

Schweizerische
Management
Gesellschaft

Leadership Excellence



2018/19
Jahrbuch

Seite 04

Inspirationen

SMG –
Mitgliederstimmen und
Veranstaltungen 2019

Seite 16

Begegnung

Geschichtern –
Geschichten hinter den Gesichtern

Seite 50

Dialog

Forum –
hochkarätige Referenten aus
dem In- und Ausland im Dialog
am 55. SMG Forum

Seite 60

Austausch

Best Practice Meetings –
herausragende Führungskräfte
teilen ihre Erfahrungen

Seite 92

Impulse

Leadership Meetings –
Expertenwissen aus Academia
und Praxis verschmelzen

Editorial

Big data – big chance or big trouble? A big year war 2018 auf alle Fälle. Dass wir täglich Unmengen von Daten produzieren, immer mehr über unsere Konsumenten erfahren und auch immer mehr von uns preisgeben, ist uns längst bewusst. Die Zukunft gehört wohl denjenigen, welche die Daten am wirkungsvollsten nutzen können – oder eben auch missbrauchen.

Denken wir dabei zurück an Cambridge Analytica, die auf die persönlichen Daten von 87 Millionen Facebook-Nutzern zugriff und sie einsetzte, um Wahlkampf zu betreiben. Die neuen Medien standen aber auch noch ganz anders im Fokus und haben uns gezeigt, wie Weltpolitik per Twitter geht.

140 Zeichen reichen aus, um geopolitische Verhältnisse, Handelsbeziehungen, Absatzmärkte und Strategien weltweit im Sekundentakt aus dem Gleichgewicht zu bringen. Der Handelskrieg zwischen China und den USA, der jüngst entfacht wurde, zieht seine Kreise rund um den Globus und hat auch die Schweizer Unternehmer längst in Bann gezogen.

Gilt China doch mittlerweile auf dem Weltmarkt als ebenbürtige Grösse zu den USA, und das nicht erst, seit das Reich der Mitte mit einem Investitionsvolumen von 900 Mrd. USD, 65 involvierten Staaten und ca. 900 Projekten die Neue Seidenstrasse, das grösste Infrastrukturprojekt der Geschichte, vorantreibt.

China wird uns noch auf vielen Gebieten fordern, gilt das Land doch schon heute in diversen Bereichen der Digitalisierung wie auch der künstlichen Intelligenz als sehr weit fortgeschritten und verfügt über geringere Datenschutzrestriktionen und somit mehr Explorationsgrade als der Westen. Daneben wird der Bereich IP – Intellectual Property – vehement bearbeitet. Nicht nur um sich Know-how anzueignen, sondern auch um breite Kreise an Innovationen für sich alleine beanspruchen zu können. Datenflut, China und IP stehen deshalb auch im kommenden SMG Jahr in unserem Fokus.

Der Zugang zu Informationen war nie einfacher, mögliche technologische Tools zur Auswertung werden immer ausgefeilter, doch finden wir in der Flut von Fakten und Prognosen überhaupt noch die Orientierung? Wollen wir uns künftig einzig auf Algorithmen und Datenmengen verlassen oder sollten wir vermehrt auf unseren Instinkt hören?

Diesem Thema möchten wir uns am 56. SMG Forum vom 19. September 2019 unter dem Titel **«Instinkt»** widmen.

Welche Chancen und Risiken gehen mit der neuen Seidenstrasse für die Schweizer Wirtschaft einher und welche zentrale Herausforderung birgt das Thema des geistigen Eigentums? Auch dazu möchten wir mit unseren Leadership Meetings im kommenden Jahr Anregungen leisten und die gemeinsame Auseinandersetzung damit fördern.

Diverse Persönlichkeiten öffneten uns 2018 die Tür zu ihrem Unternehmen und nahmen sich die Zeit, Ihnen persönlich neue Einblicke zu gewähren, welche sie darüber hinaus auch im Jahrbuch festgehalten haben. Dafür sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt.

2018 war auch ein Jahr des Abschieds. Die SMG musste von vier Vorstandsmitgliedern Abschied nehmen nach ihrer maximalen Amtszeit von 8 Jahren. Wir haben aber nicht Adieu, sondern Auf Wiedersehen gesagt und freuen uns, Eva Herzog, Carolina Müller-Möhl, Walter Thurnherr und Alice Šachová auch weiterhin in unserem Kreise willkommen zu heissen und auf ihre Unterstützung zählen zu dürfen. Mit Alice Šachová ging auch die Amtszeit der ersten SMG Präsidentin zu Ende und das Amt an Lukas Braunschweiler über.

Wir freuen uns, Ihnen auch im neuen Jahr verschiedene aktuelle Themen und Perlen der Schweizer Wirtschaft präsentieren zu dürfen (s. Seiten 6 bis 9), und hoffen, wir können Ihnen somit verschiedene Berührungspunkte für Impulse, Austausch und Dialog im SMG Kreis schaffen.



Dr. Lukas Braunschweiler
Präsident SMG



Catrin Wetzel
Geschäftsführerin SMG

Mitgliederstimmen

zu Impulsen durch die SMG

«Die SMG bietet Impulse zu aktuellen Themen und vernetzt Firmen unterschiedlicher Industrien und Grösse. Gerade in der heutigen Zeit des schnelleren Wandels von Geschäftsmodellen und neuer Kooperationen in dynamischen Ökosystemen sind Austausche, wie sie die SMG bietet, von zentraler Bedeutung. Das breite Themenangebot fördert die Auseinandersetzung mit zukunftsgerichteten Geschäftsentwicklungen und Führungsaufgaben outside-the-box.»

Dr. Sandra Hutterli

Leiterin Bildung SBB und
Verantwortliche Digitale
Transformation «fit4future»

«Seit 12 Jahren engagiere ich mich mit Herzblut und grosser Leidenschaft für unsere Weinhandlung. Ich bin gewohnt, Entscheide zu fällen, Druck auszuhalten und neue Ideen zu kreieren. Dank der SMG habe ich schnell Zugang zu gleichgesinnten Unternehmern gefunden und schätze den offenen sowie inspirierenden Gedankenaustausch sehr. Speziell am SMG Forum.»

Jan Martel

Geschäftsführer Martel AG St. Gallen

«Die SMG bietet mit ihren Best-Practice-Veranstaltungen die einfache und gute Möglichkeit, einen Einblick in andere Branchen mit ihren Herausforderungen und Lösungen zu gewinnen, welche inspirierend wirken auf die eigene Führungstätigkeit. Die interessanten Diskussionen, das Knüpfen von vielfältigen geschäftlichen Kontakten und die gelegentliche Vertiefung von Themen, die uns beschäftigen, sind alle in ihrem Wert für die eigene Kreativität, die Lösungsfindung oder nur schon für die Bestätigung, auf dem richtigen Weg zu sein, nicht zu unterschätzen.»

Dr. Andreas Stahel

Vorsitzender der Geschäftsleitung
Elektro-Material AG

SMG Kalender 2019



SMG Neujahrsempfang

Zürich, 28. Januar



Neue Seidenstrasse – Chancen und Herausforderungen für Schweizer Unternehmen

Zürich, 27. Februar



Sonova AG SMG Generalversammlung

Stäfa, 27. März



EPFL Innovation Park

Lausanne, 16. April

SAP (Schweiz) AG

Regensdorf, 14. Mai



IWC Schaffhausen

Schaffhausen, 5. Juni



Rivella AG

Rothrist, 18. Juni



56. SMG Forum

Zürich, 19. September



RUAG Space

Emmen, 29. Oktober



Geistiges Eigentum – Herausforderung für Wirtschaft und Kultur

Zürich, 18. November



SMG Neujahrsempfang Montag, 28. Januar

Wir möchten unseren Mitgliedern danken und Sie zu einem gemeinsamen Start ins neue Jahr einladen. Dabei sollen neben der Beziehungspflege auch die weiteren Kernwerte der SMG – Impuls, Diskurs und Dialog – im Zentrum stehen. So wollen wir auch einen Blick auf Themen werfen, die nicht auf dem öffentlichen Radar erscheinen, obwohl sie tatsächlich dringlich wären. Der Think Tank W.I.R.E. zeigt anhand von konkreten Praxisbeispielen auf, welche Entwicklungen für Unternehmen und öffentliche Institutionen innerhalb und ausserhalb der eigenen Tätigkeitsfelder 2019 von Relevanz sein werden und die jeder CEO auf seinem Radar haben sollte. Im anschliessenden interaktiven Teil und beim darauf folgenden Apéro Suisse bietet sich die Gelegenheit für Diskurs, Dialog und Beziehungspflege.

Neue Seidenstrasse – Chancen und Herausforderungen für Schweizer Unternehmen Mittwoch, 27. Februar

Mit einem Investitionsvolumen von USD 900 Mrd., 65 involvierten Staaten und ca. 900 Projekten ist die Neue Seidenstrasse (Belt and Road Initiative, BRI) das grösste Infrastrukturprojekt der Geschichte. Dass es die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln stark verändern wird, steht ausser Zweifel. Für Schweizer Unternehmen stellen sich jetzt diverse Fragen wie: Sollten wir den Aufbau der Neuen Seidenstrasse einfach nur gelassen

beobachten? Was können wir tun bzw. wie müssen wir es tun? Was sind die Motive, Ziele und Strategien der PR China im Kontext der BRI? Welche Risiken und Opportunitäten entstehen mit der Neuen Seidenstrasse für unser Unternehmen? Brauchen wir eine (neue) China-Strategie für unser Unternehmen? Ausgewiesene China-Experten teilen ihre Erfahrungen und geben dazu detaillierte Einsichten, Einschätzungen und Antworten.

Sonova AG **SMG General-** **versammlung** Mittwoch, 27. März

Sonova ist der führende Anbieter von innovativen Lösungen rund um das Thema Hören. Die Gruppe ist im Markt durch ihre Kernmarken Phonak, Unitron, Hansaton, Advanced Bionics und AudioNova vertreten. Damit bietet Sonova ihren Kunden eines der umfassendsten Produktportfolios der Branche – von Hörgeräten über Cochlea-Implantate bis hin zu drahtlosen Kommunikationslösungen. Die 1947 gegründete Gruppe beschäftigt mehr als 14 000 engagierte Mitarbeitende und erzielte im Geschäftsjahr 2017/18 einen Umsatz von CHF 2,65 Mrd. sowie einen Reingewinn von CHF 407 Mio. Über alle Geschäftsbereiche hinweg und durch die Unterstützung der Hear the World Foundation verfolgt Sonova die Vision einer Welt, in der jeder Mensch die Freude des Hörens und damit ein Leben ohne Einschränkungen geniessen kann.

EPFL Innovation Park Dienstag, 16. April

Die EPFL hat es sich in den vergangenen Jahren zum Ziel gesetzt, die Zusammenarbeit zwischen der technischen Hochschule und der Privatwirtschaft zum Vorteil beider Beteiligten zu fördern. Seit der Gründung des Science Park (PSE) und des Innovation Square im Jahr 1991 wurde dieser kontinuierlich weiterentwickelt und ist seit 2010 als Innovation Park bekannt. Letzterer soll nicht nur ein ideales Umfeld für die Entwicklung von Start-ups und Spin-off-Unternehmen, sondern auch für etablierte Unternehmen bieten zur Bildung neuer Ecosysteme und den Zugang zu bahnbrechenden Forschungsergebnissen ermöglichen. Ende 2018 beheimateten die 14 Gebäude des unmittelbar an die Hochschule grenzenden Geländes über 200 Unternehmen. Neben unzähligen Start-ups sind auch 26 Grossunternehmen wie Nestlé, Merck Serono, Peugeot, Logitech, Texas Instruments, Credit Suisse und der Versicherungskonzern Axa darunter, die gemeinsam über 2000 Mitarbeiter beschäftigen. Ein perfekter, inspirierender Nährboden, um Innovationen für die Zukunft und neue Geschäftsmodelle zu schaffen.

SAP (Schweiz) AG Dienstag, 14. Mai

Immer mehr Prozesse des geschäftlichen – und in zunehmendem Mass auch des privaten – Lebens sind mit Intelligenz ausgestattet. Sie macht Abläufe effizienter, Steuerungen selbstständiger und Entscheidungen fundierter. Sie

entlastet von wiederkehrenden Routineaufgaben und setzt Kapazitäten frei für kreative Aufgaben und Innovationen. Moderne Datenplattformen, selbstlernende Analyseverfahren und der Einsatz von künstlicher Intelligenz haben bereits begonnen, Geschäftsprozesse proaktiv zu führen und dem Business entscheidende Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Erleben Sie an der Veranstaltung bei SAP in Regensdorf, wie intelligente Technologien im konkreten Businessalltag eingesetzt werden und den Unternehmen neue Chancen eröffnen. Als Marktführer für Geschäftssoftware kann SAP aus einem reichen Fundus von Projekten und Erfahrungen schöpfen: 77 % der weltweiten Transaktionserlöse durchlaufen SAP-Systeme, die über 413 000 Kunden ermöglichen, profitabel zu wirtschaften und etwas zu bewegen.

IWC Schaffhausen Mittwoch, 5. Juni

IWC Schaffhausen machte in seiner 150-jährigen Geschichte schon früh mit Innovationen von sich reden, so etwa mit Spezialuhren für Piloten, magnetresistenten Uhrengehäusen, einem ewigen Kalender und der da zumal kompliziertesten mechanischen Armbanduhr der Welt (Grande Complication). Im Jubiläumsjahr 2018 wurde ein weiterer Meilenstein in der Firmengeschichte gesetzt mit der Einweihung des neuen Manufakturzentrums in Schaffhausen. Dieses führt die Fertigung von Werkteilen, Manufakturwerken und Gehäusen an einem Standort zusammen. CHF 40 Mio. und 21 Monate

Bauzeit wurden investiert, um die Hightech-Produktionsstätte zu realisieren, welche je nach Auftragslage bis zu 400 Mitarbeitern Platz gewährt und höchste Handwerkskunst mit Hightech vereint. IWC Schaffhausen gehört seit dem Jahr 2000 dem Schweizer Luxusgüterkonzern Richemont und beschäftigt rund 1200 Mitarbeiter.

Rivella AG Dienstag, 18. Juni

Zum 1952 von Robert Barth gegründeten Familienunternehmen gehören neben dem bekannten Erfrischungsgetränk Rivella auch die Traditionsfruchtsaftmarke Michel sowie der exotische Durstlöscher Passaia. Rivella beschäftigt 250 Mitarbeitende und setzt pro Jahr rund 100 Mio. Liter Getränke ab, mehr als ein Viertel davon im Ausland. Der Umsatz der Gruppe beläuft sich auf CHF 140 Mio. Das Sortiment der Rivella Gruppe wird laufend sich verändernden Konsumentenbedürfnissen angepasst. So wurde 2018 mit Rivella Refresh eine geschmacklich leichte Varietät mit 40 % weniger Zucker eingeführt. Dafür erhielt die Unternehmung die Auszeichnung «Star of the Year» für die erfolgreichste Produktinnovation im Konsumgüterbereich.

RUAG Space Dienstag, 29. Oktober

RUAG Space ist der führende Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa und auch in den USA auf Wachstumskurs. Mit 14 Produktionsstandorten in sechs Ländern ist die Division des internationalen Technologie-

konzerns RUAG auf Produkte für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert und beschäftigt rund 1300 Mitarbeiter. Ihre Kompetenz gliedert sich in drei Bereiche: Elektronik für alle Raumfahrtanwendungen, mechanische und thermische Produkte für Satelliten sowie Strukturen und Separationssysteme für Trägerraketen. RUAG Space ist als Zulieferer sowohl bei institutionellen Raumfahrtaktivitäten von ESA und NASA involviert als auch bei kommerziellen Projekten wie zum Beispiel OneWeb. Am Standort in Emmen werden Nutzlastverkleidungen für die europäischen Trägerraketen Ariane 5 und Vega hergestellt.

Geistiges Eigentum – Herausforderung für Wirtschaft und Kultur Montag, 18. November

Kunst wie Wirtschaft bedürfen der Kreativität und der Innovationen, um sich in ihren Feldern zu behaupten und weiterzuentwickeln. Beides sind entsprechend wertvolle Güter, die Schutz benötigen. Unter den Vorzeichen von Globalisierung und digitalen Techniken werden Ideen und Lösungen aber nur zu gerne geklont, abgekupfert oder gar eins zu eins kopiert. Entsprechend stellt sich neben der Frage nach der materiellen Wertschöpfung immer mehr auch jene nach immateriellen Werten und geistigem Eigentum. Es ist höchste Zeit, dass solche Herausforderungen breit abgestützt diskutiert werden, um nicht nur dem übergeordneten Recht, sondern auch den kreativen Urheberinnen und Urhebern gerecht zu werden.

Instinkt

56. SMG Forum, 19. September 2019



Wir leben in einer zunehmend technologischen Welt –
gibt es da noch Platz für Instinkt und Intuition?

Nie zuvor hatten wir einfacheren und umfassenderen Zugang zu Informationen als heute. Uns stehen Datenmengen in unbekanntem Ausmass und Überfluss zur Verfügung und die technologische Entwicklung erschliesst uns unzählige Möglichkeiten, diese auszuwerten. Aber finden wir in der Flut von Fakten und Prognosen überhaupt noch die Orientierung? Wird es nicht zunehmend schwieriger, relevante von unwichtigen Inhalten zu unterscheiden und zu erfassen, welche Grundlagen für wichtige Entscheidungen von Bedeutung sind?

Albert Einstein sagte:

«Die Intuition ist ein göttliches Geschenk,
der denkende Verstand ein treuer Diener.»

Im Zusammenwirken beider Gaben liegt wahrscheinlich die reine Vernunft, die uns zu optimalen Entscheidungen führt, kombiniert mit neuen Opportunitäten, die uns die Technologie heute bietet. Aber sollten wir uns in unserer anspruchsvollen Welt nicht auch vermehrt auf unseren Instinkt, unsere Intuition oder umgangssprachlich auch unser «Bauchgefühl» verlassen? Oder sollen wir diese besser ausblenden und an Algorithmen übergeben? Sind wir heute und künftig überhaupt noch fähig, dieses «Bauchgefühl» zuzulassen bzw. zu fassen?

Ist es nicht unser Instinkt, der uns von künstlicher Intelligenz differenziert, dem Menschen (zumindest vorläufig noch) ein Unterscheidungsmerkmal beschert und den entscheidenden, Erfolg versprechenden Unterschied zum reinen faktenorientierten Denken und Handeln ausmacht?

Dies sind nur einige Fragen, auf die renommierte
Persönlichkeiten aus dem In- und Ausland
am 56. SMG Forum Antworten geben.

A photograph of several men in business suits engaged in conversation at what appears to be a networking event. The men are standing in a group, with some facing the camera and others with their backs to it. They are in a room with large windows in the background. The lighting is warm and indoor.

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, Führungspersonlichkeiten 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 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



Lukas Braunschweiler (2019/2023), Dr. sc. nat. ETH
Präsident des Verwaltungsrats, Tecan Group AG, Männedorf



Dorothee Auwärter (2021/2025), lic. iur., Rechtsanwältin
Präsidentin des Verwaltungsrats der Kuhn Rikon AG, Rikon



Monika Büttler (2021/2025), Prof. Dr. oec. HSG
Ordentliche Professorin für Volkswirtschaftslehre an
der Universität St. Gallen



Patrik Gisel (2020/2024), Dr. oec. HSG



Philippe Hertig (2022), Dr. rer. pol.
Partner, Egon Zehnder, Zürich



Martin Hirzel (2020/2024), dipl. Betriebsökonom HWV
CEO, Autoneum Holding AG, Winterthur



Karen Jane Huebscher (2021/2025), Dr. sc. nat. ETH
CEO, Solvias AG, Kaiseraugst



Urs Riedener (2019/2023), lic. oec. HSG
CEO Emmi Gruppe, Emmi Management AG, Luzern



Yves Serra (2020/2024), M.Sc.
Präsident der Konzernleitung, Georg Fischer AG, Schaffhausen



Marc Walder (2020)
CEO, Ringier AG, Zürich



Because the World Needs Great Leaders

Egon Zehnder is the world's leadership advisory firm, sharing one goal: to transform people, organizations, and the world through great leadership.

Many strengths—One Firm. Our 450 consultants across 68 offices in 40 countries collaborate to solve companies' greatest challenges. We provide Board advisory services, CEO search and succession, executive search and assessment, leadership development, and organizational transformation.

EgonZehnder

Egon Zehnder International
(Switzerland) Ltd
Toblerstrasse 80
8044 Zürich
Tel: +41 44 267 69 69
zurich@egonzehnder.com

Egon Zehnder International
(Suisse) SA
Cours de Rive 10
1204 Genf
Tel: +41 22 849 68 68
geneva@egonzehnder.com
www.egonzehnder.com



GESCHICHTERN

Geschichten hinter den Gesichtern





Risto Siilasmaa

Chairman of the Board of Directors, Nokia Corporation

How did you become what you are today?

I have been an entrepreneur all my life. I honed my ideas about what I call “entrepreneurial leadership” during my 18 years as founder and CEO of F-Secure; at Nokia, those precepts served as our compass through chaos and continue to guide the company today. I believe that the only way for any organization, large or small, to adapt successfully to today’s complex and dynamic world is by adopting an entrepreneurial mindset.

I believe that the only way for any organization, large or small, to adapt successfully to today's complex and dynamic world is by adopting an entrepreneurial mindset.

Nokia was the benchmark of all things, world market leader in mobile phones, a pioneer of smartphones. Nevertheless, the fall came – was management blinded by its great success?

