht, wie offen man sich in dieser Branche austauscht. Diese Untersuchungen im Vorfeld gaben uns viel Sicherheit und waren für das Gelingen zentral.

Welche Ziele will das Museum denn letztlich erreichen?

Unsere Mission besagt, dass wir den Menschen den Fussball näherbringen wollen, indem sie mehr über Fussball lernen, erfahren und Spass haben. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir im Museum eine einmalige und aufregende Erlebniswelt geschaffen, die zeigt, wie der Fussball die Welt verbindet und inspiriert.

Unsere Vision hält fest, dass das FIFA World Football Museum zu einer lebhaften Begegnungsstätte für Fussball- und Sportfans weltweit werden soll. Wir möchten mit Menschen in Kontakt treten und eine Gemeinschaft rund um das Museum aufbauen. Das Museum soll zu einer «Must-see»-Touristenattraktion der Stadt Zürich werden. Daneben wollen wir auch die guten Resultate der FIFA-Entwicklungsarbeit transparent und glaubwürdig aufzeigen. Und dank unseres Documentation and Research Center sowie der Bibliothek wollen wir uns als internationales Kompetenzzentrum im Bereich Fussball- und Sportgeschichte positionieren.

Das Museum wurde unter sehr hohem zeitlichem Druck realisiert. Was waren die grössten Herausforderungen?

Eine der grössten Herausforderungen war sicher die Definition der Ausstellungsinhalte. Wie kann das globale Phänomen Fussball auf 3000 Quadratmetern sachgerecht abgebildet werden? Das war eine sehr schwierige Aufgabe, die eine hohe Kompromissbereitschaft verlangte. Mit temporären Ausstellungen, Debatten und Events wollen wir das Angebot ergänzen, um so den internationalen Fussball und seine spannende Geschichte möglichst ganzheitlich zu erfassen.

Daneben war es meine Hauptaufgabe, innerhalb eines knappen Jahres die gesamte Organisation aufzubauen. Wir sind im März 2015 mit zwölf Mitarbeitenden gestartet, heute umfasst das Museums-Team mit der Gastronomie rund 120 Mitarbeitende. Und natürlich mussten die operativen Strukturen und die zugehörigen Prozesse ebenfalls erarbeitet werden.



Die FIFA hat im Jahr vor der Eröffnung eine sehr schwierige Zeit durchlebt. Wie haben diese Turbulenzen Ihre Arbeit beeinflusst?

Selbstverständlich wurden die Ausstellungsinhalte nochmals überprüft. Bei der Analyse kamen wir zum Schluss, dass kaum Anpassungen nötig sind. Denn das Museum ist weder ein Josef S. Blatter Memorial noch ein FIFA-Glorifizierungs-Tempel.

Aber diese Vorgänge waren eine Belastung für das Team. Die Mitarbeitenden waren verunsichert und es galt die Motivation hochzuhalten. Ich musste meine persönliche Einschätzung mit der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden teilen, viel zuhören und Sorgen ernst nehmen. Diese Auseinandersetzung mit den Krisen hat letztlich das Museums-Team zusammengeschweisst und geholfen, dass wir unser Selbstverständnis, unsere Werte, unsere Mission und Vision schärfen und im Team verankern konnten.

War eine vernünftige Öffentlichkeitsarbeit unter diesen Vorzeichen überhaupt möglich?

Wir haben sämtliche ursprünglich geplanten Kommunikationsaktivitäten zurückgestellt. Wir wollten nicht in die Turbulenzen des Mutterhauses hineingezogen werden. Daher haben wir die Kommunikationsstrategie nochmals genau analysiert und die Tonalität angepasst. Wir wollten als nahbar, offen, transparent und authentisch wahrgenommen werden. Selbstverständlich haben wir die Entwicklungen sehr intensiv beobachtet und uns auf mögliche Fragen vorbereitet. Geholfen hat auch der persönliche Austausch mit kritischen Journalisten, denen wir unsere Mission und Vision darlegten und uns so im direkten Dialog präsentieren konnten. Das hat sich ausgezahlt. Die auf die Eröffnung folgenden Medienberichte waren grösstenteils sehr positiv und haben unsere Kernbotschaften und -anliegen aufgenommen.