Perhaps, yes. But that happens very easily to the best of us. It would be easy to say that Nokia was caught by surprise, but that’s not true. Nokia was very early with all the technologies that ended up disrupting us. For example, we invented the App Store – Apple is still paying us licensing fees. In 2004, we had a separate operating system for touch devices, which was discontinued. In 2006, an internal brain trust was asked to name the ten next big developments that Nokia would miss: #1 on the list was an iPod with mobile connectivity, which is basically what an iPhone is.

So we can’t say we didn’t foresee all of this. We did. We just didn’t act. And that was partially due to the toxicity of our success and partially to the incumbent’s dilemma.

How could it have been prevented, what indicators were ignored?

I talk about how to recognize the toxicity of success in Transforming Nokia. The four symptoms are:

- Bad news doesn’t reach you or your team. In Nokia board meetings, we discussed bad news all the time, but the “news” was typically historical facts that could not be avoided. We did not discuss data points that indicated significant weaknesses in our future plans. Most importantly, we did not insist on understanding the root cause of those weaknesses.

- Your team doesn't dig for negative news or hard facts. This is a two-way street. Bad news needs to reach you, but you also need to go hunting for it. You may tell yourself that while you are not investigating the root causes of the company's problems, the people reporting to you certainly are. And if they had found anything significant, they certainly would have told you. But that may not be true.
- Decisions are constantly postponed and watered down. When working smoothly, a matrix organization has many advantages, primarily by forcing teams to work with each other with no one team controlling all the necessary resources. But the intrinsic complexity of this model makes it easy to fall into the trap of – and dangerous to become a victim of – postponed and diluted decisions. Such a company can be practically paralyzed.
- There is often just a single plan with no alternatives. To see alternatives and present them to others requires trust, the ability to discuss possible bad outcomes and an open communication culture. Conversely, a generic lack of alternatives in planning speaks of potential cultural problems. Any major decision taken without considering alternatives is a flashing red warning sign.

Nokia rose again, reinvented itself and transformed itself into a new industrial powerhouse. How did you manage to do that?

We instilled the principles of what I call "entrepreneurial leadership." Entrepreneurial leadership is about holding yourself accountable, facing facts and constantly learning – viewing every challenge, every piece of bad news as an opportunity to learn and improve. It's about being paranoid enough to always plan for the worst-case scenario and how imagining the unimaginable actually enables you to be

optimistic about opportunities. It's about learning that trust both greases the gears and is the glue that holds everything together.

Once you have constructed a solid foundation based on the lessons of entrepreneurial leadership, you can become brave enough to dream big – maybe even bigger than you ever considered.

In this phase, you produced a code of conduct for the Board of Directors: what conditions does today's alert, successful Board of Directors have to meet?

The "Golden Rules," as we call them, lay out the guidelines for how we operate. We came up with the Golden Rules during a time of chaos but they're a living, organic framework that's flexible enough to adapt to different situations and be customized for the particular demands of the moment.

There are presently eight rules. The most important is: Always assume the best of intentions from the actions of others. Give everyone the benefit of the doubt. When

someone says something you don't want to hear – whether it's bad news, a differing opinion or an offbeat suggestion – rather

than lashing out, stop and remind yourself, "I'm committed to assuming the best of intentions from that person." Ask a clarifying question – respectfully.

If you can follow that rule, it will change how you and others behave and will pay off in a board that is more effective, one that does a better job advising the management team and one that is more pleasant to work with.

You take courses in machine learning and thereby took the lead as a role model for the entire workforce. What motivation drives you and how have employees reacted?

In early 2017, I was struck by how fast machine learning and artificial intelligence were developing, and I was concerned that Nokia had been a little slow on the uptake. While I was fortunate to leverage my position as chairman of Nokia to worm my way onto the calendars of several of the world's top AI researchers, I became frustrated when I only understood bits and pieces of what they told me.

Then I realized that I had grown accustomed to someone else doing the hard work. And I remembered that for an entrepreneur, a problem is always an opportunity. Don't wait for other people to do what you could do yourself – and do act in such a way that you not only solve your own problem but solve it for other people as well. That's why I signed up for a series of online courses and started programming again after a break of almost 20 years.

My goal – and the most difficult part – was to explain the essence of machine learning simply but without dumbing it down. I created the presentation that I wish someone had given me. (It's also on YouTube, where it's been watched by over 60,000 people so far.)

Thousands of our employees have seen the video. Many of our R&D folks came to me afterwards to confess that they were a bit ashamed that their chairman was coding machine-learning systems whereas they had not even started. But now, they said, they were devoting their own free time to studying machine learning and were working on the first Nokia projects as well.

With that, the probability curve of moving to the leading edge in our industry shifted in Nokia's favour.

You published a book about Nokia's transformation, "Transforming Nokia: The Power of Paranoid Optimism to Lead through Colossal Change."

What do you mean by paranoid optimism? What lessons can entrepreneurs learn from Nokia's experience?

Being a paranoid optimist is at the heart of entrepreneurial leadership. It sounds like a contradiction but it's really two sides of the same coin. Because you're paranoid, you explore a full spectrum of scenarios: the best case, the worst case, and the options in between. By preparing for a range of problems, you can generate strategies that enable you to minimize or even pre-empt them. Because you have thought of the unthinkable and constructed a pragmatic response, you can be optimistic.

Practicing paranoid optimism sharpens your foresight, expands your options and strengthens your ability to lead in a fast-changing world. It helps you better respond to crises and cope with change.

Looking back, were there positive sides to the collapse?

Technology disruption is poison for the incumbent. Defending against it is, at best, cannibalistic and, at worst, completely impossible. Even with hindsight, it is not at all clear whether the mobile handset business was salvageable post-2006. If we had tried and, for instance, moved completely over to use Android, we might actually be worse off today. Our transformation was actually quite successful compared with the alternatives.

As a Business Angel, you are engaged in a number of technology startups: what approach do you take when reviewing applications?

I used to start by focusing on the merit of the idea. Of course, I'd heard other business angels talk about the importance of the team, but I maybe a bit arrogantly thought that if the idea was good enough, I could help the company build a team.

I've since learned over the years that this doesn't really make sense. As a result, for the past 10 years, I've focused on the team and especially on the founders.

My philosophy is to make an investment in the founder or founders. That means that I will be there for them, no matter how their business plan changes or which direction they decide to take the business.

People often say that business is business. But in my experience, business is never just business: It's always about the people.

Are you a patient person when it comes to startups? How important is the time factor with start-ups?

Timing is very, very important. It's just as important not to be early as it is not to be too late. I'm a very impatient person by nature. I like to make progress now. But the beauty of being a VC investor is that you always have a portfolio of companies. When you have other companies in the portfolio that are in the right place at the right time, then it's easier to be more patient with a company that is still waiting for the right time or needs to work more to get the product right.

What misjudgement has taught you the most – and why?

I'll mention two examples: one specific and one general.

The way in which Nokia chose the Windows Phone taught me many things. The fact that the need to pick an external platform came so suddenly should never have happened. We should never be surprised by something so significant. You need to have your antenna honed and your feelers out and have a realistic picture of your own assets, so that you won't be surprised that your core asset is vaporware.

The Windows Phone experience was also a great lesson because we spent all our time thinking about how the new platform could be successful and very little time on how it could fail. We bet the whole company on something that in the end did not fly. At the time of decision-making it's always more attractive to focus on how do we win, rather than trying to understand how we could lose. If we had thought through downside scenarios, we would have had a better appreciation of the risk we were taking.

In general, the most painful misjudgements are the ones that involve people: people who let you down or whose values are something you cannot accept. The other side of that coin is that when you find good people, hold on to them. Rather than waste energy on the bad people, invest it in connecting more strongly with the good people around you. Be a good colleague, a good friend, a good parent and a good spouse, because people are everything.

Interview: Peter Hartmeier, Catrin Wetzel

Ilaria Venturini Fendi

Fashion entrepreneur, designer and organic farmer

How did you become what you are today?

I went through an evolution that brought me to be what I am today.

It all started from I Casali del Pino, the piece of land I chanced upon when many years ago I was looking for a place near Rome where I could spend my weekends. When I was small I used to spend much time with my father, who was a business man that loved very much the countryside. But after his death when I was ten, I became strongly involved in my mother's world and at a certain point fashion seemed to be for me the natural choice. So my fashion career in the family firm started started when I was young, right after I completed my design studies. At that time I felt accomplished in my role as Fendi Shoe Designer and Fendissime Accessories Director, positions that I kept even after the company was sold to a foreign group. I still retained, however, an instinctive love for outdoor life and nature and over the years I kept my dream of having my own piece of land one day.

In the meantime things started to change in the fashion world with the onset of globalization and I started feeling uneasy because of the acceleration of calendars and the short lifespan of whatever collection I was designing.

My children were small and I longed for a place in the countryside where I could keep my horse and go for the weekend. When I discovered I Casali del Pino it was love at first sight and something got triggered in my mind. The place, however, was much bigger than what I was actually looking for. I started wondering if my career in fashion had been somewhat the result of being so much involved and fascinated by my mother's world and therefore I decided to try a new start. I quit the fashion world with few regrets to become an organic farmer regenerating myself as nature does, while sustainability became my mantra.



*Work gives dignity
back to people.*

It was only years later that I felt I was actually missing design and creativity. I realized however that the only way I could work again in fashion was adopting a different approach that would reflect my change of values.

This is how in 2006 I decided to create Carmina Campus, my own fashion and design brand, which employs only reused and dismissed materials.

Thanks to the great skills of Italian artisans they are transformed into bags, accessories and home decors. In the end I think I am the result of both my parents' heritage and the fact that I can put together being a farmer with owning a fashion brand is for me the perfect balance between nature and creativity.

Families with a long heritage, who lend inspiration and give the rising generations space: how do they work?

In our history family bonds have always been important in work, also because very often work and life overlapped. I spent so much time in my mother's atelier when I was a child and one of the things that I learnt very soon from her is hard work, never being satisfied with less than the maximum possible, always searching for the best. It was a place where all kinds of creative people used to come and that was a source of enrichment.

What dangers do gifted youngsters face as a result of having successful parents and grandparents?

It can be tough at times, because you feel like you have the responsibility to always equal the family's top standards. In my family however there's always been respect for individuality and every member was let free to develop her/his own creativity and know-how or even choose a different career out of fashion if they wanted.

You are proud to be a scion of the Fendi line – yet at the same time you have emancipated yourself from it; how did you manage to do that?

I am proud because my family made our name a brand known all over the world. It's true I emancipated, still I am very much aware that the know-how I possess comes from my family experience and it's great to think that I could use it to start something new. I consider my career as an evolution and I feel grateful for that heritage.

You have deliberately adapted your way of life to nature's pace, which is set by its four seasons. In light of the digital world, is anyone ever going to want to slow down?

It's actually very difficult to slow down, imagine for someone like me with two jobs. But it's not just about the amount of hours you work, but rather how you work, what are the targets you want to reach, what is the lifestyle you want to have. The digital world should, at least in theory, provide us all with more free time, less tiring and repetitive work.

Your creed is "Create without destroying". You are a vigorous champion of sustainability, both in your creations for the Carmina Campus label and also on your farm. What arguments do you use to convert people to the principle of sustainability?

Unfortunately it's the planet's situation to provide the most scary and convincing proofs of a change so badly needed and that can no longer be put off. But I also want to stress the fact that sustainability should also be seen as an opportunity, a new start for a better economy. I see so many young and smart people launching all sorts of green start-ups, potentially creating new jobs and looking at sustainability not as a limit but as the essential condition for innovation and a new way to create profit.

Are consumers and industry ready for sustainability in the fashion sector – after all, the industry's business is founded on consumerism?

I was optimistic when I started my brand in 2006, I thought everybody in fashion would follow up in a short time, because fashion had been so often a catalyst of cultural revolutions. Then I realized the fashion industry had become so big that it was like stuck in its own system and I became very pessimistic. Now something is moving and changing, I see positive signs, but I think a certain type of fashion has no future. Of course consumerism will always be the spur of fashion but there can be a different kind of consumerism, more conscious and informed. In order to last, fashion must be not only cool but also good for people, not only fair and socially aware, but also useful. I like to think that supported by science and technology, fashion might provide new smart materials with better and more sustainable performances.

How are the public and private sectors in Italy evolving in terms of sustainability?

I think in Italy we have a great tradition in food and we are advanced in organic production. Organic products (like the ones from my farm) are becoming increasingly available also for medium income families. I also know that we are running fast in the implementation of renewable energy sources, we have already reached the objectives scheduled by 2020. Research, both in public and private sectors, however

limited the resources can be, is certainly promoting sustainability as a key factor for innovation. Regarding fashion, as I said something is moving, new materials and new production methods are being found, but it's only the beginning. In Italy we could create complete sustainable cycles because we have the advantage of having the entire fashion supply chain.

Isn't it too expensive for Italian companies to go for green and sustainable production, given the general conditions and political realities in your country?

In my opinion there isn't much choice left, companies that want to keep their market quota must evolve in that direction. Not doing it would cost them more.

You have worked with Kenyan woman and female prisoners in Italian jails to create collections. What insights have you gained from these two collaborative ventures?

The fundamental role of work. It's what gives dignity back to people. It's what changes

the status of African women within the family and the community making them empowered human beings, able to decide about their lives and their children. Not charity, just work, that was the motto in Africa. In prison, work is what motivates people who committed sometimes very serious crimes to regenerate themselves. Statistics provides evidence that people who had the chance to work while serving their sentence have greater chances to be reintegrated into society without committing new crimes.

What beliefs motivate you to action?

In my private life my children and my family are the first motivation. In work creativity and passion match love for nature and sustainability. I think that each of us should find his own motivations to make this decisive change towards sustainability.

Are you seeing a change in the way business thinks? Don't you find that the process is going too slowly?

Yes it is unfortunately. We need a fast and well made reconversion from linear to circular economy. But globally this is a real challenge. Especially because many countries still deny the need for a change.

Does a market economy make the world a fairer place?

We could see in the past that market economy was in the end far better than state economies. This does not mean in my opinion that capitalism as it is now

is still a valid economic model and certainly market economy is very often not fair, not transparent and not good for all. We are actually in desperate need for a new model.

You value craftsmanship: are you able to find enough talented, well-trained workers?

Yes, I can say that in Italy we are privileged under this respect. Artisans were almost disappearing at the onset of globalization, but now they are resurging. Quality is still an added value and also developing economies are increasingly demanding top quality products.

When you invite a successful employee for a meal: what menu do you suggest?

I like the idea of sharing with people what the earth is seasonally able to produce. I have this great luck of having a farm with my own organic products. When I invite someone, whoever it can be, it's always at the farm restaurant where the specialties are the various types of pecorino cheese we make, the pasta made with our wheat, the seasonal vegetables of our garden.

Interview: Peter Hartmeier, Catrin Wetzel

Die patriarchalische
Interpretation
von Führung hat
ausgedient.



Dr. Thomas Vollmoeller

CEO XING SE/kununu GmbH

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Die ersten zehn Jahre meines Berufslebens war ich Berater bei McKinsey, danach arbeitete ich 15 Jahre in verschiedenen Positionen für Handelsunternehmen. Zu XING bin ich dann letztendlich durch Zufälle gekommen. Damals, vor sechs-einhalb Jahren, hatte ich keine grosse Ahnung, was mich dort erwarten würde.

Heute kann ich sagen: Es war die beste Entscheidung meines Lebens. Hier habe ich mich vom Saulus zum Paulus gewandelt: Das Unternehmen mit seinen tollen Mitarbeitern hat mich gelehrt, dass die patriarchalische Interpretation von Führung ausgedient hat.

Sie waren der erste CEO eines börsenkotierten Unternehmens in Deutschland, der ein Sabbatical gemacht hat. Staunen Sie darüber, dass ein solches Manager-Sabbatical erst im Jahr 2016 stattfand, oder sehen Sie sich eher als Wegbereiter, der seiner Zeit voraus war?

Mir war es wichtig, mit gutem Beispiel voranzugehen. Zu zeigen, dass es in Ordnung ist, ein Privatleben, den Wunsch nach einer Auszeit zu haben – unabhängig von der Hierarchieebene. Meine Überzeugung ist: Wer mündige und innovative Mitarbeiter haben möchte, muss ihnen auf Augenhöhe begegnen, als Arbeitgeber neue Wege gehen, Flexibilität gewähren, Querdenken fördern. Die Realität ist in den meisten Unternehmen im deutschsprachigen Raum jedoch leider noch eine andere.

Müsste sich aufgrund Ihrer Erfahrung jeder CEO eine Auszeit nehmen? Und wenn ja – warum?

Von Müssen will ich nicht sprechen, ich kann es aber jedem sehr ans Herz legen:

Es hilft, Abstand zu gewinnen, die Dinge aus der Ferne, aus anderer Perspektive zu betrachten, dem Privatleben einmal mehr Raum zu geben – und anschliessend mit frischer

Energie und neuen Ideen an den Schreibtisch zurückzukehren.

**Sie haben einmal erwähnt:
«Die Zeiten des unternehmensinternen Feudalismus sind endgültig vorbei. Die Revolution hat begonnen.»
Welche Zukunftswünsche verbinden Sie mit dieser Aussage?**

Was wir gerade erleben, ist eine Machtverschiebung weg von den Unternehmen hin zu den Talenten. Der Fachkräftemangel führt zu einem Kampf um die besten Köpfe, das Internet sorgt für viel mehr Transparenz, z.B. zur Performance von Firmen als Arbeitgeber. Zusätzlich findet eine Werteververschiebung bei den jungen Generationen statt. Sie stellen verstärkt die Frage nach der

Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit, nach Flexibilität, Vereinbarkeit von Beruf und Privatem und fordern dies auch ein. Mein Wunsch: dass Unternehmen die Chancen des Umbruchs der Arbeitswelt erkennen, ihren Beitrag zu New Work leisten, ihren Mitarbeitern helfen, ihr Potenzial zu entfalten und ein erfüllteres Arbeitsleben zu führen. Davon profitieren beide Seiten.

Sie sind ein Botschafter von New Work – wie sieht das Arbeitsumfeld aufgrund Ihrer Wertevorstellung in 10 bis 20 Jahren aus?

In der Arbeitswelt von morgen wird das autokratische Verständnis von Führung, in dem Wissensvorsprünge und alte Privilegien als Machtinstrument genutzt werden, ausgedient haben. Wer als Unternehmen künftig erfolgreich sein will, wird ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter wachsen können, in dem sie als Mensch wahrgenommen werden, mehr als eine Human Ressource sind. Transparenz, Dialog auf Augenhöhe, flache Hierarchien und Flexibilität werden dafür wesentliche Zutaten sein.

Ist es ein Vorteil oder gar eine Voraussetzung, CEO eines New-Economy-Unternehmens zu sein, um Ihr Führungsverständnis leben zu können? Glauben Sie, bei einem traditionellen Industrieunternehmen genau gleich handeln zu können?

Ich glaube, dass jede Führungskraft, unabhängig von der Branche, einen Beitrag leisten kann. Richtig ist aber, dass es bei tradierten Unternehmen tendenziell noch ein weiter Weg ist, New Work auch zu leben.

Bei Ihrem Amtsantritt 2012 gaben Sie die Losung aus, den Umsatz und den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen innert vier Jahren zu verdoppeln. XING hat erfüllt und Sie sind zur Belohnung mit der ganzen Belegschaft nach Mallorca geflogen. Funktioniert das Prinzip Zuckerbrot und Peitsche also noch immer?

Wir haben uns gemeinsam dieses ambitionierte Ziel gesetzt, es gemeinsam als Team erreicht und unseren Erfolg gebührend gefeiert. Das ist ganz wichtig für unsere Unternehmenskultur. Eine Peitsche braucht es dafür sicherlich nicht; vielmehr eine gemeinsame Vision, transparente Ziele und Zusammenhalt.

Wenn Sie Mitarbeiter auswählen: Worauf achten Sie heute mehr als früher – worauf weniger?

Ganz wichtig ist uns der «Cultural fit»: Passt der potenzielle Mitarbeiter zu uns, zu unserer Unternehmenskultur? Das ist für uns mindestens genauso essenziell wie der fachliche Background und das Potenzial, das sie oder er mitbringt.

Welche zentralen Eigenschaften wünschen Sie sich bei jedem Ihrer Mitarbeiter?

Den Mut, neue Wege zu gehen. Die Leidenschaft, Dinge auf die Strasse zu bringen. Die Bereitschaft, Fehler zu machen und zu

Misserfolgen zu stehen. Miteinander statt gegeneinander zu arbeiten. Und ganz wichtig: Spass bei der Arbeit zu haben!

Schafft kununu ein neues Machtverhältnis – im Sinne dass die Verhandlungsmacht künftig beim Arbeitnehmer liegen wird? Welche Auswirkungen würde ein solches Machtverhältnis im War for Talents haben?

kununu als Arbeitgeberbewertungsplattform schafft Transparenz. Bewerber können sich ein realistisches Bild von ihrem potenziellen Arbeitgeber machen. Transparenz durch das Internet ist ein wichtiger Faktor, der zu einem fairen Dialog auf Augenhöhe zwischen Arbeitnehmern und Firmen beiträgt. Ein weiterer Faktor ist der Fachkräftemangel. Unternehmen müssen sich strecken, die Besten für sich zu gewinnen. Sie müssen ihre Arbeitgebermarke stärken und mehr in aktives Recruiting investieren.

Werden die sozialen Plattformen die klassischen Stelleninserate und den Bereich Executive Search zum Verschwinden bringen?

Bei der Zukunft der eindimensionalen Stellenanzeige wäre ich tatsächlich skeptisch. Unser Tochterunternehmen kununu hilft hingegen Interessierten, einen Blick

hinter die Fassaden von Unternehmen zu gewähren. Gemeinsam haben wir zudem einen Stellenmarkt auf der XING-Plattform entwickelt, in dem der Suchende, seine Interessen und Vorlieben im Mittelpunkt stehen, nicht das Unternehmen, das den Job annonciert.

An welchem Punkt sollte die XING SE im Jahr 2020 stehen?

XING ist heute das mit Abstand grösste Netzwerk im deutschsprachigen Raum. Wir setzen auf Megatrends, welche die Gesellschaft noch lange bewegen werden und für die wir perfekt positioniert sind. Dazu zählen Themen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel und der ausgeprägte Wertewandel gerade bei den jüngeren Generationen. Wir sind daher sehr zuversichtlich, bis Ende 2020 unseren Wachstumskurs ungebremsst fortsetzen zu können. Wir haben uns vorgenommen, rund 18 Millionen Mitglieder im deutschsprachigen Raum zu erreichen, unsere Umsätze pro Jahr in der Grössenordnung von 20 Prozent zu steigern und ein EBITDA von rund 100 Mio. Euro zu erreichen. Ich bin zuversichtlich, dass wir das schaffen.

Interview: Peter Hartmeier, Catrin Wetzel

*Instead of complaining
forever, we decided to act.*



Dr Kamila Markram

CEO Frontiers

How did you become what you are today?

I am a neuroscientist, as is my husband Henry. We were studying the brain mechanisms underlying autism for our autistic son. Our research team discovered that autistic brains are super-sensitive. Autistic people process too much information and perceive the world overly intensely – findings that are highly relevant to how we design treatments and for families who live with autism. When my first study was published in a scientific journal, I wanted to download it and share it with my colleagues, family and friends. But my university, the EPFL, one of the highest ranked and richest in the world, had no subscription to this particular journal. I realized that if I did not have access to my own article, many other scientists would not have access either – and certainly not the affected families. This was a shocking realization being a young scientist.

But certainly not a new one. Other scientists had also had these types of experiences and many heated discussions were had when we bumped into colleagues at conferences. Instead of complaining forever, we decided to act.

10 years ago, we founded Frontiers, a platform that empowers scientists in certifying and disseminating research results. We are today one of the largest Open Science communities with over 300 000 authors, 85 000 editors and 450 employees, on a mission to make science open for all.

Why is it important to make scientific knowledge freely accessible to everyone, especially in times of fake news?

I am convinced that we need communities on the internet that are trustworthy and with quality seals. For example, if you want to communicate climate change on a fact-based basis, you need the scientific evidence. But this evidence is almost

always locked behind expensive subscription paywalls, because they were published in scholarly journals to which very few have access.

The world spends USD 2.3 trillion every year on funding for 8 million scientists. Scientists write 2.5 million scientific papers every year to publish their

findings. But 80–90 % of that is hidden behind subscription walls. Can these walls be broken down?

Absolutely! It's our taxes that pay for the research conducted at universities. It is now the governments and public funders who are pushing to ensure that the public can fully benefit from the return on these investments by making scientific results openly available to everybody in research, industry and society. Europe is taking a strong lead. The EU's ministers of science, innovation, trade and industry committed to make Open Access to research results the default by 2020. A coalition of research funders recently re-enforced this with a concrete mandate to their funded researchers that their publications need to be fully Open Access.

What are the obstacles to achieve this goal of making science open?

A big barrier is how universities and funders evaluate researchers for job positions and funding. Researchers want their research findings to be accessible and shareable. However, they receive promotions and funding based on the prestige of the journals where they publish. Currently, the highest coveted journal brands are decades-old subscription journals. Nonetheless, we are starting to see a new breed of Open Access journals emerge, that are delivering better quality research with higher impact – they just don't have the years of building their brands. It is critical that funders and universities adapt their evaluation criteria to article- and author-level based metrics, rather than journal brand. They should also evaluate researchers not only on their publications, but also their teachings, collaborations and sharing of data. When this is the case, nothing will stand in the way of making science open.

If all the research articles are free to access – what's your business model?

In the old subscription system, universities pay for access to articles. In the new, Gold Open Access model, author's universities or institutions pay an Article Processing Charge (APC) for the service to get a research article certified and published. The article is then freely and permanently available for anyone to read, download and re-use. Additionally, it is presented in a format that is machine-readable, improving its reach and re-use. Overall, Open Access reduces the costs per article by at least 30–50 %. Frontiers demonstrates that Open Science delivers better quality at a better price – much-needed progress in the scholarly publishing industry that has shown remarkable resistance to change or even evolution since the arrival of the Internet.

You say open science can save the planet – how so?

Science is the motor of modern civilization. Thanks to advances in science our children survive their first 5 years of life and famines are largely a thing of the past. We take it for granted, but it is thanks to remarkable scientific advancements like anti-biotics, vaccines and the green revolution (to name just a few) that we are all here today. Overall, we enjoy longer, healthier and more prosperous lives than ever before in human history.

Science is so crucial to our survival and prosperity, that governments invest trillions into funding research. With the Internet and modern communication technologies, it is unacceptable that 80 % of our science output is locked behind subscription paywalls – inaccessible to the majority of researchers, companies and innovators.

In a world where all science is open, we will see an unprecedented acceleration of scientific progress. Open science, paired with digital technologies and artificial intelli-

gence, will enable scientists to find solutions, faster and more efficiently. In such a world, doctors will be able to provide cures to cancer and Alzheimer's, plant scientists and biologists will be able to produce food for 9 billion people, and chemists, physicists and engineers will develop renewable energy sources and solutions to protect our wildlife, land, oceans and air.

Your mission also includes making studying science more popular to the younger generation. How do you do that?

Science is crucial in driving progress and improving living conditions, so it is equally important that everybody understands the latest science. We created Frontiers for Young Minds, a platform where kids aged 8–15 years engage with leading scientists. The scientist re-writes their findings in a format that is accessible to young people, who then work as a group to provide feedback to the author on how their article can be improved to be better understood by other kids. It provides a channel for researchers to describe their work to a broader audience – in a format that also teaches kids about how science is conducted and reviewed – generating enthusiasm and awareness of science among children.

Sitting in the epicentre of scientific publications, how do you stay focussed and prevent yourself from being overwhelmed and losing touch?

Researchers are producing over 2.5 million scholarly articles every year and rising – it's easy to become overwhelmed and it's difficult to distinguish the relevant from the irrelevant. We believe that advances in artificial intelligence and smart algorithms, applied to research articles and data that are machine readable and free to access,

can help us digest information better and innovate faster. Digital technologies help us sort papers, identify correlations and empower us to make better and faster decisions. At Frontiers, we are constantly innovating and developing new open science and AI technologies to publish and communicate high-quality research efficiently.

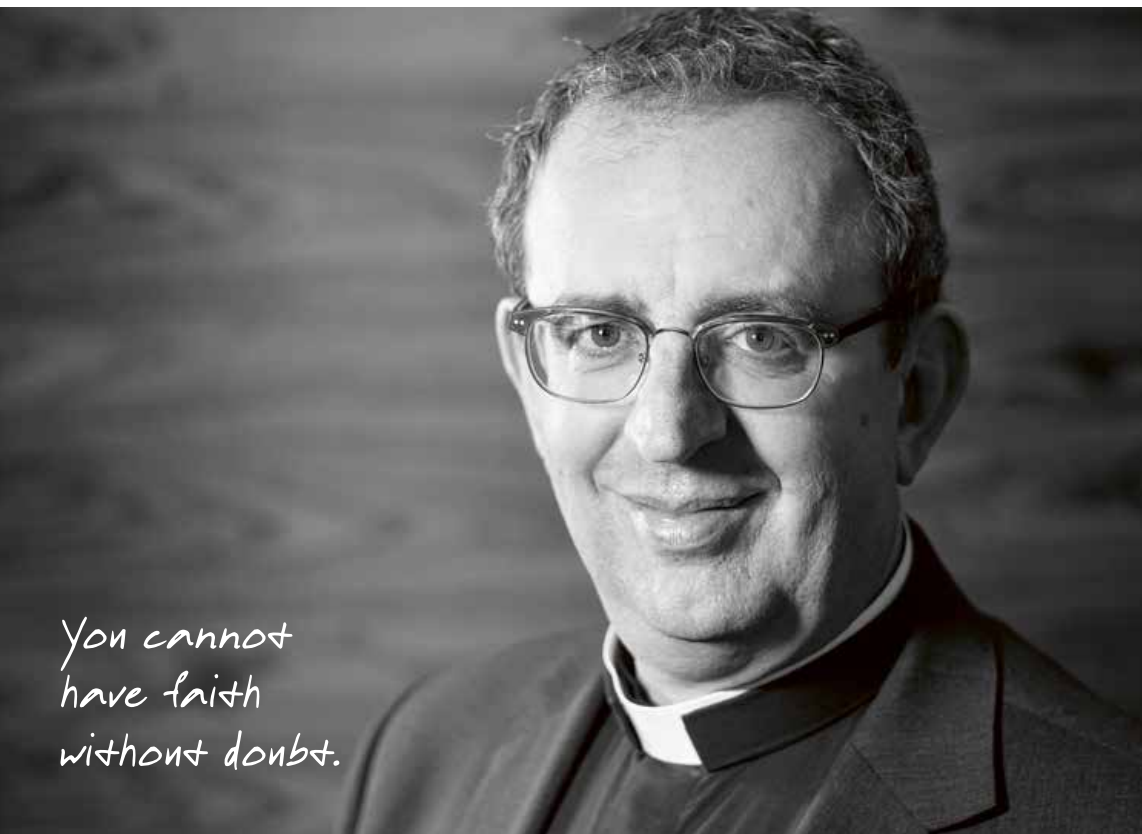
How can you motivate more women to work in science?

I feel we need to lead by example, so I actively look to empower women in the workplace and on the Frontiers Editorial Boards. Of the 450 Frontiers employees, 57 % are women and 55 % of the senior management positions are held by women. Within the Frontiers academic community, women represent 38 % of our 300 000 authors, with the number rising year on year, indicating that more women are pursuing careers in science. Of our 85 000 editorial board members, 25 % are women. This is amongst the highest for the publishing sector, but more needs to be done. We have targeted strategies to encourage more leading female academics to take on editorial roles at Frontiers that better reflect gender balance and inspire young scientists.

What is the greatest professional dream that you would like to make come true?

I dream of a world where everybody has free and equal access to science. We all want to live a healthier life and age gracefully. We all want our children to live free from disease and experience a happy life on a clean planet. Open Science is critical to accelerate this type of innovation and we will work relentlessly to make this happen.

Interview: Peter Hartmeier, Catrin Wetzel



*You cannot
have faith
without doubt.*

Reverend Richard Coles

Clergyman, BBC broadcaster and former Communard

How did you become what you are today?

It just happened, really. Life's adventures and misadventures eventually produced a discernible pattern. I guess that reflects certain characteristics in me, the times and places in which I've lived, and, I like to think, a sense of purpose. And here I am today.

You are a pop star who got ordained – how hard did you find it to follow a completely different path and desert your fans?

My fans, and there weren't many, had long gone, so it did not feel like a desertion. Switching from success and prestige to starting out on the bottom rung of a new ladder was extremely challenging.

What experiences from your former life as a pop star help you in carrying out your duties as a clergyman?

I think a sense of how we can give expression to important but elusive aspects of reality – and, practically speaking, performance technique, resilience, and capacity for hard work.

Is the church's "business model" still relevant in today's world, or is it obsolete?

It's not a great business model, but it's not really a business. I'm not sure we are sustainable materially, the way things are now; but we know something about what lies beyond the end of things.

Why is the church steadily losing members – and this in uncertain times when many people long for a safe haven?

We are no longer persuasive. Lots of people find they can manage perfectly well without us. I think they're missing something wonderfully rich and exciting.

Is money the new religion? How important is money to you?

I don't find money exciting or affirming as perhaps I once did. It is very useful as a tool for making things happen. I don't think it is a new religion, but in the absence of confidence in spiritual values, it fills some of the gap.

What parallels do you see between managing a business and managing a parish?

The same human dynamics apply: I am more and more preoccupied with how to build relationships of durable trust. I think many in business would relate to that.

What can industry learn from the church – and vice versa?

How to keep going and keep going and keep going.

Are the Holy Scriptures suitable as a handbook for managers? Which parts of them should or could be applied in management science?

There is rich instruction and challenge in the Scripture for all people, I think. Different passages speak to us at different times in our lives and circumstances. For me now the material I find most compelling, in church and in the other areas of my working life, deals with how to engage with the world effectively without surrendering the vision of heaven that inspires us in the first place.

Does your popularity make you a "USP" for the Church of England?

I am not in a position to say. I like to think so but perhaps I put people off as well?

Can you be religious in an areligious society?

Yes, in some ways it is easier, because it keeps you on your toes.

Is a priest allowed to have doubts?

Yes. You cannot have faith without doubt.

What parts of the Bible do you read when you're sad or when you're happy?

I read all of it regardless of how I feel. How I feel is immaterial.

Is it legitimate for a Christian to be ambitious?

It's a tricky one. Lots of us are, but ambition is hard to square with the necessary self-effacement the Gospel demands.

Interview: Peter Hartmeier, Catrin Wetzel

Prof. Dr. Antoinette Weibel

Ordentliche Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind?

Mit viel Herzblut, Neugierde, Offenheit und auch einer gehörigen Portion Optimismus bin ich wohl recht entschlossen meiner «Berufung» gefolgt. Als Kind war ich ein Bücherwurm, in der Schule sehr debattierfreudig (was sich seitdem auch nicht geändert hat) und seit der Uni begeistert von der Wissenschaft.

Durch eine gehörige Portion Glück bin ich zudem immer wieder auf Menschen gestossen, die mich auf dem Weg inspiriert und gecoach haben – etwa meine Doktormutter Margit Osterloh oder eine Vertrauensforscherin aus den Niederlanden, die mich früh in meiner Forschung bestärkt haben. Auch mein Team, meine Doktorandinnen und Doktoranden inspirieren und fordern mich jeden Tag aufs Neue – die offene Kommunikation im Team sorgt dafür, dass ich mich kontinuierlich selbst hinterfrage und immer wieder nach neuen Wegen Ausschau halte. Schliesslich war und ist meine Familie zentral für mich, die mich immer unterstützt, aber in den richtigen Momenten auch wieder auf den Boden der Tatsachen zurückholt.

*Gute Menschenkenntnis, und
damit bessere Führungskompetenz,
erwirbt man nur, indem man
Menschen vertraut, auch wenn
darin immer ein Risiko der
Enttäuschung angelegt ist.*



Wie weit profitiert eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit von Erfahrungen – wie weit stumpfen Erfahrungen ab oder fördern gar den Zynismus?

Als Vertrauensforscherin habe ich mit Zynismus meist dann zu tun, wenn Mitarbeitende ihrem Arbeitgeber misstrauen. Meist ist Zynismus eher ein organisationales Phänomen, das auftritt, wenn sich Mitarbeitende überfordert, ausgenutzt, ge-/enttäuscht, allein gelassen und/oder ohne Hoffnung auf Besserung fühlen. Deshalb entsteht Zynismus in einem Unternehmen nicht selten im Zuge von Reorganisationsprozessen, wenn Mitarbeitende dem Unternehmen nicht mehr vertrauen und – das ist zentral – selbst keine Handlungsspielräume mehr sehen, weil man ihnen ebenfalls kein Vertrauen mehr schenkt. Dieses Ausgeliefertsein und der Mangel an Handlungsspielraum sind unter Führungskräften naturgemäss weniger verbreitet, da diese ja zumindest in ihrem Team sehr wohl gestalten können. Deshalb entsteht Zynismus seltener aufgrund von Führungserfahrung, sondern eher im Zusammenhang mit der Organisation.

Ist Zynismus eine Charaktereigenschaft oder das Ergebnis von Menschenkenntnis und Erfahrungen – gerade bei Vorgesetzten?

Führungserfahrungen sollten nicht zu Zynismus führen. Ich würde sogar weiter gehen: Gute Führungskräfte müssen selbst dann, wenn Mitarbeitende enttäuschen,

die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der Situation in den Vordergrund rücken. Gute Menschenkenntnis, und damit

bessere Führungskompetenz, erwirbt man nur, indem man Menschen vertraut, auch wenn darin immer ein Risiko der Enttäuschung angelegt ist. Die Einstellung der Führungskraft ist also entscheidend. Und ja – es gibt durchaus Menschen, die mehr zu Zynismus neigen. Zynismus ist also auch eine Charaktereigenschaft. Zynische Menschen sind aber meiner Meinung nach eher ungeeignet für Führung. Denn eines der wichtigsten Prinzipien erfolgreicher Führung lautet für mich: «Wer führen will, muss Menschen lieben.» Das lässt sich natürlich schwerlich mit einer zynischen Perspektive auf die Welt und Mitmenschen vereinbaren.

Bevorzugen Sie im Zweifelsfall eher eine zuverlässige, systematische graue Maus oder einen unberechenbaren Charismatiker als CEO?

Ich denke, für die Welt der neuen Arbeit brauchen wir mehr bescheidene Charis-

matiker. Bescheidenheit – was vielleicht einige als Graue-Maus-Eigenschaft sehen mögen – ist entscheidend, um eine unternehmensinterne Lern-, Innovations- und Vertrauenskultur zu fördern. Mit Bescheidenheit meine ich, dass auch der CEO (weibliche CEOs haben damit meiner Erfahrung nach weniger Probleme) in der Lage sein sollte, eigene Limitationen und Fehler zuzugeben, die Stärken und Leistungen anderer zu honorieren und mit Lernbereitschaft voranzugehen. Charisma, verstanden als «angenehme Andersartigkeit», hilft dabei, die Botschaft der Bescheidenheit schneller zu transportieren. Zudem ist Charisma natürlich in einer immer volatileren Welt von wachsender Bedeutung, da es emergente, spontan entstehende Führung ermöglicht und unterstützt.

In Ihrer jüngsten Studie zur «Zukunft der Arbeit» kamen die befragten Topmanager zum Schluss, dass Technologie neue Führungs-, Organisations- und Geschäftsmodelle einfordert. Bei der Frage nach dem künftigen

Rollenbild eines CEO kamen aber auch stark klassisch geprägte Aussagen zum Rollenverständnis hervor wie Steuermann/-frau, Entscheider/in und Verantwortung tragen. Ist die heutige Generation der Manager überhaupt bereit für einen Paradigmenwechsel?

Hier müssen wir unterscheiden: Alle von uns befragten Topmanager sahen gehörigen Veränderungsbedarf bei ihren Mitarbeitenden. Es ist also allen klar, dass digitale Transformation auch einen Wandel des Führungs- und Zusammenarbeitsverständnisses voraussetzt. Es ist auch nicht sonderlich überraschend, dass die Führungskräfte weniger bei sich selbst Änderungsbedarf sahen – wir sind ja alle weiser, wenn sich unsere Ratschläge an unser Umfeld richten und nicht an uns selbst. Das ist durchaus verständlich, immerhin haben wir die letzten 20 Jahre damit zugebracht, «heroische Führung» als Kernkonzept zu lehren, wertzuschätzen und zu belohnen. Hier wünsche ich mir etwas mehr Mut, sowohl in der Forschung als auch in der Praxis der Unternehmensführung. Es besteht das Risiko, dass die Analyse einer Studie zur neuen Arbeit sonst auch auf unser Bild von Führungsrollen zutreffen wird: «Leaders are holding back the future.»

Es braucht jedoch nicht nur einen Paradigmenwechsel innerhalb des Managements, sondern auch in der Lehre. Was tragen Sie dazu bei im Rahmen Ihrer Professur, was innerhalb der Führung Ihres Instituts an der Universität?

Inhalt und Form der Lehre haben sich auf jeden Fall erheblich verändert. Ich unterrichte zum Beispiel einen Kurs zu «positivem Personalmanagement». Im Kern gehen wir dabei von «resourceful humans» aus, die sich im richtigen Kontext entfalten und mit ihrer Kreativität und Empathie gemeinsam zum Erfolg der Organisation beitragen können und wollen. Dafür sind Wohlbefinden, Vertrauen, Neugierde und Offenheit auf Seiten der Mitarbeitenden jedoch die unerlässliche Grundlage – nur so kann eine fruchtbare Zusammenarbeit entstehen und erhalten bleiben. Dieser Ansatz ist meilenweit von der standardökonomischen Ideologie entfernt, die sich in den letzten 20 Jahren leider auch ins Personalmanagement eingeschlichen hat. Abgesehen von diesen inhaltlichen Aspekten hat sich jedoch auch die Form der Lehre gewandelt und ist heutzutage deutlich interaktiver als noch zu meinen Studienzeiten.

Welches sind die wichtigsten Änderungen in der akademischen Lehre seit Ihrer Studienzzeit?

Zum Guten: mehr Interaktion, mehr Teamarbeit, der Einsatz neuer Kommunikationsmedien und an der HSG auch eine grosse Themenvielfalt. Ich bin allerdings keine Anhängerin von Bologna, zumindest in der momentanen Umsetzung. Das grösste Problem scheint mir, was David Precht «Erbrechungs-lernen» nennt: Durch die ständige Bewertung stehen kurzfristige Erfolgskriterien im Vordergrund und der Unterricht

wird zunehmend evaluations- statt lernorientiert. Das ist natürlich eine destruktive Entwicklung. Übrigens ist das auch genau ein Punkt, den wir in Unternehmen kritisieren, und ein Grund, warum viele Unternehmen zurzeit ihre Mitarbeiterbewertungsgespräche durch lernorientiertes Feedback ersetzen.

Wie können die Lehranstalten sicherstellen, dass neue Führungserkenntnisse zu ihren Alumni gelangen? Nehmen die Universitäten Verantwortung als Bildungsinstitutionen genügend wahr?