Stefan Jost im Interview

Diese Auseinandersetzung mit den Krisen

hat letztlich das Museums-Team zusammengeschweisst.

Stefan Jost









Rediscovering entrepreneurial management

Traditional management

is becoming an «affliction»

Peter Drucker

Peter Drucker had observed: «We know that theories, values, and all the artefacts of human minds and human hands do age and rigidify, becoming obsolete, becoming 'afflictions'.»

This is also true for management. Traditional management is becoming an «affliction» for many organisations. It buries their innate «entrepreneurial competence» (Drucker) under layers of bureaucracy.

The panel, moderated by Lukas Michel, associate of the Peter Drucker Society Europe, discussed the changes needed if established organisations are to become more entrepreneurial again. On the panel were Tammy Erickson, Executive Fellow at London Business School, Vlatka Hlupic, Professor of Management at University of Westminster, Hermann Arnold, co-founder of Haufe-umantis AG, a Swiss software company and pioneer of democratic, self-organising models of organisations, and Hans-Martin Graf, Head of Data, MIS & Analytics at Credit Suisse. The discussion surfaced five themes for more entrepreneurial organisations.







Tammy Erickson Adjunct Professor London Business School, Founder & CEO Tammy Erickson Associates, author

Tammy is a McKinsey Award-winning author and widely respected expert on collaboration, innovation, the changing workforce, and the nature of work in intelligent organisations. She has twice been named one of the 50 most influential management thinkers in the world by Thinkers50. Tammy has written a trilogy of books on how different generations excel in today's workplace and is working on a fourth book for the generation under 17 today. She has authored numerous Harvard **Business Review articles** and served on the Board of two Fortune 500 companies. Her firm is dedicated to helping clients build intelligent organisations.

Hans-Martin Graf Head of Data, MIS & Analytics, Credit Suisse

After initial stints in management consulting, Hans-Martin joined Zurich Financial Services in 1992. He was instrumental in the establishment and implementation of the Group's strategic planning framework and later took on country CEO positions in Asia. After leading Corporate Development at Unaxis (today OC Oerlikon) for five years, he joined Credit Suisse in 2006. He built and launched the bank's development and innovation center on the campus of the EPFL Innovation Park in Lausanne and - for the last three years - was responsible for Digital Capabilities and Solutions in the Private Bank.

1 - Remove barriers

Hermann Arnold's initial proposition was that we'd be surprised by how much entrepreneurship already exists in organisations – if only we let people be more entrepreneurial.

Hans-Martin Graf noted that being entrepreneurial always requires taking personal risks. Organisations therefore have to create an environment where people feel safe to take those risks. This is essential today, as Tammy Erickson added, because "you need people to do their best but most often can't exactly tell them what to do". Peter Drucker would certainly agree. He was the first to observe that knowledge workers are most productive when they choose their own work, their own contributions.

2 - Review the contribution of leadership

So what is a leader's contribution in such an environment? First, it's important for leaders to even ask themselves that question. An organisation which democratically elects its leaders, like Haufe-umantis AG, might help aspiring leaders humbly reflect on this before they are in the role.

Successful leaders will see themselves as architects of their companies, not as being in charge and calling the shots day to day. For Tammy Erickson this means a leader must do four things:

- a) Create capacity for collaboration. Not force people to collaborate but create organisations where it is easy to do.
- b) Constantly «disrupt» the organisation. Ensure it is exposed to a continuous flow of new ideas and never gets too comfortable.
- c) Ask great questions. Questions that trigger thoughts, ideas, learning.
- d) Lead with meaning. Ensure an organisation's purpose is crystal clear and never disappears from the center of attention.

3 - Ask questions

Of the four leadership contributions above, asking questions is what many of us struggle most with. First, education systems prepare us for the exact opposite: giving answers. Second, it takes courage and humility to ask questions you don't have the answer to.

However, asking great questions is something all of us can learn, if we choose.

4 - Build 21st century organisations and share leadership

Building on the question theme, Tammy Erickson shared her idea of the best leader: «the one that's focused on the most important question the organisation is facing».

The industrial age had its own set if questions for leaders, centred around «how can we make a lot of stuff, cheaply and with unskilled labor?». The answers helped shape traditional management, as still widely practised today.