An der HSG haben wir gerade das Bachelorstudium reformiert und im neuen Bildungsplan stehen viele Themen im Vordergrund, die ich gerade skizziert habe. Zudem lernen die Studierenden früh, wie man sich im Team selbstständig organisiert – eine wichtige Kompetenz für künftige Führungs-

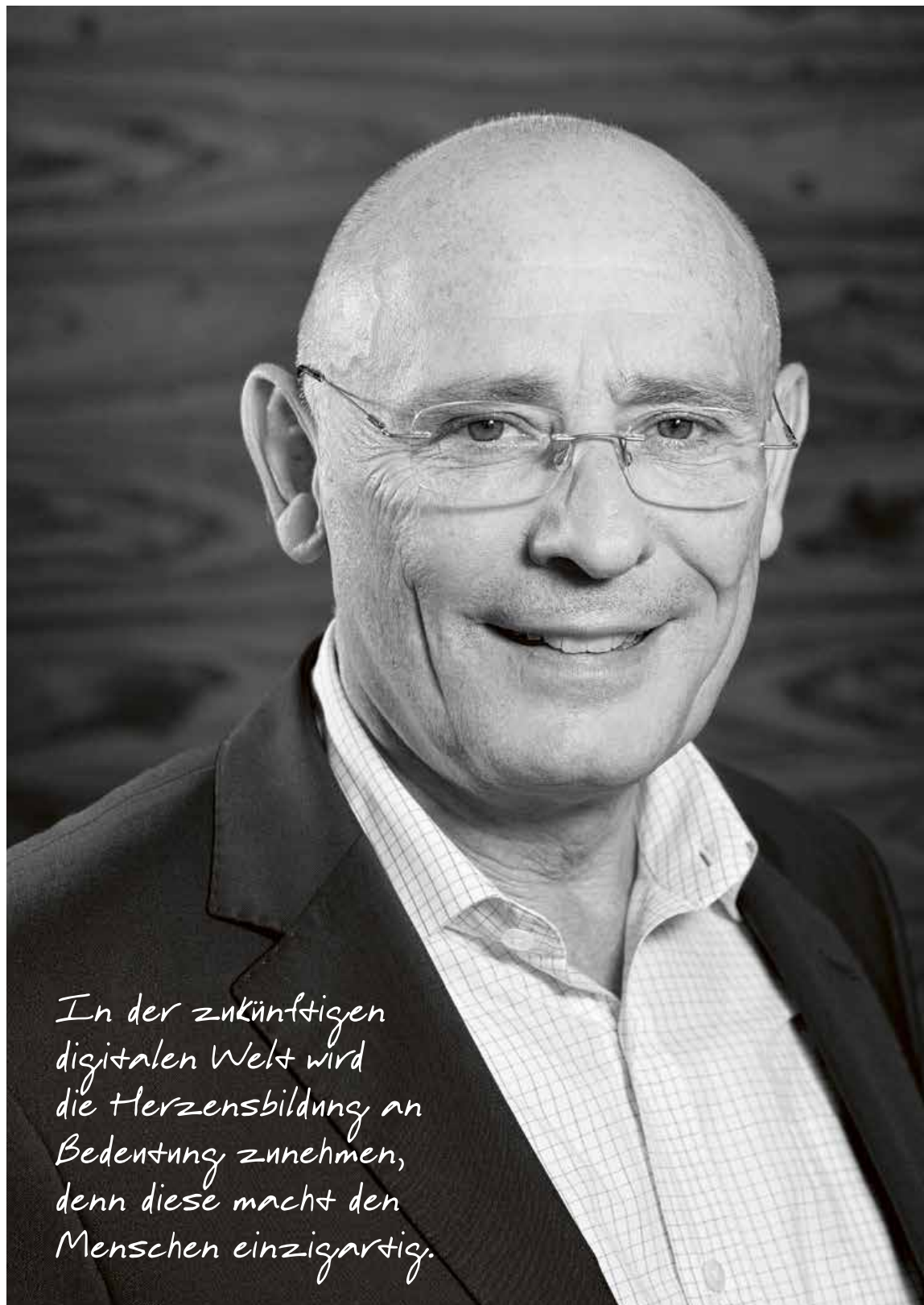
aufgaben. Natürlich unterrichten wir auch praktische Instrumente wie agile Projektmethoden, Design Thinking, oder Business Analytics und versuchen – das ist für mich von zentraler Bedeutung – Reflexion und kritisches Denken der Studierenden zu fördern.

Wichtig ist jedoch auch – und hier stehen die Unternehmen in der Pflicht –, dass Führungskräfte sich kontinuierlich weiterbilden und dafür auch die nötige Zeit eingeräumt bekommen. Es ist offensichtlich, dass unser Wissen über zielführende Führung nicht unverändert bleibt – zum Glück. Auch Führungskräfte sollten neue wissenschaftliche Evidenz zur Kenntnis nehmen und lernen, wie sie selbst Wissen im Unternehmen systematisch sammeln, auswerten und für zukünftige Entscheidungen nutzen können. Wir bieten etwa einen Zertifikatskurs an, den «CAS in HR Value Creation». Dieser richtet sich an Topmanager, die verstehen wollen, was moderne (Personal-)Führung bedeutet, wie man Mitarbeitende für die digitale Transformation begeistert und wie man durch evidenzgeleitete Analysen das notwendige Wissen, aber auch belastbare Frühwarnindikatoren erhält, um nachhaltig erfolgreich durch diesen anspruchsvollen Transformationsprozess zu navigieren.

Motiviert die Digitalisierung in der Personalsteuerung die Menschen oder werden sie misstrauischer?

Neue Technologien motivieren nur dann, wenn man sie mit Bedacht und sinnvoll einsetzt. Wenn Mitarbeitende durch schlaue Gruppensoftware unkompliziert und schnell erfahren, an wen sie sich für ein bestimmtes Problem am besten wenden können, oder wenn diese Software hilft, die tägliche Mailflut einzudämmen, dann «stört» eine solche Personalsteuerung nicht, sondern erleichtert vielmehr die Zusammenarbeit im Team. Wenn aber die gleiche Software genutzt wird, um «Mitarbeiterscores» zu bilden, sodass der Vorgesetzte beispielsweise genau sehen kann, wer ein «Starhelfer» ist, dann kann die gleiche Technologie auch demotivieren und Misstrauen erzeugen. In einem solchen Fall ist vorauszusehen, dass gescheite Mitarbeitende das System zu ihren Gunsten austricksen werden, also genau das Verhalten zeigen, welches sich positiv in ihrem Score widerspiegelt – was nicht unbedingt das Verhalten ist, das ihr Team oder das Unternehmen voranbringt. Das ist natürlich keine gute Basis für eine offene Kultur des Lernens und der Kreativität im Team. Es geht also darum, ein gesundes Mass zu finden, wie sich diese Technologien sinnvoll einsetzen lassen, ohne aber die Unterstützung der Mitarbeitenden zu verlieren.

Interview: Peter Hartmeier, Catrin Wetzel



In der zukünftigen digitalen Welt wird die Herzensbildung an Bedeutung zunehmen, denn diese macht den Menschen einzigartig.

Wolfgang J. Pfund

Leiter Personal und Logistik Suva

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Eigentlich dadurch, dass ich mich mit einer gesunden Portion Neugierde und Offenheit für Neues durchs Leben treiben liess. Da war sehr wenig geplant. Die wichtigsten Scheidewege in meinem Leben waren bisher eigentliche Synchronizitäten. Meine Leistung bestand darin, dass ich jeweils den Mut hatte, mich auf diese neuen Wege einzulassen. Ein zweiter wichtiger Aspekt in solchen entscheidenden Augenblicken waren Meinung und Inputs von mir wichtigen Menschen, beginnend bei meiner Familie, aber auch von Freunden, nahen Bekannten und Lehrern und Chefs.

Wie kommt es, dass eine altehrwürdige, 100-jährige Institution bei der Einführung neuer Arbeitsmodelle am fortschrittlichsten ist?

Altehrwürdigkeit und 100-jähriges Bestehen bedeuten mitnichten Unflexibilität oder Konservatismus. Im Gegenteil. Ich bin der Auffassung, dass Beständigkeit, gepaart mit Offenheit, eine gute Grundlage ist, um mit Weitsicht auf das zu blicken, was in der Arbeitswelt auf uns zukommt. Genau das macht die Suva: Wir wollen mit Augenmass und möglichst frühzeitig künftige Herausforderungen antizipieren und mögliche Lösungen bei uns ausprobieren, um Erfahrungen

zu sammeln. Dieses Verhalten hat sicher mit der langjährigen Erfahrungsgeschichte der Suva zu tun. Es ist vergleichbar mit den Menschen, auch ihnen können bei wichtigen Entscheidungen gemachte Erfahrungen dienlich, manchmal aber auch genauso gut hinderlich sein.

Warum machen die neuen Arbeitsmodelle wie Home Office und Mobile Working die Menschen glücklicher und motivierter?

Glücklicher? Das ist meiner Meinung nach nicht erwiesen, aber Mobile Working und Home Office fördern die Motivation. Voraus-

setzung ist jedoch, dass diese Formen freiwillig gewählt wurden und dass bei der Einführung geschickt und vorsichtig vorgegangen wurde. Hier werden viele Fehler gemacht, beispielsweise sollte nicht das Sparen im Vordergrund stehen, das vernichtet Motivation. Wenn man diesen Prozess richtig gestaltet, sind Einsparungen unter Umständen eine schöne Folge.

Diese neuen Arbeitsformen fordern den Mitarbeitenden eindeutig mehr ab. Sie bekommen mehr Eigenverantwortung zugewiesen. Eigenverantwortung für die gesamte Life Balance. Auch hier gilt, dass jede Medaille zwei Seiten hat. In meiner eigenen Abteilung durfte ich erleben, dass diese neuen Arbeitsformen die Arbeitszufriedenheit, die Motivation für die Arbeit und die Performance steigern. Das war eine schöne Erfahrung zum Abschluss meiner Anstellung bei der Suva und gleichzeitig meiner sogenannten aktiven Erwerbsphase.

Wie gross ist die Gefahr, dass ein flexibles Arbeitszeitmanagement zur Selbstaussbeutung der ehrgeizigen und der pflichtbewussten Mitarbeiter führt? Geht ein individuelles Arbeitszeitmanagement in einem Unternehmen auf Kosten von Teamwork, während individueller Ehrgeiz und Selbstverwirklichung gefördert werden?

Selbstaussbeutung entsteht dann, wenn der Ehrgeiz zu gross oder die Selbstsicherheit zu gering ist. Selbstaussbeutung passierte auch bisher schon und ist somit keine neue, unbekannte Gefahr. Sicher aber erschliesst diese neue Arbeitswelt mit ihren neuen

Arbeitsformen zusätzliche Quellen für solche Missverhältnisse. Was die sogenannte Entsozialisierung betrifft, so ist diese tatsächlich eine Herausforderung, die man bei der Einführung des individuellen Arbeitszeitmanagements besonders beachten muss. Es gilt, im Team zu definieren, wie die persönlichen Arbeitsbeziehungen gelebt werden sollen. Ob z.B. ein bestimmter Teil der Arbeitszeit in Form von Präsenz im Team erfolgen oder ob gezielte Team-Events diese Beziehungsseite sicherstellen sollen. In diesem Zusammenhang scheint mir eine gewisse Ritualisierung gar nicht so falsch zu sein. Als Gewinn der beim Arbeitsweg eingesparten Zeit – und Nerven – sehe ich die Präsenz am Wohnort, welche die sozialen Aktivitäten vor Ort fördern oder sogar erst ermöglichen kann. Vielleicht werden die Elternanlässe in den Schulen wieder besser besucht oder haben die Vereine wieder vermehrten Zulauf.

Sie sind ein Anhänger der Kaffeepausenkultur – weshalb?

Wie ich oben ausgeführt habe: Eine Pausenkultur ist nichts anderes als eine niederschwellige Gelegenheit, die persönlichen Arbeitsbeziehungen zu pflegen, vielleicht sogar über die üblichen «Silogrenzen» hinweg.

Werden Unternehmen in Zukunft noch über zentrale gemeinschaftliche Büroräume verfügen oder werden wir die Administration physisch dezentral und in virtuellen Gemeinschaftszonen abwickeln?

Das kann ich nicht sagen. Ich glaube, dass in Zukunft verschiedene Formen der Zusammenarbeit nebeneinander werden bestehen müssen. Es gibt ja auch sehr unterschiedliche Arbeitswelten. Ich bin der Meinung, dass überall dort, wo es möglich

ist, offene Arbeitswelten eine Bereicherung sein und die Motivation steigern können.

Das Gegenteil ist aber durchaus auch möglich. Management und Mitarbeitende müssen sich mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen und diese intensiv diskutieren. Bei solchen Auseinandersetzungen ist der gegenseitige Respekt von grosser Bedeutung. Hat sich dann eine Haltung herauskristallisiert, dann ist das Management gefragt, dann heisst es, diese Ideen umzusetzen, was ein ganz klares Bekenntnis des obersten Managements voraussetzt. Kultur entsteht nicht einfach zufällig – ja, manchmal schon auch –, aber grundsätzlich kann die Unternehmenskultur auch gesteuert und aktiv gestaltet werden. Diese Aufgabe scheint mir für die Zukunft und für das Topmanagement von eminenter Bedeutung.

Auch das Recruiting wird uns künftig vermehrt von Algorithmen abgenommen. Besteht da nicht die Gefahr, dass wir die originellen, eigenwilligen, kreativen Talente verpassen?

Das hängt davon ab, wie diese Algorithmen definiert sind. Aber Spass beiseite, ich finde, dass die Routinearbeiten gut und gerne an die Maschinen abgegeben werden dürfen. Der Entscheid, wer eingestellt wird, bleibt immer bei den Menschen, in fortschrittlicheren Organisationen bei den Teams, in den eher klassischen Organisationsmodellen nach wie vor beim Chef. Das war auch früher so und ich habe oft erlebt, dass auch der Chefentscheid keine Garantie dafür war, dass die am besten geeigneten Kandidaten/Kandidatinnen angestellt wurden.

Welchen Stellenwert wird die Arbeit in Zukunft haben? Welche Rolle geben Sie der «Work-Life-Balance»?

Zuerst: Ich wünsche mir, dass endlich dieser unselige Begriff «Work-Life-Balance» verschwindet. Ich habe mich schon vor über 30 Jahren über diese Wortschöpfung geärgert. Diese suggeriert, dass ich beim Arbeiten nicht leben würde und umgekehrt. Aus diesem Grund bevorzuge ich den umfassenderen Begriff «Life-Balance». Es gehört heute ja viel mehr zum Leben ausser Arbeit. Da gehören auch Familie, Lifestyle, Freiwilligenarbeit usw. dazu. Diese Komplexität führt dazu, dass sowohl die Arbeitgeber/innen als auch die Arbeitnehmer/innen diesem Thema mehr Aufmerksamkeit schenken müssen. Es bedeutet aber auch, dass wir mehr Eigenverantwortung dafür übernehmen müssen, dass es wirklich zu einer ausgewogenen Balance und nicht zu einem hektischen Aktivismus kommt.

Sind die Menschen heute gut genug ausgebildet, wenn sie in Ihrem Unternehmen zu arbeiten beginnen? Wo orten Sie Stärken und Schwächen?

Wir haben in der Schweiz das Privileg, dass wir über ein gutes Bildungssystem verfügen und in der Bildung eine gute Chancengleichheit erreicht haben. Ich selbst durfte dies erfahren, indem ich trotz bescheidener Herkunftsverhältnisse eine sehr gute Ausbildung geniessen und eine ansehnliche berufliche Karriere machen konnte. Vor 100 Jahren wäre dies sicher noch nicht möglich gewesen. Unserem Bildungssystem müssen wir aber auch grosse Sorge tragen, das scheint mir nicht mehr überall ausreichend bewusst zu sein. Einerseits ist Bildung eine der wenigen

Ressourcen der Schweiz, andererseits ist eine gute Ausbildung für die jungen Menschen die wichtigste Grundlage für einen guten Start ins Berufsleben. Sie fragen mich nach Stärken und Schwächen. In den vergangenen Jahren wurden schwerge- wichtig die rationalen und kognitiven Fähigkeiten ausgebildet. Dafür wurde die «Her- zensbildung», wie Pestalozzi das nannte, vernachlässigt. In der zukünftigen digitalen Welt oder allenfalls sogar in der Maschinen- welt wird diese Herzensbildung an Bedeu- tung und Wichtigkeit zunehmen, denn diese macht den Menschen einzigartig. Heute nennen wir das u.a. Sozialkompetenz, mir gefällt aber Herzensbildung viel besser, es ist bildlicher und es drückt viel besser aus, was eigentlich gemeint ist.

Das Personalwesen steht vor einschnei- denden Umbrüchen – bedauern Sie es, dass Ihr Ruhestand jetzt in diese Zeit fällt, oder sind Sie froh darüber?

Bitte sagen Sie nicht Personalwesen, das ist der zweite Begriff, an dem ich mich immer gestört habe, er ist zu nahe beim Unwesen. Aus diesem Grund habe ich Human Resources oder Human Resources Management immer bevorzugt. Wobei mit dem ersten die Fachorganisation und mit dem zweiten die Verantwortlichen für die Personalführung gemeint sind. Human Resources Management wird auch in Zukunft bestehen, vielleicht nennen wir es

bald einmal People Management. Sicher nimmt diese Rolle an Bedeutung zu und wird immer mehr zur Hauptaufgabe von Führungsverantwortlichen werden. Human Resources als Fachbereich wird sich – sofern er überhaupt noch erforderlich bleibt – in den nächsten fünf bis zehn Jahren radikal verändern. Viele Aufgaben werden automatisiert und können dann von den Teams oder den People Managern selbst- ständig und effizient erfüllt werden. Was bleibt, ist die Kulturarbeit, also die Fokus- sierung auf alle jene Themen, welche die Unternehmenskultur im umfassenden Sinn betreffen. Hier sehe ich ein entscheidendes Potenzial für die Zukunft der heutigen Personalfachorganisationen.

Und nein, ich bin nicht froh, im Gegenteil ich finde es schade, dass ich nicht mehr direkt und am Puls des Geschehens mitar- beiten kann. Dafür finde ich diese Heraus- forderungen viel zu interessant und zu wichtig. Hingegen bin ich sehr froh darüber, dass ich nicht mehr tagtäglich von meiner Agenda durch den Tag gejagt werde. Ich freue mich sehr darauf, Zeit zum Reflektie- ren und zum Denken zu haben, und ich habe nicht vor, in der Ruhe zu «stehen» ... das entspricht weder meinem Tempera- ment noch meinen Zukunftsplänen.

Interview: Peter Hartmeier, Catrin Wetzel

Endlich ein Berg, den Sie bequem im Sitzen schaffen.



Entdecken Sie, wie frisch Schokolade schmecken kann. Original FrischSchoggi exklusiv in allen Läderach Chocolaterien erhältlich.

laederach.ch/online-shop

Läderach
chocolatier suisse



SMG Forum

Die Schweizerische Management Gesellschaft führt seit 1961 das SMG Forum durch. Jährlich treffen sich rund 300 Unternehmerinnen und Unternehmer, Mitglieder des C-Level-Managements und Verwaltungsräte aus einer Vielzahl von Branchen zum Austausch und lassen sich während dieser Halbtagesveranstaltung durch hochkarätige Redner aus dem In- und Ausland inspirieren. Ein zusätzlicher, bedeutender Mehrwert liegt in der Vernetzung, dem Dialog und Diskurs unter den Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft.





55. SMG Forum 2018

«Losing touch?» – Wie Wissenschaft die Welt und Manager die Unternehmen retten können

Einzigartige Unternehmerinnen und Unternehmer aus der globalen Wirtschaft trafen sich zum 55. Forum der Schweizerischen Management Gesellschaft (SMG) in Zürich. Die Konferenz mit knapp 300 Teilnehmern widmete sich dieses Jahr dem Thema «Losing touch?» und reflektierte, wann die Bodenhaftung weg ist und wie man das verhindert.



«**Losing touch?**» wurde als Forum-Thema gewählt, weil es enorme Veränderungen gibt: «Bewährte Gesellschaftsmodelle haben sich überholt, es gibt geopolitische Verschiebungen. Zudem verändern sich altgediente Führungsprinzipien und Anreizsysteme. Und irgendwo gibt es immer wieder einen Management-Skandal», erklärte **Lukas Braunschweiler**, Präsident SMG und Präsident des Verwaltungsrats der Tecan Group AG. Daher müsse man sich diesen Herausforderungen stellen und neue Chancen durch Inspiration und Impulse erkennen. Braunschweiler: «Wir wollen daher «in touch» sein, uns persönlich miteinander verbinden.»

«Hochwertiger Luxus aus nachhaltigen Produkten, kombiniert mit sozialen Projekten, ist kein Widerspruch.»

Die Modeunternehmerin, Designerin und Biobäuerin **Ilaria Venturini Fendi** hat einen Bruch mit der Schnelllebigkeit für mehr Nachhaltigkeit vollzogen. Ilaria Venturini Fendi stammt aus der berühmten Fendi-Familie. Das Modeunternehmen wurde 2001 an den LVMH-Konzern verkauft, 2003 schied sie selber aus. Rückblickend störte sie, dass alles immer



schneller ging: «Heute sind Kollektionen schon out of date, kaum werden sie lanciert. Die Globalisierung tat das Ihre dazu – zusammen mit der Finanzwelt, die mit der Mode zusammenwuchs.» 2006 gründete sie Carmina Campus und produzierte fortan zwar immer noch Mode, aber neu als nachhaltige Produkte, gepaart mit sozialen Projekten. Sie konnte ihr altes Handwerk wieder aufnehmen – aber mit anderen Perspektiven und einem anderen Sinn. So werden heute die Produkte aus wiederverwendeten Materialien unter anderem in Afrika oder italienischen Gefängnissen hergestellt. «Hochwertiger Luxus aus nachhaltigen Produkten, kombiniert mit sozialen Projekten, ist kein Widerspruch.» Daraus entstehen ethische Produkte. Das ist «not charity, just work», betont die Unternehmerin.





«Wir müssen Wissenschaft öffentlich zugänglich machen.» Kamila

Markram ist Mitbegründerin und CEO von Frontiers sowie Neurowissenschaftlerin und Autismusforscherin an der ETH Lausanne. Sie ist überzeugt, dass Wissenschaft Leben rettet. Die Wissenschaft habe das Leben immer wieder positiv beeinflusst. So wurden zum Beispiel 1,1 Milliarden Menschenleben durch Bluttransfusionen gerettet. Heute gebe es acht Millionen Forscher auf der Welt. Es würden immer wieder neue Entdeckungen gemacht. Die schlechte Nachricht sei, dass dieser Zyklus blockiert sei durch die Art, wie Forschungsergebnisse publiziert würden: Von den jährlich 2,4 Millionen Forschungspapieren seien 80 bis 90 Prozent hinter Bezahlschranken verborgen. Forscher selber erhalten keinen Zugang zu diesen Wissenschaftsjournalen. Diese haben ein Embargo von einem Jahr. Das führt zu 2,4 Millionen Jahren Verzögerung, die dadurch verursacht werden. Damit dem ein Ende gesetzt wird, wurde Frontiers als Open-Science-Plattform gegründet. Alle haben weltweit Zugang zu diesen Daten. Sponsoren und die Universitäten zahlen, damit die Papiere öffentlich publiziert werden. Diese werden auch rezensiert. Frontiers beschäftigt heute 444 Angestellte in sieben Ländern. Dazu 90 000 Schreiber und Rezensenten, die als Teilzeiter mitarbeiten. Mit der Plattform sollen laut Kamila Markram die vier Herausforderungen der Welt gelöst werden: die 20 000 noch nicht geheilten Krankheiten, Lebensmittel für alle Menschen, genügend Energie

für alle Menschen und ein gesunder Planet. Es gebe Hoffnung, sagt Kamila Markram: «Die Wissenschaft hat die Erde schon mehrmals gerettet. Der immense Fortschritt wurde trotz stark eingeschränkter Zugänge zu Daten erreicht. Was wir machen müssen, ist, die Wissenschaft öffentlich zugänglich zu machen. Das sollte zu einer Innovationsbeschleunigung führen.»

«Werte, die Menschen zu Resilienz und Nachhaltigkeit führen, sollen im dynamischen Wandel Stabilität verleihen.»

Reverend Richard Coles ist heute Pfarrer und BBC-Radiosprecher. In seiner Jugend war er Mitglied der Pop-Band «The Communards», die mehrere Top-10-Hits produzierte – darunter mit «Don't Leave Me This Way» auch die meistverkaufte Single der UK-Charts von 1986. Es war ein unüblicher Werdegang zum Pfarrer der anglikanischen Kirche. Es war für ihn eine Reise zurück zu den eigenen Ursprüngen. Im Alter von 40 trat er in ein Kloster ein. Er wollte die Ängste und Bedürfnisse der Menschen kennenlernen. «Dies ist der Ort, um die grossen Lebensfragen anzugehen.» Zum Thema «Losing touch» mit traditionellen Werten und ob Geld die neue Religion sei, sagte er: «Ich glaube nicht. Geld ist ein Instrument, das positiv oder negativ eingesetzt werden



kann.» Das Geschäftsmodell der Kirche sei nicht falsch, es sei gar kein Geschäftsmodell. Er will die Kirche von innen heraus verändern. «Die Kirche stellt das Traditionelle und Konservative dar, hat aber auch sehr wichtige Botschaften. Werte, die Menschen zu Resilienz und Nachhaltigkeit führen, sollen im dynamischen Wandel Stabilität verleihen.»

«Wir haben uns über das Verhalten unterhalten, das möglichst erfolgreiche Rahmenbedingungen schafft.»

Risto Siilasmaa ist seit 2012 Chairman of the Board of Directors der Nokia Corporation. Dem Verwaltungsrat gehört er seit 2008 an und hat daher die ganze Krise des finnischen Unternehmens erlebt. «Connecting people» war der langjährige Slogan des Technologiekonzerns Nokia, bis es seine Weltmarktführerschaft verlor. Das Unternehmen ist schon 150 Jahre alt. Es stellte auch Fernseher, PCs, Pneus und Reinigungstücher her. 2008 hatte Nokia einen Marktanteil von 50 Prozent am globalen Mobilfunk. Als Risto Siilasmaa 2012 Präsident von Nokia wurde, erlitt das Unternehmen einen Verlust von zwei Milliarden pro Jahr. Man prognostizierte schon das Datum des Konkurses. Heute ist Nokia ein anderes Unternehmen. Durch die ganze Transformation wurden äusserst viele Verwaltungssitzungen geführt. Risto Siilasmaa: «Durch die starke gemeinsame Arbeit entstand neues

Vertrauen. Wir haben uns über das Verhalten unterhalten, das möglichst erfolgreiche Rahmenbedingungen schafft.» Es wurden vom Verwaltungsrat «goldene Regeln» erarbeitet, zum Beispiel: «Eine Vorstandssitzung, bei der wir nicht laut lachen, ist ein erbärmliches Scheitern.» Risto Siilasmaa hat ein Buch geschrieben, damit auch alle Mitarbeitenden sehen konnten, welche Fehler begangen wurden. Nokia lebt heute Open Space und eine Open Door Policy.



«Menschen vertrauen ist einfach, wenn sie tun, was sie sagen.»

Bernard «Bernie» Ecclestone war während 40 Jahren Formel-1-Chef. Ein Entrepreneur «by instinct». Nach seinem Berufseinstieg bei einer Gas-/Benzingesellschaft verkaufte er später Motorräder und etablierte das grösste Verteilernetz für Motorrad- und Autohersteller in Kent. Er diversifizierte in Immobilien und begann seine Beteiligung am Motorradrennsport. Seit seinem 16. Lebensjahr fuhr er Motorradrennen, später dann Autorennen. In der Folge führte er das Lotus-F2-Team und kaufte das Connaught-Formel-1-Team und Brabham. 1972 übernahm er quasi die Formel Eins und verkaufte 1987 Brabham, um sich ganz der kommerziellen Entwicklung des Sports zu widmen. Er verwandelte eigenhändig die Formel 1 von einem teuren Hobby für wohlhabende Rennfahrer in das



globale, Multi-Milliarden Dollar schwere Geschäft und beliebteste jährliche Sportereignis der Welt, das sie heute ist. Rückblickend erlebte er sein Leben als Abfolge von wahrgenommenen Gelegenheiten: «Ich kümmere mich nicht, was nächste Woche ist. Ich behandle Dinge, wenn sie da sind, und nehme die Opportunitäten wahr.» Auch würde er nichts anders machen: «Ich bereue nichts. Ich überlege mir immer gleich von Beginn an, ob es das wert ist.» Man müsse sich selber verstehen, mit beiden Füßen auf dem Boden bleiben und das Beste aus sich herausholen: «Das bedeutet auch normal bleiben. Was immer ich organisierte, ich legte selber Hand an.» Den Rücktritt nach so langer Zeit erlebte er als einfach: «Ich wurde entlassen.» Es sei ihm leichtgefallen, anderen Menschen zu vertrauen: «Das fällt leicht, wenn sie tun, was sie sagen.» Zur Zukunft erklärte er: «Solange ein Sport die Zuschauer unterhält, wird er überleben.»

Führen 4.0 – wie können wir künftig mit unseren Mitarbeitern verbunden bleiben?

«Losing touch» sei nichts Neues, es wurde nur häufig verdrängt, erklärt **Wolfgang J. Pfund**, Leiter Personal und Logistik Suva. Chefs hätten Mitarbeitende um sich geschart und meinten dann, sie seien in gutem Kontakt und einer Beziehung. Pfund:

«Es besteht eine grosse Chance, ehrlicher zu werden. Das Thema «In Beziehung sein» ist das Thema von morgen.» Dazu gehöre zum Beispiel, die Pausenkultur nicht zu verlieren. Aber auch streiten, ohne zu verletzen, sei ein wichtiger Teil der Beziehung. – Emotionen zulassen, greifbar, spürbar werden, dazu stehen, wenn es nicht so gut geht. «Kunden sind immer flexibler und wollen immer neue Sachen haben. Dann erleben die Firmen, dass die Mitarbeitenden aus verschiedensten Gründen neue Bedürfnisse und Werte haben», sagt **Thomas Vollmoeller**, CEO XING und Vorstandsvorsitzender der kununu GmbH. Er plädiert dafür, den Wechsel zu umarmen, Veränderungen positiv zu sehen und selber aktiv zu gestalten. «Losing touch» hat viel mit Vertrauen zu tun, weiss **Antoinette Weibel**, Ordentliche Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Die Unternehmen rutschen eher in Richtung Misstrauen, weil das Management stark an (Erfolgs-)Zahlen glaubt. Da sei es ihre Aufgabe aufzuzeigen, wie viel Geld man verlieren kann, wenn das Vertrauen fehlt. Sie empfiehlt Bescheidenheit und zuhören können, sich auf den andern einlassen, proaktiv sein und sich einbringen. Leute anstellen, die widersprechen können und dürfen.

Text: Markus Baumgartner



Weit weg
von zuhause.

Und trotzdem
daheim.





Best Practice Meetings

Welche Themen bewegen Unternehmerinnen und Unternehmer?
Welche Branche steht vor welchen Herausforderungen und Problemen?
Welche Lösungsansätze sind erfolgversprechend?
Welche Schnittstellen bereichern Wirtschaft und Gesellschaft?

An den SMG Best Practice Meetings öffnen CEOs und Verwaltungsräte ihre Türen und ermöglichen einen exklusiven Einblick in ihre Unternehmen und deren Herausforderungen.
So fördert die SMG seit über 50 Jahren mit ihren Veranstaltungen den Austausch zum Thema Leadership und Best Practice. Interdisziplinär, auf Augenhöhe und aktuell.



Trimodale Verkehrsdreh- scheibe am Rhein-Alpen- Korridor

Hans-Peter Hadorn

Hans-Peter Hadorn Direktor Schweizerische Rheinhäfen

Hans-Peter Hadorn ist seit 10 Jahren Direktor der Schweizerischen Rheinhäfen. Der 59-jährige Volks- und Betriebswirt ist verheiratet (2 Kinder) und lebt in der Nähe von Basel. Hans-Peter Hadorn bekleidet das Amt als Vizepräsident des Europäischen Verbandes der Binnenhäfen und ist Kommissar der Zentralkommission für die Rheinschifffahrt in Strassburg.



Die Region Basel-Nordwestschweiz liegt im Herzen Europas. Die Schweizerischen Rheinhäfen sind die Logistikkreuzung der Schweiz mit Zugang zu den Weltmeeren. Der schiffbare Wasserweg des wichtigsten europäischen Güterverkehrskorridors Rotterdam–Genua endet hier. 10 Prozent aller Importe erreichen die Schweiz über die Rheinhafenterminals. Damit sind die Schweizerischen Rheinhäfen von zentraler Bedeutung für die Landesversorgung.

Wer in die Welt der Rheinhäfen eintaucht, den packt das Fernweh. 35 Binnenschiffe pro Tag mit einer Länge von bis zu 135 Metern – oder zusammengesetzt (Koppelverband) bis zu 185 Metern – laufen die Rheinhäfen in Basel, Birsfelden und Auhafen Muttenz an. Mit einer Ladekapazität von bis zu 3000 Tonnen oder 280 Standard-Containereinheiten (TEU) ist die Rheinschifffahrt der ökologischste Verkehrsträger. Gerade die Engpässe aufgrund des Bahnunterbruchs bei Rastatt (D) im Herbst 2017 haben es gezeigt, es braucht alle Verkehrsträger, um die wachsenden Gütermengen zu transportieren. Die Schifffahrt ist für den kombinierten Verkehr von Bahn, Strasse, Wasser und Luft ein effizienter und kostengünstiger Partner.

Schweizerische Rheinhäfen

Die Schweizerischen Rheinhäfen (kurz SRH) sind die nationale Verkehrsdrehkreuz am Güterverkehrskorridor Rotterdam–Basel–Genua. In den drei Hafenteilen Basel-Kleinmünchen, Birsfelden und Muttenz Auhafen werden jährlich 6 Mio. t Güter und über 130 000 Container (TEU) umgeschlagen, dies entspricht 10% aller Schweizer Importe. Jeder dritte Liter Mineralöl und jeder vierte Container werden über die Rheinhafenterminals abgewickelt. Eine exzellente Anbindung an Schiene und Strasse ermöglicht den Transport von Gütern aller Art. 80 Hafenfirmaen stellen Lagerkapazitäten für Container sowie Schütt-, Stück- und Flüssiggüter zur Verfügung. Die SRH stellen die Infrastruktur für die Umschlagstätigkeiten sicher und sorgen dafür, dass der Hafen als Logistikstandort attraktiv bleibt. So sind eine ganze Reihe von Projekten in der Pipeline – darunter die bessere Vernetzung der südlichen Hafenteile Auhafen und Birsfelden mit dem umliegenden Industriegebiet. Mit dem Projekt Gateway Basel Nord, einem geschätzten Investitionsvolumen von CHF 230 Mio. (davon CHF 111 Mio. für das Hafenbecken 3), soll zwischen 2019 und 2022 ein neues, trimodales Umschlagterminal zur direkten Verknüpfung des Bahn- und Rheinkorridors entstehen. Dieses wird neben dem Containerterminal mit seinen Schienen- und Strassenzugängen auch ein eigenes Hafenbecken für die Bedienung von Binnenschiffen auf dem Rhein umfassen.



10 Prozent aller Importe erreichen die Schweiz über die Rheinhafen-terminals.

Hans-Peter Hadorn

Die Seehäfen in Rotterdam und Antwerpen, die von Basel aus in drei bis vier Tagen erreichbar sind, bauen ihre Infrastrukturen weiter aus. Die Binnenhäfen entlang des Rheins müssen darauf reagieren, damit die Verkehre nicht auf die Strasse abwandern. Die Antwort der Schweizerischen Rheinhäfen auf diese Entwicklung ist der Schiffsanschluss (Hafenbecken 3) zum geplanten trimodalen Containerterminal Basel Nord. Ein Container-Hauptbahnhof von europäischem Standard fehlt in der Schweiz. Züge mit einer Länge von 750 Metern können ohne Rangieren direkt das Terminal bedienen und leisten damit einen Beitrag zur Verlagerung der Import- und Exportverkehre auf die Schiene und zur Alimentierung der NEAT-Güterstrecke nach Norditalien.

Mit dem Bau des Hafenbeckens 3 wird die Rheinschifffahrt an das trimodale Gateway Basel Nord angeschlossen. Diese nationale Hafeninfrastruktur kann seit dem Gütertransportgesetz, welches 2015 von den Eidgenössischen Räten beschlossen wurde, vom Bund mitfinanziert werden. Der Bund hat entsprechend eine Mitfinanzierung zugesagt. Bis Ende 2023 sollen die ersten Rheinschiffe das neue Hafenbecken bedienen können. Ein Meilenstein für die Schweizerischen Rheinhäfen und die Rheinschifffahrt.



Dr. Benedikt Weibel Präsident des Verwaltungsrats Schweizerische Rheinhäfen

Dr. Benedikt Weibel war 14 Jahre lang CEO der Schweizerischen Bundesbahnen. Von 2003 bis 2006 präsidierte er die UIC, den Weltverband der Eisenbahnunternehmen. Von 2003 bis 2008 war er Verwaltungsrat der französischen Staatsbahn SNCF. 2013 wurde er mit dem European Rail Award ausgezeichnet. 2007/08 war er Delegierter des Bundesrats für die EURO 08 und bis 2016 Dozent für Praktisches Management an der Universität Bern. Er ist Publizist und präsidiert mehrere Institutionen, darunter die Westbahn in Wien, die Basler Rheinhäfen und die IWB.

Bau des Gateway Basel Nord im Einklang mit Flora und Fauna

Geplant ist das trimodale Containerterminal Gateway Basel Nord auf dem Areal des ehemaligen Rangierbahnhofs der Deutschen Bahn. In den letzten Jahren ist auf diesem brachliegenden Gelände ein ökologisch wertvoller Lebensraum für Pflanzen und Tiere entstanden, der gemäss Natur- und Heimatschutzgesetz erhalten und geschützt bleiben soll. Aus diesem Grund hat die Gateway Basel Nord AG als Vorabmassnahme im Sommer 2017 auf dem Areal «Reptilienburgen» für die Schlingnatter und andere Kleintiere als Rückzugsorte und Winterquartiere erstellt. Als weitere Vernetzungs- und Aufwertungs-massnahmen wurden Totholzhaufen aufgeschichtet und Hecken gepflanzt. Um das Überleben der zahlreichen seltenen und bedrohten Insektenarten zu gewährleisten, wurde zudem schützenswertes Saat- und Schnittgut von den Pflanzen auf dem Gelände eingelagert. Dieses dient zur Erstellung von Ersatzlebensräumen ebenso wie nach der Realisierung des Terminals zur Begrünung und zum Unterhalt der instand gestellten Boden- und Dachflächen. So können aufkommende Neophyten bekämpft und die Biodiversität auf den wiederhergestellten Flächen und den Ersatzflächen sichergestellt werden.

Als Herausforderung stellte sich zudem die Suche nach grossen Flächen für Ersatzlebensräume heraus, da diese in der Region nur begrenzt verfügbar sind. Gemeinsam mit Umweltplanern wurden die Baupläne auf die Umwelanforderungen optimiert und Ersatzmassnahmen geplant, damit die Artenvielfalt und Biodiversität trotz des Bauvorhabens in der Region erhalten bleibt.

Text: Hans-Peter Hadorn

Ein Container-Hauptbahnhof von europäischem Standard fehlt bisher in der Schweiz. Mit dem geplanten Ausbau des Hafenbeckens 3 entsteht das trimodale Container-terminal Basel Nord.

Dr. Benedikt Weibel



Ruedi Matter
Direktor Schweizer Radio und Fernsehen

Ruedi Matter ist Direktor von Schweizer Radio und Fernsehen (SRF). Er studierte an der Universität Zürich Geschichte, Publizistikwissenschaften und Philosophie und absolvierte an der Stanford Graduate School of Business ein Executive-Programm. Als Redaktor arbeitete er für Zeitungen und TV-Sender. Von 1997 bis 2006 war er Redaktionsleiter, danach Direktor Wirtschaft und Programmplanung beim Nachrichtenfernsehen N-TV in Berlin und Köln. 2006 wurde er Chefredaktor von Schweizer Radio DRS. Nach dem Zusammenschluss von Radio DRS und Schweizer Fernsehen SF zu SRF übernahm er 2011 die Gesamtleitung des neuen Unternehmens.



Das Fernsehen ist tot. Lang lebe das Fernsehen!

Ruedi Matter

In den letzten Jahren haben Medien sämtlicher Couleur oft den Niedergang des klassischen Fernsehens prophezeit und die abnehmende Nutzung des Mediums als Indiz dafür genannt. In der Tat verbringen die Deutschschweizer von Jahr zu Jahr weniger Zeit vor dem TV-Gerät. Waren es 2013 im Schnitt noch über zwei Stunden und zehn Minuten pro Kopf und Tag, betrug 2017 die Nutzung noch knapp zwei Stunden.



Schweizer Radio und Fernsehen (SRF)

Mit 3 TV-Sendern, 6 Radioprogrammen und ergänzenden Onlineangeboten steht SRF im Dienst der Gesellschaft: Das Medienhaus fördert die freie Meinungsbildung durch sachgerechte Information, stärkt das filmische, musikalische und literarische Schaffen der Schweiz, bildet und unterhält das Publikum. Dank Gebühren arbeitet SRF unabhängig von wirtschaftlichen oder politischen Interessengruppen. Publizistische Qualität hat Priorität. Dabei pflegt SRF Vielfalt im Programm, das, wo immer möglich, eine Schweizer Perspektive einnimmt. Mit den Hauptstudios in Zürich, Basel und Bern sowie den Regionalstudios in Aarau, Chur, Luzern und St. Gallen ist SRF fest in der Deutschschweiz verankert.

2017 gaben 83 Prozent der Deutschschweizer an, mindestens einmal pro Woche klassisch über das TV-Gerät fernzusehen. Alternative Geräte werden dagegen deutlich weniger genutzt. In der Schweiz herrschen ideale Bedingungen für die Verbreitung und Weiterentwicklung von Catch-up-TV. Die rechtliche Situation bezüglich der Weiterverbreitung von Bewegtbildinhalten ist hierzulande im Vergleich zu den meisten anderen europäischen Ländern ausserordentlich liberal. Sie ermöglicht das Anbieten von Catch-up-Diensten für TV-Inhalte von Dritten bis zu sieben Tage nach dem Ausstrahlungszeitpunkt. Ausserdem erlaubt das vergleichsweise hohe Medienbudget der Schweizerinnen und Schweizer, moderne TV-Geräte anzuschaffen und eben jene TV-Dienste zu abonnieren, welche zeitversetztes Fernsehen vereinfachen.

Dementsprechend ist der Anteil der zeitversetzten TV-Nutzung in den letzten Jahren stetig gestiegen. Im Jahr 2017 schaute jeder zweite Deutschschweizer zumindest einmal in der Woche zeitversetzt fern. Vor vier Jahren lag dieser Wert noch bei knapp einem Drittel. Betrachtet man die Gesamtheit aller Fernsehnutzungsminuten, erfolgte davon 2017 gut ein Sechstel zeitversetzt. Bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist es sogar ein Viertel.