Of course, in the 21st century, organisations face a different set of most important questions, centred around «how can we get people to come up with good ideas?». Organisations and management need to be built on a different logic.

One element of this logic is shared leadership. Hermann Arnold noted that so much is being asked of leaders today, that we'd better think about how we can share leadership in teams.

That's also at the heart of what Vlatka Hlupic calls the «management shift», which aims to achieve much higher participation, and collaboration. In such organisations, decision making becomes widely distributed and even strategy development a collaborative task.

Best leader: «the one that's focused on the most important question the organisation is facing».

Tammy Erickson





Prof. Vlatka Hlupic Professor of Business and Management, University of Westminster

Vlatka is an international award-winning thought leader. management consultant and an author of a ground-breaking book «The Management Shift» which was listed by Forbes as one of the top eight business books in 2014. Besides her work at the University of Westminster. she is a former Adjunct Faculty at London Business School, a consultant and Visiting Faculty for Said Business School, and a global faculty member of FT/IE Corporate Learning Alliance. She is also a founder and Chief Executive Officer of The Management Shift Ltd and the Drucker Society London. She was voted one of the Most Influential International HR Thinkers 2015 by HR Magazine.



Hermann Arnold Co-Founder, Chairman, Encourager at Haufe-umantis AG

Haufe-umantis AG is a provider of software and expertise in talent management and «operating systems» for organisations. Hermann led the business as CEO from university start-up to successful player with hundreds of corporate customers, millions of users and 100 team members. In 2013. he suggested the team elects Marc Stoffel to succeed him in the CEO position, as he thought him to be a better fit for the next phase. He continued to work for his successor for a year before assuming his current responsibilities. He's devoting himself to specific questions of good people management and the impact of the Internet on management in both research and practice.

So much is being asked of leaders today, that we'd better think about how we can share leadership in

Hermann Arnold

teams.

5 - Champion discipline and meaning

Letting people choose their work (or even their leaders) may sound like a great recipe for chaos.

Of course the opposite is true. Process and discipline are still needed. The question is: what process to solve which problems. Even self-organising systems need rules by which they operate. Self-driving cars would never work without a well-defined set of traffic rules, such as driving on the right.

And even self-organising systems need control. But it's more likely to be personal control (a bit like how a fitness tracker works) than a form of top-down control.

A key ingredient for functioning self-control in organisations is a strong purpose. It serves as a compass to help navigate the myriad of decisions all of us need to make, every day. And keeps us on track to achieving our goals.

Are we even trying?

That's a short summary of what the panel had to say. For those of us already deeply involved in shaping the future of work, these are not exactly revelations. Yet if these ideas are widely accepted, why don't we see more of that in practice already? One explanation is, that this kind of change is hard and takes time. But what if we were not even trying?

Zeno Staub, SMG board member and CEO of Bank Vontobel, in a Druckerian remark during his welcome message, observed that for the two most important social functions, parenting and management, there is no formal training. And many even question the need for management training in the first place.

So here's a question: how likely is it that someone who does not believe management can or should be learned will buy into the need for changing management practices? Ok, but even if that's half the population of practicing managers, there's always the other half. For them, this must be an easy sell. Not seeing the need is of course a major barrier to any change. Maybe it's also a handy excuse, because who wants to invest in long term change when you're under pressure to deliver next quarter's numbers?







Waking up

Studies show that investments in deploying 21st century management practices, such as the ones outlined above, yield massive improvements in productivity.

Management teams who get it right have been shown to triple revenue growth and double their profit margins. Wouldn't that be quite a weapon in battling a strong Swiss Franc?

In her closing remarks, Angelica Kohlman, Chair of the Global Peter Drucker Forum Advisory Board, had this to say: «25 years ago Europe had recovered from WW II and seemed to be on its way to greater success. At that time my car was German, my watch was Swiss and my mobile phone was Finnish. Today, all my kids want is a mobile from Silicon Valley, a watch from Silicon Valley and a car from Silicon Valley! What happened?»

If we want a prosperous future for ourselves, our children and our societies, we first need to wake up – in Switzerland and Europe in particular.