Welche Auswirkungen hat die Möglichkeit, TV-Sendungen zeitversetzt zu nutzen, auf TV-Nutzungsmuster? Und was bedeutet «Catch-up» für Fernsehsender, welche nach wie vor als klassische lineare Fernsehangebote funktionieren müssen, wenn gleichzeitig die Bedeutung von non-linearer Nutzung steigt?

Jeder Zweite nutzt heute zeitversetztes TV mindestens einmal pro Woche.

Ruedi Matter

SRF hat im Jahr 2016 eine qualitative Studie in Auftrag gegeben, um Nutzungsmuster zu erkennen. Die Erkenntnisse daraus gewähren einen Einblick in die voraussichtliche Entwicklung der Mediennutzung in den Deutschschweizer Haushalten und dienen zur Entwicklung von

4 Thesen:

1. Die Möglichkeit, die Fernsehprogramme der vergangenen sieben Tage frei zu nutzen, führt zu einer Verarmung der Vielfalt von genutzten Themen und Inhalten. Viele schauen vorzugsweise, was gut unterhält.
2. Durch die Möglichkeit, Werbung zu überspulen, erreichen kommerzielle Sender vor allem mit Filmen und Serien ein grösseres Publikum. Doch profitieren können sie davon kaum.
3. Die Möglichkeiten, die das Catch-up-TV eröffnet, begünstigen Sendungen, die in der Primetime laufen. Erfolgreiches wird erfolgreicher, Nischensendungen werden marginalisiert.
4. Die Abfolge und die Platzierung von Sendungen im Programm der Sender verlieren an Bedeutung. Die Nutzer selber werden immer mehr zu Programmplanern.

Durch die Möglichkeit, nicht nur das Live-Programm, sondern auch Sendungen der Vergangenheit zu schauen, sind Kompromisse nicht mehr nötig. Die stetige Verfügbarkeit von Programmen erster Wahl führt dazu, dass viele Befragte das Set ihrer genutzten Sendungen auf ein überschaubares Minimum einschränken: Es wird vor allem geschaut, was auf der eigenen Prioritätenliste ganz oben ist. Das heisst, die grössere Auswahl an verfügbaren TV-Inhalten hat häufig eine Reduktion der Diversität von genutzten Inhalten zur Folge und nicht etwa eine Erweiterung des Sets, wie aufgrund der reinen Verfügbarkeit von mehr Sendungen anzunehmen wäre. Bei vielen Befragten stehen Inhalte, die zur Unterhaltung dienen, ganz oben auf der Prioritätenliste. Dank der ständigen Verfügbarkeit von Unterhaltungssendungen konzentriert sich der Fernsehkonsum noch stärker auf Sendungen dieses Genres, vor allem auf internationale Filme und Serien.

Aufgrund der Loslösung der Nutzung vom linearen Programm konkurrieren alle verfügbaren Inhalte miteinander. Der Zuschauer entscheidet sich zum «Zeitpunkt X» nicht mehr in erster Linie zwischen Sendern, sondern für einen Inhalt. Inhalte müssen klar positioniert werden und ideal auf die Bedürfnisse der Zuschauer zugeschnitten sein: Wofür steht eine Sendung? Was ist das Thema einer konkreten Folge? Nur wer bereits vor der Auswahl eines Programms Antworten findet, drückt «Start».

Am Abend, ab 20 Uhr, sitzen am meisten Zuschauer vor dem Fernseher, weshalb zu dieser Zeit das attraktivste – und auch teuerste – Programm ausgestrahlt wird. In der Regel findet keine Ausweitung der zeitversetzten Nutzung auf das Tages- oder Nachtprogramm statt. Im Gegenteil: Auch diejenigen, die am Tag oder in der Nacht fernsehen,



greifen (fast) ausschliesslich auf das attraktive Hauptabendprogramm desselben Tages oder der Vortage zurück. Der heute geltende Grundsatz, dass Fernsehsender ein 24-Stunden-Programm anbieten müssen, gerät aufgrund dieser Entwicklungen ins Wanken, denn die Sendeflächen ausserhalb der Hauptsendezeiten verlieren durch den Aufstieg von Catch-up-TV an Wert.

Wichtig ist, dass die gewünschten Inhalte stets verfügbar und auffindbar sind. In welcher Reihenfolge sie laufen, ist sekundär. Die Befragten empfinden es als befreiend, dass ihr Fernsehverhalten durch die Möglichkeit der zeitversetzten Nutzung deutlich weniger fremdbestimmt wird. Geschätzt wird vor allem, dass Inhalte nicht mehr zum tatsächlichen Sendezeitpunkt geschaut werden müssen, sondern zu einem an die häufig wenig flexiblen Alltagsstrukturen angepassten Zeitpunkt. So zeigen die Mediapulse-Fernsehdaten z.B. auch, dass in Haushalten mit Kindern der Anteil an zeitversetzter Nutzung deutlich höher ist als in Haushalten, in denen keine Kinder leben. War es für Fernsehsender bislang elementar, eine stimmige Abfolge von Inhalten bereitzustellen, um einmal gewonnene Zuschauer möglichst lange zu binden, entscheiden heute immer häufiger die TV-Nutzer, welche Inhalte sie wann und in welcher Reihenfolge schauen möchten. Informations-, Bildungs- und Kulturangebote, die im linearen Fernsehen dank beliebter Sendungen im Vorlauf noch Massen erreichen, werden es in Zukunft aufgrund der technischen Entwicklungen immer schwerer haben, Zuschauer zu gewinnen. Das «Hängenbleiben» kommt im zeitversetzten Modus (fast) nur noch vor, wenn eine weitere Folge der gleichen Sendung folgt. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen steht der gebührenfinanzierte öffentliche Rundfunk ganz besonders in der Pflicht, ohne Rücksicht auf mögliche Marktanteilsverluste Inhalte zu produzieren, die im Schweizer TV-Markt mit Werbung nicht finanzierbar wären, und sich zu bemühen, dass diese Inhalte auch zukünftig ihren Weg zu den Zuschauern finden.

Text: Ruedi Matter

Dr. Albrecht Frenzel Verwaltungsdirektor Bayerischer Rundfunk

Dr. Albrecht Frenzel ist Verwaltungsdirektor des Bayerischen Rundfunks in München und seit diesem Jahr Vorsitzender der Finanzkommission von ARD, ZDF und Deutschlandradio. Er studierte Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz und promovierte 1998 an der Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg. 1999 bis 2002 war er bei ARTE in Strassburg tätig, zuerst als Leiter der Unternehmensplanung, danach als Leiter der Multimedia-Redaktion. 2002 bis 2006 leitete Albrecht Frenzel die Hauptabteilung Intendanz beim Norddeutschen Rundfunk in Hamburg. 2006 wurde er im selben Unternehmen Verwaltungsdirektor und wechselte 2015 schliesslich zum Bayerischen Rundfunk.



Barend Fruithof
CEO Aebi Schmidt Holding AG
 Barend Fruithof ist gelernter Landwirt und verfügt über einen Abschluss als Executive MBA der Universität St. Gallen. Berufliche Erfahrungen sammelte er zunächst in landwirtschaftlichen Betrieben, bevor er eine erfolgreiche Karriere im Bankensektor absolvierte. Neben weiteren Führungsfunktionen war er bei Raiffeisen Schweiz als Finanzchef tätig und leitete während sieben Jahren das Firmenkundengeschäft der Credit Suisse. Barend Fruithof übernahm am 1. März 2017 die Funktion des CEO der Aebi Schmidt Holding AG.

Fit for Tomorrow – mit neuem Mindset, Digitalisierung und Lean Production zum Erfolg

Barend Fruithof



ASH Group
 Die ASH Group ist der weltweit führende Anbieter von intelligenten Produkten und Dienstleistungen für den Sommer- und Winterdienst im Agrar- und Kommunalbereich sowie für die Schneeräumung und Enteisung von Flughäfen und Bahngleisen. Das Produktportfolio umfasst traditionsreiche eigene Marken von Spezialfahrzeugen wie z.B. Aebi und Schmidt sowie massgeschneiderte Hightech-Lösungen für Auf- und Anbauten auf bestehenden Fahrzeugen. Damit bietet die ASH Group für nahezu jede Herausforderung eine passende Lösung. Mit 2000 Mitarbeitenden, 11 Werken, 17 Verkaufs- und Serviceorganisationen und 120 Vertriebspartnern setzt die ASH Group rund CHF 600 Mio. um und ist weltweit in allen bedeutenden Märkten stark vertreten. Eine lange Firmentradition und modernstes Ingenieurwissen mit einer innovativen F&E fließen in die ASH-Produkte und -Prozesse ein. Und dank eigener Software-Produkte sind sie gerüstet für das digitale Zeitalter.

Die Schweizer ASH Group hat sich folgende Vision auf die Fahne geschrieben: Im Jahr 2022 ist die ASH Group der weltweite Marktführer für intelligente Produktsysteme und Dienstleistungen zur Bearbeitung von unternehmenskritischen Verkehrs- und Grünflächen. Intelligent heisst: die Steuerung und Automatisierung von Maschinen sowie deren Verknüpfung und Vernetzung.

Externe Herausforderungen

Seit etwas über einem Jahr ist Barend Fruithof CEO der ASH Group. Er sieht sein Unternehmen mit folgenden externen Herausforderungen konfrontiert:

CO₂-Neutralität: Viele Städte haben sich zur CO₂-Neutralität bekannt, etwa Barcelona, Amsterdam oder Madrid. Als Reaktion auf diesen Trend hat die ASH Group die «Generation E» lanciert. Dazu gehören ein elektrischer Aufsitzgeräteträger und eine vollelektrische, emissionsfreie Kehrmaschine.

Ein neues Mindset lässt sich nicht von oben befehlen, es muss vom CEO und vom Management vorgelebt werden, Tag für Tag.

Barend Fruithof



Dr. Jochen Schneider
COO Operations Global
Aebi Schmidt Holding AG

Jochen Schneider promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Hochschule in Darmstadt. 2012 übernahm der Diplom-Wirtschaftsingenieur (MBA) die Geschäftsführung der Division Schmidt innerhalb der ASH Group. Seit 2016 ist er COO Operations Global und leitet die Produktion in Deutschland, Holland, Polen, Norwegen und Amerika sowie die Bereiche Entwicklung, Einkauf, Logistik und Qualitätsmanagement. Seit Januar 2018 verantwortet er zudem den Produktionsstandort Burgdorf.



Urs Iten
Director Group IT
Aebi Schmidt Holding AG

Urs Iten verfügt über einen Abschluss als Telecom Ing. HTL und Wirtschaftsingenieur FH sowie über ein Executive MBA. Die letzten 21 Jahre war er bei der Firma Siemens in verschiedenen Business Units und Management-Funktionen tätig, davon die letzten 14 Jahre mit internationalem Fokus. Zuletzt war er verantwortlich für das globale Portfolio Management im Zusammenhang mit dem Aufbau des Fokusmarktes Data Center. Im März 2018 übernahm Urs Iten die Funktion des Director Group IT innerhalb der Aebi Schmidt Holding AG.

Der Wandel vom Hardware-Hersteller und Traditionsunternehmen zum Anbieter von digitalen Lösungen und Produktsystemen:

Digitalisierung heisst bei der ASH Group: Services für das Monitoring und die Optimierung von Fahrzeugflotten. Diese Services bilden die Basis für selbstfahrende Fahrzeuge (autonomes Fahren) einerseits und für Geräte mit Elektromotoren andererseits, denn für ein effizientes und batterieschonendes Fahren ist eine Fahrzeugüberwachung zwingend. Das autonome Fahren wiederum wird sich dort durchsetzen, wo repetitive Arbeiten gefragt sind, sowie bei abgegrenzten Räumen, z.B. auf Flughäfen. Mit der Digitalisierung betritt die ASH Group eine neue Welt und muss umdenken, etwa bei den Lebenszyklen und der Time-to-Market ihrer Produkte oder beim Übergang vom reinen Produkthersteller zu einer Kombination aus Produktanbieter und Dienstleister, der sogenannten Servitization.

Lean Production: Auf veränderte Kundenbedürfnisse, globalisierte Märkte, neue Technologien sowie zunehmende Regulierung reagiert die ASH Group in den Werken mit einem Lean-Production-Ansatz mit dem internen Programmnamen «Fit for Tomorrow». Konkret heisst das:

- Kontinuierliche Verbesserung als Grundeinstellung aller Mitarbeitenden
- Kundenwert schaffen
- Verschwendung vermeiden
- Wertströme optimieren
- Eigenverantwortung der Mitarbeitenden stärken

Die Ziele sind klar: Es braucht Standards durch strukturierte und robuste Prozesse. Zudem soll der Austausch von Wissen der Werke untereinander intensiviert und ihre Flexibilität bezüglich Volumen und Varianten erhöht werden. Und natürlich gilt es, mit Lean Production die Herstellkosten und Lieferzeiten zu reduzieren sowie Preisanstiegen im Einkauf entgegenzuwirken.

Strategische Ziele

Die ASH Group will wachsen: durch innovative Produkte, den Eintritt in neue Märkte und durch den Zukauf von Firmen. Dabei ist die Digitalisierung keine Option, sondern ein Muss.

Die digitale Entwicklung lässt sich an drei Praxisbeispielen veranschaulichen:

1. Vernetzter Winterdienst: Neben der Hardware liefert die ASH Group eine umfangreiche Software. Das Ziel: vollautomatische Abläufe. Dank vordefinierter, GPS-gestützter Streubildlegung und komplexer Sensorik reagiert das Fahrzeug automatisch auf Strassen- und Wetterbedingungen. Der Fahrer folgt dem Routenavigationssystem – um das Anpassen der Salz- oder Solemenge auf Kreuzungen oder Brücken bzw. an die Bodentemperatur oder Wettervorhersage kümmert sich das System automatisch.

2. Vorausschauende Instandhaltung: Regelmässige und präventive Wartung verhindert hohe Instandhaltungs- oder Standkosten. Mit einem Echtzeit-Datenaustausch ist die ASH Group in der Lage, Maschinendaten jederzeit zu analysieren und bei Auffälligkeiten sofort zu reagieren. Planmässige Services lassen sich damit einfach abwickeln. So erhöht die ASH Group die Sicherheit, Verfügbarkeit und Langlebigkeit ihrer Maschinen.

3. Autonomes Fahren am Flughafen: Mit führenden Fahrzeugherstellern wie Volvo oder Mercedes sowie mit Flughafengesellschaften arbeitet die ASH Group intensiv an Automatisierungsprojekten zur effizienten Räumung von Landebahnen. Die Vorteile: gesteigerte Effizienz und erhöhte Sicherheit.

Die Schritte 2 und 3 befinden sich im Entwicklungsstadium. Die ASH Group geht aber davon aus, dass sie schon bald im Markt eingeführt werden können.

Digitalisierung ist
keine Option,
sondern
ein Muss.

Urs Iten



Marco Studer
CEO Switzerland
Aebi Schmidt Holding AG

Marco Studer, Automobilingenieur FH und Master of Business Administration (MBA) der Hochschule St. Gallen, trat Mitte 2008 als Leiter Montage Division Aebi in die ASH Group ein. Danach übernahm er die Funktion des Divisionsleiters und ab 1. Oktober 2016 verantwortete er als COO Operation Switzerland die Bereiche Produktion, Produktmanagement, Entwicklung, Einkauf, Logistik und Qualitätsmanagement. Seit 1. Januar 2018 ist er als CEO Schweiz zusätzlich für die Gesamtleitung der LSO Schweiz und den weltweiten Vertrieb von Aebi-Produkten verantwortlich.

Interne Herausforderungen und Ziele

Oberstes internes Ziel ist es, als Gruppe zusammenzuwachsen, ein Wir-Gefühl zu entwickeln und stärker abteilungs- und bereichsübergreifend zusammenzuarbeiten. Nicht zuletzt erlaubt dies der Gruppe auch, interne Synergien besser zu nutzen. Darüber hinaus stehen die Integration der diversen Firmen, Werke und Marken rund um den Globus und ein einheitliches Branding 2018 auf dem Plan.

Eine bedeutende Herausforderung ist die angestrebte engere Zusammenarbeit zwischen Produktion, Vertrieb und After Sales Services. Zwei Welten und unterschiedliche Bedürfnisse und Vorstellungen treffen aufeinander. Mit der Schaffung des Departements «Product Management & Marketing», das in der Geschäftsleitung vertreten ist, will die ASH Group die Abstimmung zwischen Markt/Vertrieb und Produktion/Entwicklung verbessern.

Mit dem neuen CEO ist eine neue Kultur in die Gruppe gekommen: Leistungs- und Erfolgsorientierung, Unternehmertum und Eigeninitiative, Gruppen- statt Silo-Denken. Ein solcher Kulturwandel bringt Unruhe und Unsicherheiten für die Mitarbeitenden mit sich – und zum Teil auch Resistenz. Es ist ein Prozess, der viel Kommunikation und Erklärungen verlangt – und Zeit und Geduld. Ein neuer Mind Set lässt sich nicht von oben befehlen, er muss vom CEO und vom Management vorgelebt werden, Tag für Tag.

Dies führt uns zum letzten grossen Thema im Veränderungsprozess der ASH Group: Die Leadership erhält mehr Beachtung. Einerseits mit der Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, die das Unternehmen in die Zukunft führen können, andererseits mit intensivem Employer Branding und einer strukturierten Nachwuchsplanung, um Talente anzuziehen und zu behalten.

Text: Barend Fruithof



Generation Digital

Ringier

We inform.
 We entertain.
 We connect.







Andreas Stahel CEO Elektro-Material AG

Dr. Andreas Stahel ist diplomierter Maschinen- und Betriebsingenieur ETH. 1990 promovierte er zum Dr. sc. techn. ETH und 2003 erwarb er ein Executive MBA an der Universität Zürich. Von 1999 bis 2008 war er Geschäftsleitungsmitglied der Firma Feller AG in Horgen, davon 6 Jahre als CEO. In Doppelfunktion war er zusätzlich Country Manager von Schneider Electric Schweiz. Seit 2008 leitet er als CEO die zur Rexel-Gruppe gehörende Elektro-Material AG.

Impuls
durch
Begeg
Austausch
und

Vorsprung dank Digitalisierung mit starkem Kundenfokus Elektro-Material AG

Die digitale Transformation hat für die Elektro-Material AG bereits früh begonnen. Heute besitzt das Unternehmen dank eines leistungsstarken Webshops und eines wegweisenden Logistikkonzepts eine branchenweit führende Position in Sachen E-Commerce.



Jean Philippe Burkhalter Leiter Operations Elektro-Material AG

Dr. Jean Philippe Burkhalter ist diplomierter Betriebs- und Produktionsingenieur ETH Zürich. Als Berater für Produktions- und Logistik-Management promovierte er berufsbegleitend am Institut für Maschinenbau und Verfahrenstechnik der ETHZ. Ab 2011 leitete er die Produktionsabteilung einer Medizinaltechnik-Unternehmung. Seit 2017 arbeitet Jean Philippe Burkhalter für die Elektro-Material AG und übernahm im Frühling 2018 die Leitung Operations.

Als Vertriebsunternehmen mit ausgeprägtem Kundenfokus hat die Elektro-Material AG (EM) schon zu Anfangszeiten des kommerziellen Internets die Vorteile von E-Commerce erkannt – und es verstanden, sie erfolgreich zu nutzen. So eröffnete EM im Jahr 1998 den ersten B2B-Webshop der Branche und im Jahr 2000 waren erstmals Bestellungen per Mobiltelefon möglich – in der Prä-Smartphone-Ära noch mittels einer eigens entwickelten WAP-Lösung. Die erste EM.App für das Smartphone wurde schliesslich 2014 lanciert.

Mausklicks statt Mannjahre

Diese Vorreiterrolle hat sich für EM ausgezahlt, gehen doch heute ca. 65 % aller Bestellungen online ein – Tendenz steigend. Alleine mit dem EM.Webshop erwirtschaften wir einen Umsatz von über CHF 300 Mio., womit EM den ersten Rang unter allen Schweizer B2B-Webshops belegt. Zum Vergleich: Nur die B2C-Retailriesen im Schweizer Onlinegeschäft, wie Digitec, Zalando, Amazon und Nespresso, erzielen mehr Umsatz im Internet.

Was dies konkret bedeutet, lässt sich am besten anhand von Zahlen illustrieren. So verzeichnet der EM.Webshop heute rund 160 000 Besucher pro Monat, die zusammen jährlich gut 1,3 Mio. Bestellungen tätigen, die wiederum insgesamt 5 Mio. Bestellpositionen umfassen. Über 10 % aller Bestellungen erfolgen dabei über die EM.App, auch hier mit steigender Tendenz.

1998 wurde der
erste B2B-Webshop
eröffnet – heute
machen wir damit
**65% des
Umsatzes!**

Andreas Stahel



Welche Vorteile das Online-Geschäft zudem hinsichtlich Effizienz mit sich bringt, zeigt der folgende Vergleich: Würden alle 5 Mio. Bestellpositionen telefonisch erfasst, wäre der Zeitaufwand bei einer durchschnittlichen Erfassungsdauer von 1 Minute pro Position jährlich gut 83 000 Stunden beziehungsweise 50 Mannjahre.

Die zentrale Frage, die uns bei allem antreibt, lautet: «Wie können wir unseren Kunden die tägliche Arbeit erleichtern?»

Innovation als Konstante

Damit es uns überhaupt möglich ist, ein derartiges Bestellvolumen reibungslos und effizient abzuwickeln, sind konstante Innovationen und Investitionen notwendig. Für EM ist dabei stets die folgende Frage zentral: «Wie können wir unseren Kunden die tägliche Arbeit erleichtern?» Die entsprechenden Antworten bilden die Grundlage für laufende Anpassungen unseres gesamten Online-Konzepts. Auf diese Weise haben wir in den letzten Jahren zahlreiche effizienzsteigernde und nutzerfreundliche Tools in unsere Online-Umgebung integriert – und dadurch nicht zuletzt unsere führende Position im Markt gesichert.

So ermöglichen beispielsweise gleiche Warenkörbe und Merklisten im EM.Webshop und in der EM.App unseren Kunden heute ein kollaboratives Arbeiten. Unter der Bezeichnung «EM.Electrohouse» bieten wir den Besuchern des EM.Webshops eine Übersicht über die am häufigsten verwendeten Artikel, wobei eine verlinkte Darstellung eines Hauses die Bestellung zusätzlich vereinfacht. Rege genutzt wird auch der Support via WhatsApp. Daneben erleichtern viele hilfreiche Details wie eine optimierte Suchfunktion (search as you type) oder kunden-spezifische Artikelnummern unseren Kunden die Bestellung.

Trotz der Pionierrolle von EM und der konstant voranschreitenden Digitalisierung halten wir an einem Omni-Channel-Vertriebsmodell fest. Denn als Betrieb ist es uns wichtig, dass unsere Kunden auch in Zukunft die Möglichkeit haben, telefonisch oder per Fax zu bestellen. Dies nicht nur, weil wir ansonsten ein bestimmtes Kundensegment ausschließen

würden. Vielmehr ist dadurch eine Kontinuität gewährleistet, die dazu beiträgt, den Gegensatz zwischen «herkömmlichem» und digitalem Geschäft zu verringern – wobei auch die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen sowie die hohe Lieferbereitschaft eine entscheidende Rolle spielen.

Verfügbarkeit rund um die Uhr

Nebst dem leistungsstarken EM.Webshop funktionieren auch viele interne Prozesse bereits seit Jahren ganz oder weitgehend digital und papierlos – darunter der Fakturierungsprozess, das CRM sowie diverse Backoffice-Prozesse, um nur einige zu nennen.

Der hohe Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad von EM auf allen Ebenen bildet zudem die Basis unseres wegweisenden Logistik-konzepts. Besondere Erwähnung verdient in diesem Zusammenhang unser Lagerbewirtschaftungssystem, das vollständig über Barcode gesteuerte Einlagerungs-, Kommissionierungs- und Versandprozesse ermöglicht. Die «AutoStore»-Lösung von EM ist ein hochautomatisiertes, hochdichtes Lagersystem, das die Bestellungsabwicklung sowie die Einlagerung von Produkten mithilfe von Robotern ausführt. Die Stapelung von Behältern erlaubt dabei eine effiziente Nutzung der Lagerfläche, was nicht zuletzt die Flächenkosten reduziert. Das System ist zudem lernfähig: Es registriert beispielsweise, welche Produkte häufig gebraucht werden, und lagert diese entsprechend ein.

Der Einsatz von Lösungen wie dem «AutoStore» entspricht dem digitalen Pioniergeist von EM und trägt dazu bei, dass wir uns eine besondere Position im Markt sichern konnten. Der hohe Automatisierungsgrad gewährleistet zudem, dass wir heute in der Lage sind, unseren Kunden ein Gesamtpaket aus einer Hand zu bieten – angefangen bei einem umfassenden Sortiment an Produkten und Dienstleistungen über eine hohe Lieferbereitschaft bis zu individuellen Logistiklösungen.



«the individual standard»

Heute bestellt – morgen geliefert

In unseren Bemühungen, die Kunden ins Zentrum zu stellen, ist selbstverständlich nicht nur das permanente Antizipieren neuer Dienstleistungen in der virtuellen Welt, sondern auch die tatsächliche Lieferung in der realen Welt von zentraler Bedeutung. Für ein Vertriebsunternehmen, wie EM eines ist, ist sie die Erfüllung des online gegebenen Versprechens. Die Ambition, ein Gesamtpaket aus einer Hand zu bieten, setzt zudem nicht zuletzt auch eine effiziente Lieferkette bis zur Haustür voraus. Dazu gehört auch, dass unser Kunde abends nach seinem Arbeitstag bestellen kann und die Ware am nächsten Tag vor Arbeitsbeginn an seinem Wunschort ausgeliefert ist.

Unsere Kunden profitieren heute von verschiedenen Liefermöglichkeiten

Die mit Abstand wichtigste ist jedoch, mit einem Anteil von schweizweit über 80 %, die Zustellung per Transportfahrzeug, gefolgt von der Selbstabholung vorbestellter Produkte (rund 8 % aller Lieferungen). Unabhängig davon, ob per Fahrzeug geliefert wird oder ob der Kunde die bestellten Waren selbst abholt: Der Erfolgsfaktor im Kampf um eine möglichst effiziente Zustellung ist in jedem Fall die dezentrale Infrastruktur von EM. Sie sorgt für die Kundennähe, die bis zu drei Lieferungen innerhalb von 24 Stunden und bis auf die Baustelle des Elektroinstallateurs möglich macht. Zudem haben unsere Lieferwagen nicht zuletzt die Funktion von – ganz herkömmlichen analogen – «Visitenkarten», die EM auf der Strasse repräsentieren.

Text: Dr. Andreas Stahel und Dr. Jean Philippe Burkhalter

Elektro-Material AG

EM – Einfach. Mehr. Die 1913 gegründete Elektro-Material AG (EM) ist das führende Elektro-Grosshandelsunternehmen in der Schweiz. Mit über 250 000 Qualitätsartikeln und einem umfassenden Dienstleistungsangebot bietet EM der Elektroinstallationsbranche das beste Gesamtleistungspaket aus einer Hand. Persönliche Nähe und Zuverlässigkeit haben eine lange Tradition. «Einfach.Mehr.» ist für EM ein Versprechen, die Zufriedenheit der Kunden heute wie auch in Zukunft zu gewährleisten. Deshalb verfolgt EM die Marktentwicklung und identifiziert frühzeitig, welche Trends sich anbahnen. Mit dem Roboterlager «AutoStore», dem umsatzstärksten B2B-Webshop der Schweiz und dem flexiblen Logistikservice überzeugt EM ihre Kunden täglich aufs Neue. Hier erfahren Sie mehr: elektro-material.ch.

Ihre Herausforderung:

- geänderte Strategien
- neue Prozesse / Anforderungen
- alte Businesssoftware ablösen
- für die Zukunft vorsorgen

Standard-Software oder Individual-Entwicklung?

Diesen Knackpunkt lösen wir mit **evidence** auf elegante Art und Weise, denn es bietet das Beste aus beiden Welten: eine **schnelle**, individuelle Applikationsentwicklung auf bestehenden Standards für den **mobilen** Einsatz. So passen wir **evidence Business-Lösungen** genau und **flexibel** an Ihre Bedürfnisse und Prozesse an.

Namhafte Kunden setzen darauf.
Seit über 20 Jahren. Sie auch?

www.evidence.ch

evidence
the individual standard

Die Tradition
wahren, optimieren
und professionalisieren – die Zukunft
mit kreativen und
innovativen
Dienstleistungen
gestalten

Andreas Stahel





Relentlessly Swiss – Flugzeugbau in der Zentralschweiz

Pilatus Flugzeugwerke AG

Die Anfangsjahre in der bald 80-jährigen Geschichte von Pilatus waren nicht einfach. Den Umschwung eingeleitet hat erst die Entwicklung des PC-12. Heute zählt der einzige Schweizer Hersteller, welcher Flugzeuge in der Schweiz entwickelt, produziert und zusammen mit seinen Dienstleistungen weltweit exportiert, zum Innovations-Benchmark im Bereich der General- und Government Aviation. Der Erfolg von Pilatus beruht insbesondere auf sechs zentralen Faktoren.

Markus Bucher CEO Pilatus Flugzeugwerke

Markus Bucher führt als Chief Executive Officer (CEO) seit 2013 die Pilatus Flugzeugwerke AG und ist seit über 30 Jahren für diese tätig. Vor seiner Ernennung zum CEO verantwortete Bucher als Chief Operating Officer (COO) die Bereiche Fabrikation, Montage, Flugzeugunterhalt, Logistik und IT. Bereits 2008 wurde Markus Bucher in die Geschäftsleitung berufen und hatte dort die Verantwortung für Flugzeugmontage und -unterhalt. Markus Bucher trat nach einer Berufslehre 1986 bei Pilatus ein und bildete sich in Betriebstechnik und Business Administration weiter. Als Leiter des Kundendienstes für Trainingsflugzeuge transformierte er mit innovativen Ansätzen das Geschäftsmodell der Serviceverträge erfolgreich und nachhaltig.



Pilatus Flugzeugwerke AG

Die 1939 gegründete Pilatus Flugzeugwerke AG ist die einzige Schweizer Firma, welche Flugzeuge entwickelt, baut und auf allen Kontinenten verkauft: vom legendären Pilatus Porter PC-6 über den PC-12, das meistverkaufte einmotorige Turbopropflugzeug dieser Klasse, bis hin zum PC-21, dem Trainingssystem der Zukunft. Die neueste Entwicklung ist der PC-24 – der weltweit erste Businessjet, der auf kurzen Naturpisten operieren kann. Die Firma mit Hauptsitz in Stans ist nach ISO 14001 zertifiziert und zeigt ein hohes Umweltbewusstsein. Zwei selbstständige Tochtergesellschaften in Broomfield (Colorado, USA) und Adelaide (Australien) gehören zur Pilatus Gruppe. Mit über 2000 Mitarbeitenden am Hauptsitz ist Pilatus einer der grössten Arbeitgeber in der Zentralschweiz. Pilatus bildet rund 120 Lernende in 13 verschiedenen Lehrberufen aus. Die Förderung von jungen Berufsleuten hat bei Pilatus einen hohen Stellenwert.

Kundenzufriedenheit ist die einzige Existenzberechtigung

Im Zentrum jedes Handelns steht für Pilatus der Kunde. Zu sämtlichen 2500 Kunden besteht ein enger persönlicher Kontakt und der Wille, alles zu unternehmen, um dessen Leben einfacher zu machen – nicht nur beschränkt auf die Aviatik, sondern auch mit weiteren Dienstleistungen. Denn Wettbewerbsfähigkeit definiert sich wie folgt:

$$\text{Wettbewerbsfähigkeit} = \frac{\text{Leistungsfähigkeit} \times \text{Reputation}}{\text{Preis}}$$

Wie sehr Reputation von Bedeutung ist, zeigt sich auch bei der erwarteten Lebensdauer eines PC-12. Diese liegt bei 30–40 Jahren und die jährlichen Abschreibungen schlagen lediglich mit 1,6% zu Buche. Der damit einhergehende hohe Wiederverkaufswert wie die Werterhaltung sind bei den Käufern matchentscheidend. Kundenwünsche zeigen aber auch Bedürfnisse auf, die Anregung für neue Innovationen schaffen.

Hohe Effizienz

Pilatus produziert den grössten Teil am Hauptsitz in Stans. Einfache und kostenintensive Arbeiten werden teils ins Ausland verlagert, wobei die Entwicklung dahin geht, dass auch ausgelagerte Fertigungen wie



André Zimmermann VP Government Aviation

André Zimmermann führt seit 2018 den Geschäftsbereich Government Aviation und trägt die Verantwortung für die Geschäftsaktivitäten mit Regierungskunden. Von den rund 300 Mitarbeitenden stehen mehr als 100 direkt bei Kunden im Einsatz. Bereits seit 2014 ist er Mitglied der Geschäftsleitung und war bis zur erfolgreichen Zertifizierung Ende 2017 für das PC-24-Projekt verantwortlich. Davor war er während rund zwölf Jahren CEO einer Schweizer Bergbahn. Der gelernte Maschinenmechaniker, studierte Betriebswirt und ausgebildete Pilot war bereits von 1999 bis 2002 als Assistent des CEO für Pilatus tätig.

z.B. das Nieten wieder in die Schweiz zurückgeholt werden. Der neue PC-24 wurde explizit auf automatische Fertigung entwickelt. Im kommenden Jahr sollen einzelne Baugruppen mittels einer Nietmaschine vollautomatisch gefertigt werden.

Dass sich Pilatus stark zum Werkplatz Schweiz bekennt, auch wenn nur 5% des Umsatzes im Inland erwirtschaftet werden und 95% der Lohnkosten ebenda beglichen werden, liegt auch an den ausgezeichneten Rahmenbedingungen unseres Heimatlandes. Dazu gehören nicht nur die tiefen Steuern. Auch der Denk- und Ausbildungsplatz Schweiz bietet einen einzigartigen Standortvorteil. Das einmalige duale Bildungssystem und die Nähe zur ETH wie zu den Fachhochschulen lassen eine Symbiose zwischen Handwerk und geistigen Wissenschaften zu, was wichtig ist, um die Nummer eins in Innovationen bleiben zu können.

Produktportfolio

Das Produktportfolio setzt sich aus den zwei Säulen, den Business Units Government Aviation und General Aviation zusammen. Das Government-Geschäft zeichnet sich zwar als extrem komplex aus. Bis sämtliche Ansprüche und Anforderungen definiert sind, kann der Umfang eines Vertrags 4000 Seiten umfassen. Die langfristige und beidseitig klar definierte Partnerschaft, die man dadurch schafft, fruchtet dafür nicht nur in wertvollen, langfristigen Allianzen, sondern hilft oft auch, wichtige Inputs für die Entwicklung neuer Produkte zu gewinnen.

Duales Markt- und Distributionsmodell

Neben der direkten Marktbearbeitung arbeitet Pilatus im Bereich der General Aviation mit designierten Händlern weltweit – locals sell to locals. Diese werden aber nicht wie externe Drittparteien ange-



sehen, sondern gehören vom Mindset her zur Pilatus-Familie wie Mitarbeiter, werden entsprechend integriert und behandelt und tragen die Firmenkultur in die Welt hinaus.

Visionäres Denken – Handeln im Sinne der nächsten Generation

Die private Eignerstruktur lässt ein nachhaltiges Investieren in die nächste Generation zu. Kurzfristige, Shareholder-Value-getriebene Aktionen kennt man bei Pilatus nicht. Stattdessen das langfristige Denken, Handeln und Investieren in die nächste Flugzeuggeneration. Handeln im Sinne der nächsten Generation zeigt sich aber auch darin, dass Pilatus die grösste Solarstromanlage des Kantons Nidwalden besitzt.

Spitzenleistungen ausserhalb der Komfortzone

Spitzenleistungen benötigen eine Spitzenausbildung. Entsprechend investiert Pilatus jährlich einen Millionenbetrag in die Berufsausbildung. Ebenso bedeutend für ein Innovationsklima ist Raum, bei dem Ideen eingebracht und umgesetzt werden können. So besteht mit lediglich drei Ebenen eine bewusst sehr flache Hierarchie. Regelmässige Jobrotation wie eine Ideenkultur, frei von hierarchischem oder akademischem Dünkel, sorgen ebenso dafür, dass die besten Ideen eruiert und umgesetzt werden können. Der gemeinsame Erfolg der vergangenen Jahre (aber auch dass man es aus nicht einfachen Zeiten heraus zum Primus geschafft hat) schweisst zusammen. Das zeigt sich in einer überdurchschnittlich hohen Firmentreue.

Ausserordentliche Leistungen sind nur ausserhalb der Komfortzone möglich, diesem Credo haben sich alle Mitarbeiter verschrieben und so wird bei Bedarf auch Samstags- und Sonntagsarbeit geleistet. Genauso bedeutsam, wie es ist, dass alle am gleichen Strick ziehen und die Komfortzone für Sonderleistungen verlassen, ist auch die Wertschätzung gegenüber der ganzen Belegschaft. Braucht es doch den Einsatz jedes Einzelnen, um Weltspitze zu sein, so sollen auch alle am Erfolg teilhaben. Die Mitarbeitenden partizipieren am Unternehmenserfolg und erhalten seit Jahren einen Bonus von bis zu 1,5 Monatslöhnen.

Text: Markus Bucher

Im Zentrum
jedes Handelns
steht für Pilatus
der Kunde.

Markus Bucher

Leadership Meetings

An den SMG Leadership Meetings knüpft die SMG an ihre Wurzeln an:

Die SMG wurde 1961 gegründet, um neues Managementwissen 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.



Walter Thurnherr ist seit 2016 Schweizer Bundeskanzler. Davor amtierte er als Generalsekretär im Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK), im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) sowie im Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement (EVD). Von 1995 bis 1997 war er als Minister bei der Schweizerischen Botschaft in Moskau, danach bis 1999 als persönlicher Mitarbeiter von Bundesrat Flavio Cotti tätig und wurde 2000 zum Botschafter und Chef dieser Abteilung ernannt. Walter Thurnherr hat an der ETH Zürich theoretische Physik studiert.

Die datenbasierte Wirtschaft auf dem Weg zum Praxistest

Nie zuvor hatten Menschen einfacheren und umfassenderen Zugang zu Informationen als heute. In der Flut von Fakten und Ankündigungen auf den digitalen Kanälen fehlt jedoch zunehmend die Orientierung: Es wird schwieriger, relevante von unwichtigen Inhalten zu unterscheiden und zu erfassen, welche Neuerungen wirkliche Mehrwerte bringen. So versprechen selbstlernende Algorithmen mehr Effizienz durch Automatisierung und einen neuen Grad von personalisierten Produkten und Dienstleistungen – von der Finanzbranche über die Ernährung



Stephan Sigris
Leiter Think Tank W.I.R.E.

Stephan Sigris ist Gründer und Leiter des Think Tank W.I.R.E. Er analysiert interdisziplinär Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und beschäftigt sich schwergewichtig mit den Folgen der Digitalisierung in den Life Sciences, Financial Services, Medien, Infrastruktur und Mobilität. Nach dem Biochemie-Studium an der ETH Zürich und einer Dissertation am Collegium Helveticum war er in der Forschung von Hoffmann-La Roche tätig. Danach arbeitete er als Unternehmensberater bei Roland Berger Strategy Consultants und am Gottlieb Duttweiler Institute.

und die Mobilität bis zur Verbrechensbekämpfung und zu Marketingaktivitäten. Bei aller Revolutionsstimmung und Euphorie bleibt festzustellen, dass nun der Praxistest ansteht und es sich zeigen wird, welche Versprechungen tatsächlich glaubwürdig sind, welche Technologien den nötigen Reifegrad erreicht haben und welche Innovationen auch auf Bedürfnisse von Menschen und Unternehmen treffen. Eins steht fest: Das Umfeld von Unternehmen wird agiler, der Bedarf an eigenen Ideen steigt und die Grundlage für eine erfolgreiche Navigation ist eine langfristige Perspektive.

Was uns 2018 bewegt

Im Zentrum neuer Geschäftsmodelle und Anwendungen steht die Erhebung und die Analyse einer steigenden Menge an Datenpunkten: Bewegungsmuster, Einkaufsverhalten, Risikoaffinität, Körperfunktionen usw. Ermöglicht wird die umfangreiche Datenerhebung u.a. durch den hohen Verbreitungsgrad von Smartphones, intelligente Lautsprecher mit Sprachassistenten, vermehrte DNA-Analysen, Sensoren in Smart Wearables und durch die persönliche Spur bei der Navigation im World Wide Web.

Der Einsatz künstlicher Intelligenz zur Mustererkennung ist durch etablierte Anwendungen, wie personalisierte Empfehlungen auf Musik-Streaming-Plattformen oder Navigationsapplikationen, bereits heute ein fester Teil unseres Alltags. Die Möglichkeit, mittels Mustererkennung automatisiert Aussagen oder Vorhersagen zu treffen, hält nun Einzug quer durch alle Sektoren und entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Das schottische Start-up Castlight bietet mit dem «Affordability Passport» eine automatisierte Lösung für Retailer, um die Kreditwür-

In der Flut von Fakten und Ankündigungen
fehlt zunehmend die Orientierung.

Stephan Sigris



Stefan Pabst
Projektleiter NAVIGATOR,
Think Tank W.I.R.E.

Stefan Pabst beschäftigt sich bei W.I.R.E. mit sozialen und kulturellen Transformationen durch technologischen Fortschritt und mit Innovationsmanagement im Kontext von gesellschaftlichen Werteänderungen. Ferner befasst er sich mit künftigen Entwicklungen der Medienlandschaft, der Digitalisierung des Bankenwesens, ethischen Fragestellungen der Automatisierung und mit Nutzerbedürfnissen der Zukunft. Vor W.I.R.E. war Stefan Pabst für die HPI School of Design Thinking sowie als freiberuflicher Innovationsberater tätig. Er besitzt einen Masterabschluss der Universität Potsdam in Philosophie und Physik.

digkeit von Kunden automatisiert zu bestimmen. Mit «DxtER™» entwickelt das US-amerikanische Unternehmen Basil Leaf Technologies LLC ein Diagnostikgerät für den Heimgebrauch, das bis zu 34 Gesundheitsparameter messen und in Kombination mit der persönlichen bzw. familiären Krankheitsgeschichte präzise Diagnosen treffen soll, ohne einen Arzt konsultieren zu müssen. Die medizinische Forschungssparte «Verily» des Google-Mutterkonzerns Alphabet veröffentlichte kürzlich Forschungsergebnisse zum Einsatz einer Bildererkennungssoftware, die mittels künstlicher Intelligenz die Retina von Menschen in Bezug auf ihr Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen untersucht. Basierend auf Trainingsdaten von über 300000 Patienten ist die Software u.a. in der Lage, Alter, Blutdruck und ob eine Person Raucher ist, zu erkennen. Nicht nur mehrer sich die Projekte und Unternehmen, um analytische Probleme automatisiert zu lösen, sondern auch im Bereich der Spracherkennung und Konversation via Chatbots und bei der Steuerung autonomer Fahrzeuge erzeugen junge und etablierte Unternehmen Aufmerksamkeit.