Text: Raymond Hofmann



How to Transform a Company in Seven Uneasy Lessons

Im Film «How to Steal a Diamond in Four Uneasy Lessons» von 1972 versucht eine Räuberbande rund um Hauptdarsteller Robert Redford mit ausgeklügelten Coups einen Diamanten zu stehlen – und scheitert immer wieder.

In meinem beruflichen Werdegang habe ich oft ähnliche Situationen erlebt wie die Banditen im besagten Film: Ein Masterplan war erstellt; das Team war hoch motiviert; es herrschte bedingungslose Einigkeit, dass nichts schiefgehen konnte – und doch klappte die Operation schliesslich nicht. Die Transformation eines Unternehmens ist eine hoch komplexe Angelegenheit, an welcher ich im Laufe meiner Karriere oft auf die eine oder andere Weise mitgearbeitet habe; ob als Berater mit McKinsey, als Marketing-Verantwortlicher bei T-Mobile, als

How to Transform a Company in Seven Uneasy Lessons

- 1 Demokratisch führen
- 2 Mutig sein, Verantwortung übernehmen
- 3 Nicht bereuen müssen
- 4 Gen-Pool verbreitern
- 5 Mit Optimismus Erfolg schaffen
- 6 Nicht simpel, aber einfach machen
- 7 Szenarien denken, DEN Plan kommunizieren

Leiter der Verkaufsteams in 32 Ländern bei Dell oder nun als CEO der NZZ-Mediengruppe. Dass ich dabei oft erfolgreich war, hatte viel mit Glück zu tun. Und gelernt habe ich insbesondere aus meinen Fehlern und Niederlagen – eben den «Uneasy Lessons», welche das Leben mit sich bringt. Sieben wichtige Lektionen möchte ich hier thematisieren. Sie sind meines Erachtens für die Führungscrew jedes Unternehmens, das sich im Wandel befindet, erfolgsentscheidend:

- 1. Wie sehr braucht ein Unternehmen heute Hierarchien? Meine Meinung: kaum noch. Der formelle und informelle Austausch über Hierarchiestufen hinweg, ausgewogene und direkte Kommunikation, aktives Zuhören das sind wichtige Komponenten eines erfolgreichen (Management-)Teams. Zu starke Hierarchien führen zu Beschäftigung mit sich selbst und der eigenen Beförderung oder Anerkennung. Kunde und Produkt bleiben dabei oft auf der Strecke. Eine wichtige Lektion, die ich als Manager gelernt habe, ist: Demokratisch führen!
- 2. Führen heisst, an der Spitze voranzuschreiten, nicht aus dem Hintergrund zu lenken. Für mich als CEO bedeutet dies: mit in den Verkauf gehen. Meine Jahre als Verkaufsleiter mehrerer Länder bei Dell haben mich viel gelehrt. Heute sind die CEOs von grossen Werbekunden der NZZ überrascht, wenn ich mich anmelde. «Ringier klopft bei mir alle paar Wochen an, aber von der NZZ-Mediengruppe war in meinen 15 Jahren als CEO noch nie jemand hier», wurde ich schon empfangen. Als Manager muss man anpacken und Verantwortung übernehmen. Kurz: Mutig sein!

Gelernt habe ich insbesondere aus meinen Fehlern.

Veit V. Dengler



Ich habe seit mehreren Jahren einen Sparringpartner und Ratgeber an meiner Seite.