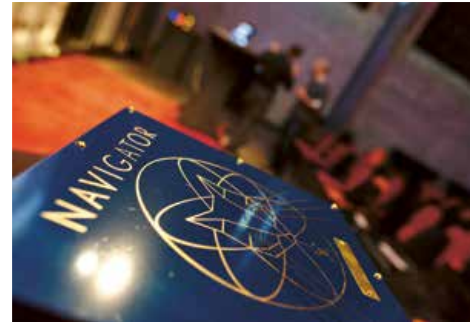
Trotz der unbestreitbaren Potenziale zur Steigerung der Sicherheit und Convenience sowie der massiven Effizienzsteigerungen bei erfolgreicher Umsetzung von automatisierbaren Prozessen zeigen sich jedoch bereits heute die grossen Hürden, die es im Kontext datenbasierter Dienstleistungen noch zu meistern gilt. So sind Entwickler von Bildererkennungssoftware immer noch mit dem Phänomen der sogenannten «adversarial examples» konfrontiert: Es handelt sich um Bildpunkte, die für das menschliche Auge ein Objekt nicht verändern, einen auf maschinellern Lernen basierten

Algorithmus jedoch konsequent täuschen und ein falsches Ergebnis produzieren. Ferner zeigt der vermehrte Praxiseinsatz intelligenter Systeme, dass sie keineswegs objektive Ergebnisse produzieren. Zwar sind ihre Funktionsweisen oftmals fehlerfrei und dennoch sind sie von den durch Menschen ausgewählten Trainingsdaten abhängig. Jener menschengemachte Input legt die Grundlage für Fehler oder tendenziöse Ergebnisse, die ein Algorithmus selbst nicht auflösen kann – die Maschine arbeitet perfekt, die Ergebnisse sind dennoch unbrauchbar bzw. nicht wünschenswert, wenn beispielsweise sexistische Stereotypen reproduziert werden.

Die Stärke datenbasierter Dienstleistungen ist gleichzeitig ihre Schwäche: Ein hoher Grad von Standardisierbarkeit ist die notwendige Voraussetzung, dass eine Automation durchführbar ist. Das limitiert einerseits die Vielfalt der Einsatzgebiete, denn nur gewisse Prozesse sind nicht von äusseren, sich verändernden Rahmenbedingungen abhängig, und andererseits sind die Ergebnisse standardisierbarer Prozesse notwendigerweise eindeutig und identisch. Das heisst, dass eine Differenzierung über den Einsatz intelligenter Algorithmen schwer möglich ist, da die Ergebnisse durch die limitierte Anzahl an personenbezogenen Daten keine Vielfalt besitzen. Zwischen all den Potenzialen und kritischen Limitationen gilt es heute, die Grundlagen für den bestmöglichen Einsatz intelligenter Systeme zu schaffen: Dazu zählt der Aufbau strukturierter Datenbanken ebenso wie eine Debatte über den Datenbesitz und die ethischen Fragestellungen rund um automatisierte Systeme, deren Fehler ebenso wie menschliches Fehlverhalten auf eine Rechtsgrundlage gestellt werden müssen.

Zwischen all
den Potenzialen und
kritischen Limitationen
gilt es heute,
**die Grundlagen für
den best-
möglichen
Einsatz**
intelligenter Systeme
zu schaffen.

Stefan Pabst



Früherkennungssystem NAVIGATOR

Das Früherkennungssystem des Think Tank W.I.R.E. bietet basierend auf einer fundierten Recherche und systematischen 360-Grad-Analyse gegenwärtiger Innovationen eine Übersicht langfristiger und übergeordneter Entwicklungen, Blindspots und strategischer Handlungsfelder für Unternehmen und Institutionen.

Zusätzlich zur physischen Bibliothek bietet der NAVIGATOR regelmässige «Alerts» für Entscheidungsträger als Frühwarnfunktion vor disruptiven Entwicklungen. Eine Partnerschaft beinhaltet zudem die Identifikation von unternehmensspezifischen Wachstumsfeldern, massgeschneiderte Präsentationen und Workshops.

www.thewire.ch/pages/navigator

Longterm critical thinking

Eine vorausschauende Unternehmensstrategie bedeutet, aus den erwähnten Entwicklungen diejenigen Einsatzgebiete mit konkreten Mehrwerten zu identifizieren und dabei nicht nur die Lösungen, sondern auch die damit verbundenen Herausforderungen zu behandeln. Unternehmen sind in diesem dynamischen Umfeld der Veränderung nämlich einerseits auf Ideen und Innovationen angewiesen, um sich den stetigen Änderungen und neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Neben dieser Agilität braucht es aber mehr denn je auch eine langfristige Perspektive – und die Notwendigkeit, breiter, sprich über den eigenen Sektor hinweg, zu denken. Zudem ermöglicht eine kontinuierliche Beschäftigung mit dem sich verändernden Marktumfeld, vorausschauend auf langfristige Veränderungen zu reagieren und strategische Weichen frühzeitig zu stellen. Dabei gilt es, neue Technologien nicht anhand von Spekulationen, sondern von ihrem Nutzen im realen Einsatz zu bewerten und offen, aber kritisch mit neuen Technologien umzugehen. Denn nicht alles, was machbar ist, stiftet individuelle oder gesellschaftliche Mehrwerte. Schliesslich kann der Aufbau von interdisziplinären Ökosystemen helfen, Schnittstellen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft neu zu gestalten und durch das Erkennen (künftiger) Bedürfnisse von Kunden echte Innovation zu etablieren.

Text: Stefan Pabst





Marianne Janik
Country Manager
Microsoft Schweiz GmbH
Marianne Janik ist seit Juli 2015 als Country Manager für die Leitung von Microsoft Schweiz zuständig. Zuvor verantwortete sie rund vier Jahre lang die Bereiche öffentliche Verwaltung, Bildung und Gesundheitswesen in der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland. Die gebürtige Französin und promovierte Juristin verfügt über jahrelange Vertriebs- und Führungserfahrung in verschiedenen Unternehmen und Branchen. Ihre berufliche Karriere startete Marianne Janik bei der Daimler Benz AG im Bereich Public Affairs. Anschliessend übernahm sie bei einem EADS-Tochterunternehmen zunächst die Vertragsabteilung und anschliessend den Vertriebsbereich für das Behörden-, Bundeswehr- und Industriekundengeschäft.

Digitale Ökosysteme als Motor für Innovation und neues Wachstum



Hanspeter Tinner
COO Hiag Data
Hanspeter Tinner hat an der FH Buchs SG Maschinenbau studiert und verfügt über ein eidgenössisches Diplom in Vertriebsmanagement. Er war in nationalen und internationalen Positionen in der Telekommunikations- und IT-Branche tätig. Zu seinen zahlreichen Aufgaben gehören: Strategieführer bei Cisco für das Swisscom-MASS-Projekt, weltweite Rollout-IT-Lösung für Bot-schaften in 80 Ländern, Verkauf und Implementierung des weltweit ersten Carrier-MPLS-Netzwerks und CEO von SOLPA. Er stiess 2016 zur Hiag Gruppe und ist COO von Hiag Data.

Vor nicht allzu langer Zeit bewegten sich Unternehmen vorwiegend innerhalb ihrer Industriegrenzen. Branchen, aber auch einzelne Unternehmen waren klar voneinander getrennt. Die digitale Transformation verändert dieses Prinzip des Wirtschaftens fundamental. Neue Akteure und verschmelzende Branchengrenzen beginnen, die Wettbewerbsfähigkeit einer Vielzahl von Unternehmen zu beeinflussen. Das fordert dazu auf, Geschäftsmodelle und -strategien grundlegend und kontinuierlich zu hinterfragen.

In diesem zunehmend komplexen digitalen Umfeld sind Unternehmen gezwungen, sich über ihre Unternehmens- und Branchengrenzen hinaus zu vernetzen und starke Ökosysteme zu entwickeln. Diese sich ergänzenden Partnerschaften können zu einem völlig neuen Wachstum führen, indem sie das Potenzial anderer Branchen systematisch nutzen. Ein solcher Ansatz ermöglicht Unternehmen nicht nur eine effizientere Kooperation, sondern auch das Kennenlernen neuer Arbeitsweisen und die Erschliessung bisher unerreichbarer Wertpotenziale.

Unternehmen werden gezwungen, sich über ihre Unternehmens- und Branchengrenzen hinaus zu vernetzen.

Marianne Janik



Frank Schumacher
Director Business
Development Microsoft
Schweiz GmbH

Frank Schumacher ist Partner Business Development bei Microsoft Schweiz GmbH. Im Rahmen seiner langjährigen Tätigkeit in der ICT-Branche war er in verschiedenen Managementfunktionen tätig. Während der letzten Jahre befähigte er Unternehmen als Advisor oder Leader, neue Geschäftsfelder dank des Einsatzes von Technologien und Methoden erfolgreich zu realisieren.

Scheitern ist Teil des Wegs zum Ziel.

Marianne Janik



Dr. Bernhard Lingens
Head of Helvetia Innovation
Lab Universität St. Gallen

Bernhard Lingens arbeitete an der Universität St. Gallen und am Imperial College London als Forscher im Bereich Innovation und Entrepreneurship sowie bei der Unternehmensberatung Roland Berger mit einem Fokus auf Strategie. Seit Mai 2017 leitet Bernhard Lingens das Helvetia Innovation Lab, eine Kooperation der HSG St. Gallen (Institut für Technologiemanagement) und der Helvetia Versicherung. Ziel des Labs ist es, praktische Projekte und theoretische Forschung im Bereich Business Ecosystems für die Helvetia und weitere Firmen zu betreiben.



Dr. Andreas Häberli
CTO dormakaba Gruppe

Andreas Häberli ist seit 2011 als Chief Technology Officer und Mitglied der Konzernleitung der dormakaba Gruppe tätig. Von 2003 bis 2010 war er Entwicklungsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Kaba AG (CH). Von 1999 bis 2003 war er Mitglied der Geschäftsleitung bei Sensirion. Davor arbeitete er zwei Jahre als Chip Design Engineer Invox (CA/USA). Sein Studium als Elektrotechnik und Dr. sc. tech. absolvierte er an der ETH Zürich.

Es ist der Kopf des Einzelnen, der ganze Firmen auf die Bremse stehen lässt

Dabei müssen technologische Entwicklungen ebenso in die Überlegungen einfließen wie gesellschaftliche Veränderungen. Technologie ist zwar wichtig, um Innovation anzutreiben. Die effektive Innovationsleistung kann aber nur der Mensch leisten. Die Mitarbeitenden jedes Unternehmens sind der Schlüssel zum langfristigen Erfolg. Bedeutende Wettbewerbsvorteile werden durch engagierte und befähigte Mitarbeitende geschaffen. Damit dies möglich ist, müssen Mitarbeitende sich mit dem Unternehmen und dessen Aktivitäten identifizieren können. Die Grundlage dafür ist Wissen und Verständnis hinsichtlich wesentlicher relevanter Erfolgsfaktoren – insbesondere aus den Bereichen Unternehmensgeschichte, -strategie und -kerngeschäft.

In vielen Unternehmen verhindert aber die Unternehmenskultur die effektive und erfolgreiche Teilnahme an einem digitalen Ökosystem. Mitarbeitern, die sich nicht mit ihrem Unternehmen identifizieren können, fehlt es an Eigeninitiative und Loyalität. Innovationen und das damit verbundene Wachstum können damit nicht stattfinden. Um erfolgreich einen Teil eines Ökosystems darzustellen, muss die Kultur die Mitarbeiter befähigen und inspirieren.

Growth Mindset als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg

Bei Microsoft sind wir fest davon überzeugt, dass die Unternehmenskultur auf einem dynamischen Selbstbild basieren muss. Das beginnt mit der Überzeugung, dass jeder Mitarbeiter wachsen und sich weiterentwickeln kann, das Potenzial hat, sich zu entfalten, und dass jeder seine Geisteshaltung ändern kann. Wir müssen stets von Lernbereitschaft und unstillbarer Neugier geleitet werden. Zudem müssen wir den Ideen anderer offen gegenüberstehen. Und ganz wichtig: Wir brauchen Mut. Wir müssen bereit sein, uns der Ungewissheit zu stellen, Risiken einzugehen und schnell zu agieren im Wissen, dass Scheitern Teil des Weges zum Ziel ist.

Der Weg dorthin erfordert Veränderungen in der gesamten Organisation – bei Menschen, Technologien und der Strategie. Doch die Mühe wird sich lohnen: Unternehmen, die diesen Weg erfolgreich beschreiten, werden genau die Agilität und Anpassungsfähigkeit erreichen, die für zukünftiges Wachstum unerlässlich sind. Profitieren Sie vom technologischen Wandel und nutzen Sie die Digitalisierung als frischen Impuls für Ihr Unternehmen. Oder wie ein chinesisches Sprichwort sagt: Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen. Überflüssig zu sagen, wer besser fährt.

Text: Marianne Janik



Prof. Monika Bütler
Professor of Economics at the
University of St. Gallen (HSG)

Monika Bütler is full Professor of Economics at the University of St. Gallen (HSG). Her research areas are social security, job market, political economics and information economics. Besides her international research activity, she frequently participates in the public debate on economic and political issues. She is co-founder and publisher of the blog "batz.ch", a forum for Swiss economic policy. Monika Bütler is a member of the Board of Directors of Schindler Holding AG and Huber & Suhner AG, a member of the Bank Council of the Swiss National Bank as well as Vice President of the Foundation Board of the Gebert Rüb Foundation.

Dr. Zeno Staub
CEO Vontobel

Dr. Zeno Staub is Chief Executive Officer at Vontobel Group since May 2011. Having joined Vontobel in 2001 he went on to serve as its Chief Financial Officer until 2006. Prior to his current position he was Head of Asset Management and Head of Investment Banking. He started his career as a founding shareholder and managing partner of Almafin AG, working in consulting and software development with a focus on risk management, asset & liability management and legal reporting. He then moved to BZ Informatik AG (now avaloq) in 2000 as a member of the Executive Board. Zeno Staub studied economics at the University of St. Gallen, receiving his PH.D. in 1997.

People-centric management: Ultimate art or illusion?

Once again organised as a cooperation between SMG and the Global Peter Drucker Forum, kindly hosted by Bank Vontobel, a distinguished panel gathered to reflect on the state of people-centric management in organisations.

In their welcome statements, Monika Bütler (SMG board member and Professor of Economics at the University of St. Gallen) and Angelica Kohlmann (Chair Global Peter Drucker Advisory Board and CEO Kohlmann & Co AG) set the scene with two points the discussion would touch upon repeatedly and from different angles. While Monika Bütler asked whether "people-centric" isn't what management should be all about in the first place, Angelica reminded us of the richness and complexity of human beings, illustrated by what her uncle, Peter Drucker, taught her at a very young age: "No one is uninteresting. It is our job to find out what is interesting about a person."

The panel, led by Andrew Hill, Management Editor of the "Financial Times", included Monika Bütler, Zeno Staub (CEO Vontobel), Gerhard Fehr (CEO Fehr Advice) and Bill Fischer (Professor of Innovation Management at IMD). Zeno Staub launched the discussion with an observation that while management must of course be people-centric, we need to remember that a company's reason to exist is not to serve as "a platform for personal fulfilment". Only to add that at Vontobel, he wants his people to have fun.

Our moderator, visibly irritated by the idea that you could have fun working as a banker, prompted the Vontobel CEO to clarify that fun comes from winning and that "as managers, we must make sure we don't stand between our people and their success". Gerhard Fehr argued that, unfortunately, management routinely does get in the way of people's success.



I want my people to have fun at work.

Zeno Staub

The reason, he says, is that we are using a wrong theory of how humans behave and thus create organisational systems that really work against them. The only reason this worked quite well for the past 50 years, is that most organisations operated in a stable environment where efficiency was enough to win.

That is no longer true. Today, value comes more from agility and innovation than from efficiency. Organisations need to be able to tap into their people's full human potential, which means a better theory is needed. Behavioral economics can offer such a theory, Gerhard argued.

Similarly, Bill Fischer observed that after decades of driving out variance from our organisations, they are no longer able to deal with surprises. Precisely at a time when massive surprises hit again and again. Efficiency clearly isn't everything.

Next, the discussion shifted to how management is changing in response to the new realities, and to technology in particular. Gerhard Fehr argued that organisations need to become playgrounds for business experiments. He cited research showing that only about 100 organisations worldwide are really good at this – and that there is no common organisational design that enables it. So something else must explain the capability.

Bill Fischer was quick to suggest that once again it comes down to humans. The reason why Chinese white goods giant Haier is so successful with management innovation can be traced down to the vision, courage and perseverance of a single human: its CEO, Zhang Ruimin.

Likewise, Bill argued, the reason why Haier, after acquiring GE's home appliance division (which had been struggling for decades) was able to turn around the business in only two years, were people. People who understood each other. In the words of one manager: "They are home appliance people like we are, but the folks at GE never were."



Andrew Hill Management Editor Financial Times

Andrew Hill is an Associate Editor and Management Editor of the "Financial Times". He writes a weekly column on business, strategy and management. His book "Leadership in the Headlines" was published in 2016. Since joining the FT in 1988, Andrew has worked in various roles, including editor of the daily Lombard column on British business and finance, Financial Editor, Comment & Analysis Editor, New York Bureau Chief, Foreign News Editor, and correspondent in Brussels and Milan. He was named Business Commentator of the Year 2016 in the Editorial Intelligence Comment Awards and Best Commentator at the 2009 Business Journalist of the Year Awards, where he also received the Decade of Excellence Award for sustained achievement in business and financial journalism.



Prof. Bill Fischer Professor of Innovation Management at IMD

Bill Fischer co-founded and co-directs the IMD program on Driving Strategic Innovation, in cooperation with the Sloan School of Management at MIT and authors a regular column for Forbes.com entitled "The Ideas Business". An engineer by training, New Yorker by birth, Bill has lived much of his life in Asia and Europe. He has worked in innovation as a development engineer in industry, oversaw aerospace research projects, consulted for 17 years to the World Health Organization, was co-founder of a startup sold to Deloitte (and is presently on the Advisory Boards of two other startups), held an endowed chair at the University of North Carolina at Chapel Hill (1976–1998) and was the Executive President and Dean of the China Europe International Business School (CEIBS) 1997–1999. Bill first moved to China in 1980. He has been at IMD for over 20 years.



Gerhard Fehr Behavioral Economist, CEO of FehrAdvice & Partners

Gerhard is an applied Behavioral Economist and Executive Behavioral Designer. His personal mission is to motivate companies with inspiration to transform themselves to adopt an experimental culture. His passion: #Experimentability #Behavioral-Economics and #IrrationalLeadership – among these hashtags you will also find him in the most important (social)media. As a Behavioral Designer, he is a personal advisor to many politicians, boards of directors, CEOs and top corporate management. And last but not least: Gerhard seeks with FehrAdvice to become the European market leader in digitization and experimentation. Why? Because successful digitization seems to be very unlikely without experiments.



Global Peter Drucker Forum

Am Global Peter Drucker Forum, das sich im vergangenen Jahrzehnt international als führende Management-Konferenz etabliert hat und von bedeutenden internationalen Wirtschaftsmedien gefördert wird, diskutieren Spitzenmanager und die einflussreichsten Vordenker unserer Zeit grosse Visionen für eine bessere Gesellschaft und ein neues Paradigma im Management. Die Nachwuchsgeneration ist auch mit dabei. Als Grundlage für die bisweilen einzigartige Plattform zum disziplinübergreifenden Wissens- und Gedankenaustausch gelten nach wie vor Druckers visionäre Ideen: die Verknüpfung von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verantwortung auf der Basis eines menschenorientierten Weltbildes. «The power of Ecosystems. Managing in a networked world»: So lautet das Schwerpunktthema des Drucker Forums 2019, das am 21. und 22. November in der Wiener Hofburg stattfindet. www.druckerforum.org



Andrew Hill pointed out that indeed business books seem to build more and more on human themes recently. Will we finally manage to improve on the infamous 85% of people who are disengaged at work (Gallup), he asked?

The discussion also briefly touched upon the idea of a universal basic income (UBI) to help deal with what many expect to be growing unemployment as machines take over our jobs. Monika Bütler refuted the idea on two accounts. First, she questioned the assumption that unemployment will rise in the first place. Second, she dismissed UBI as a potential solution because it would not only be too expensive, but also remove incentives to work in the first place.

The killer question came during the Q&A session, however. One audience member suggested that we don't need technology to create inhumane workplaces, people are very good at that on their own. And then asked: why is that and what can we do about it?

Tellingly, the panel did not have an answer. Perhaps one way in which management needs to change, therefore, is to be much more concerned with a true understanding of human nature.

Once again we are reminded of Peter Drucker's timeless wisdom. It was he who said that management was a liberal art. And that the humanities must play a major role in management education.

Text: Raymond Hofmann





Die SMG wünscht Ihnen
ein erfolgreiches

2019



Impressum

Herausgeberin:

© Schweizerische Management Gesellschaft (SMG)
Dezember 2018

Konzeption und Chefredaktion:

Catrin Wetzel

Art Director, Realisation:

André Heller
hellermeier gmbh – visual communication

Texte:

Markus Baumgartner, Dr. Lukas Braunschweiler,
Markus Bucher, Dr. Jean Philippe Burkhalter,
Barend Fruithof, Hans-Peter Hadorn, Raymond Hofmann,
Dr. Sandra Hutterli, Marianne Janik, Jan Martel,
Ruedi Matter, Stefan Pabst, Dr. Andreas Stahel,
Catrin Wetzel

Fotos:

Markus Senn
zvg Alain Herzog, iStock, IWC Schaffhausen,
Rivella AG, RUAG Space, SAP (Schweiz) AG,
W.I.R.E

Druck:

Multicolor Print AG

Inserate:

Pietro Simmen
b-public AG



Schweizerische Management
Gesellschaft SMG
Zeltweg 48
8032 Zürich
contact@smg.ch
www.smg.ch
Telefon + 41 44 202 23 25