Veit V. Dengler

- 3. Wenn ich eine Entscheidung fälle, dann auf einer Faktenbasis, welche mich mit Überzeugung handeln lässt. Schwierige Entscheidungen gibt es immer insbesondere in grossen Organisationen, welche sich im Transformationsprozess befinden. Umso wichtiger ist es, dass man überzeugt handelt. Ich habe das Konzept schon länger verworfen, etwas bereuen zu müssen. Wenn ich entscheide, dann aus Überzeugung. Die Lektion heisst: Nicht bereuen müssen!
- 4. Um einen komplexen Transformationsprozess zu stemmen, braucht man ein gut aufgestelltes Team. Dies lernte ich in meiner Zeit bei T-Mobile, wo ich in kurzer Zeit zwei Abteilungen mit 21 neuen Mitarbeitenden aufgebaut habe. Es war eine bunte Truppe aus verschiedenen Ländern, mit verschiedenen Hintergründen. Als wir auf unserer ersten Retraite iedoch alle einen Persönlichkeitstest ausfüllten, war das Resultat krass: 21 von 22 Mitgliedern unseres Teams hatten ein fast identisches Profil, nämlich das des extrovertierten Visionärs. Wir hatten fantastische Gespräche und Brainstorming-Sessions. Doch hatten wir echte Probleme, Sachen auf den Boden zu bringen. Viele Leute mögen ermüdet sein vom Thema Diversität. Der Punkt ist, Diversität ist nicht wichtig, weil wir politisch korrekt sein wollen oder Quoten zu erfüllen haben. Diversität ist wichtig, weil sie einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren der Evolution reflektiert: Nicht die Stärksten und die Grössten überleben, sondern die Anpassungsfähigen. Deshalb: Diversität fördern!
- 5. In schwierigen, sich schnell wandelnden Zeiten sind Mitarbeitende oft verunsichert und fühlen sich verloren. Auch das Führungsteam weiss dann nicht mit Sicherheit, wohin die Reise geht. Dann ist es unerlässlich, dass die Führungsperson Vertrauen in den Mitarbeitenden weckt. Sie muss für Bewegung sorgen, für Vorwärtsdrang; ein Gefühl kreieren, dass das Team auf dem richtigen Weg ist. Das Ziel ist:

Mit Optimismus Erfolg schaffen!

- **6.** Bürokratie müssen wir bekämpfen wo immer wir sie finden. Mein Vater brachte mir bei, dass der österreichische Beamte drei Grundregeln gegen jede Neuerung hat: «Da könnte ja jeder kommen.» «Wozu brauchen wir das?» «Das war schon immer so.» Alle drei Einstellungen müssen wir eliminieren. Wir müssen gezielt neue Ideen in die Organisation holen und systematisch Routinen und Normen in Frage stellen. Klar, der Prozess der Transformation ist komplex. Unser Credo muss deshalb sein: **Nicht simpel, aber einfach machen!**
- 7. Langfristige Planung ist wichtig. Doch als CEO darf man nie nur einen Plan haben, man muss in Szenarien denken. Ich versuche immer, der aktuellen Situation gedanklich einen Schritt voraus zu sein. Aber: Gegenüber Mitarbeitenden und Stakeholdern muss unbedingt ein klarer Plan kommuniziert werden, sonst kommt sofort Unruhe auf betreffend die Ausrichtung des Unternehmens. Deshalb: Szenarien denken, DEN Plan kommunizieren!

Neben diesen inhaltlichen Lektionen scheint mir zum Abschluss noch ein weiterer Aspekt sehr wichtig: Als Führungskraft ist man in einem Transformationsprozess stark gefordert, sich selbst zu reflektieren und immer wieder Abstand zum operativen Geschäft zu gewinnen. Ich habe mit Lars Maydell – mit welchem zusammen ich auch das Referat bei der SMG gehalten habe – seit mehreren Jahren einen Sparringpartner und Ratgeber an meiner Seite, bei dem ich Meinungen ausser-

halb des Unternehmens einholen kann. Das Ergebnis des Austauschs mit ihm ist ein sehr gründlicher Entscheidungsprozess, der auch persönlichkeitsbedingte Aspekte einbezieht. Text: Veit V. Dengler





Die SMG wünscht Ihnen ein erfolgreiches







Ihre Herausforderung:

- Digitalisierung zu langsam
- · Anwendungen nicht mobilfähig
- Silo-Lösungen ohne Prozesse
- fehlender Überblick

Beschleunigen Sie Ihre Digitale Transformation!

Die Digitale Transformation stellt völlig neue Anforderungen an moderne, elektronische Arbeitsmittel. **evidence** unterstützt Sie dabei, Abläufe über verschiedene Systeme hinweg zu **beschleunigen** und Sachverhalte **transparent** zu machen. Selbstverständlich haben Sie auch von unterwegs **jederzeit** Zugriff auf für Sie **relevante Informationen** und Dokumente.

Namhafte Kunden setzen auf **evidence**. Seit über 20 Jahren. Sie auch?

www.evidence.ch/acm



