



Schweizerische
Management
Gesellschaft

LEADERSHIP EXCELLENCE



2019/20
Jahrbuch

Seite 04

Inspirationen
SMG –
Mitgliederstimmen, Neujahrsempfang
und Veranstaltungen 2020



Seite 20

Begegnung
Geschichten –
Geschichten hinter den Gesichtern



Seite 52

Dialog
Forum –
hochkarätige Referenten
aus dem In- und
Ausland im Dialog
am 56. SMG Forum



Seite 62

Austausch
Best Practice Meetings –
herausragende Führungskräfte
teilen ihre Erfahrungen



Seite 96

Impulse
Leadership Meetings –
Expertenwissen aus Academia
und Praxis verschmelzen



Editorial

2019 – ein Jahr im Zeichen des Klimas

Das geopolitische Klima zwischen den beiden wirtschaftlichen Grossmächten China und USA hat sich ebenso wenig entspannt, wie der Brexit in UK geregelt ist. Weitere Unruheherde kamen dazu bzw. sind weiterhin nicht unter Kontrolle: beispielsweise in Hongkong, Südamerika und dem Nahen Osten. Man könnte sagen, dass sich das politische und wirtschaftliche Klima 2019 global sicher nicht abgekühlt hat.

Auch der Klimawandel in unserer Umwelt und Natur hat die Welt bewegt: Schüler gingen auf die Strasse, die entsprechenden Diskussionen wurden intensiviert, Forderungen an die Wirtschaft lauter, Klimaaktivisten, die gezielt Infrastrukturen lahmlegen, wurden aktiv. Ein unmittelbares Resultat des verstärkten Klimabewusstseins schlug sich jüngst gar in den Schweizer Parlamentswahlen nieder.

Sind wir wieder einmal an einem Scheideweg angelangt?
Sind wir im Begriff, gar in ein Klima der Angst einzutauchen?
Das wäre doch fatal! Denn erfolgreiches und veränderndes Entrepreneurship ist grundsätzlich von Risikobereitschaft, visionärem Denken und verantwortungsbewusstem Handeln gekennzeichnet und kann mit diesen drei auch gekonnt gleichzeitig umgehen. So werden wir unser 57. SMG Forum vom 10. September 2020 genau dieser Herausforderung widmen: unter dem Titel «fearless».

Aber auch unsere Leadership Meetings stellen wir wiederum unter die Themen «Erfolgreiche und verändernde Führung» und «Good Governance» und wollen damit wie immer ganz praxisnah Anregungen geben und die gemeinsame Auseinandersetzung fördern.

Und wie immer ganz konkret und mit höchst positivem Echo von unseren Mitgliedern schaffen wir im Rahmen unserer Best Practice Meetings Zugang zu Firmen in der Schweiz, die durch ihren Umgang mit den vielfältigen Herausforderungen von Märkten, Umwelt, Kulturen und Führung tief beeindruckt. Diverse Persönlichkeiten öffneten uns auch 2019 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 ganz herzlich gedankt.

Für die SMG hat das Jahr 2019 auch einige wichtige Neuerungen gebracht. Mit der Lancierung unseres Online-Mitgliederverzeichnisses konnten wir einem breiten Wunsch unserer geschätzten Mitglieder entsprechen. Wie Sie bestimmt bemerkt haben auf der Titelseite des Jahrbuchs, präsentiert sich die SMG auch in einem neuen Kleid. Wir durften zudem mit Marco Gadola, Sarah Kreienbühl, Dr. Kamila Markram und Monika Rühl unseren Vorstand wiederum wesentlich verstärken.

Wir freuen uns, Sie auch 2020 mit verschiedenen aktuellen Themen und Besuchen bei «Perlen der Schweizer Wirtschaft» inspirieren zu dürfen (s. Seiten 6 bis 9). Wir hoffen dabei, dass wir Ihnen verschiedenste Berührungspunkte, überzeugende Impulse, regen Austausch und kritischen Dialog im SMG Kreis ermöglichen können.

Dr. Lukas Braunschweiler
Präsident SMG

Catrin Wetzel
Geschäftsführerin SMG

Mitgliederstimmen

zu Impulsen durch die SMG

«Die Best Practice Meetings der SMG sind spannend! Sie lassen mich in Unternehmen von verschiedensten Branchen schauen, sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. Durch die grosse Offenheit bekomme ich dabei viele Anregungen für meinen eigenen Alltag als VR. Zudem sind an allen Meetings die Kontakte zu Teilnehmenden sehr bereichernd – das alles wird so nirgends sonst geboten!»

Renate Maag

Verwaltungsrätin Global Service Management AG,
Zürich

«Die Mitgliedschaft bei der SMG bedeutet für mich: Impulsgebung und Inspiration durch vertieften Einblick in andere Unternehmungen und branchenübergreifende und praxisnahe Informationen aus erster Hand zu Führungsthemen und Leadership Excellence. Es ist eine ideale Kontakt- und Weiterbildungsplattform und die Begegnungen von Unternehmer zu Unternehmer sind äusserst wertvoll und bereichernd und gaben mir wichtige praktische Impulse bei der Nachfolgeregelung.»

Roland Fischer

Ehrenpräsident des Verwaltungsrats FISCHER Spindle Group AG

Die Best Practice Meetings vor Ort bei Firmen der unterschiedlichsten Branchen sind immer ein besonderes Erlebnis: Praxisbezogen greifen sie aktuelle und zukunftsorientierte Themen auf und sind überaus inspirierend und motivierend. Oft ist es auch die erlebbare Firmenkultur und der Spirit der gastgebenden Unternehmen, welche einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen. Das jährlich stattfindende Forum ist ein ganz spezieller Impulsgeber mit vielen Anregungen und Ideen, quasi als «Trigger», diese auf Fragestellungen im eigenen Unternehmen zu projizieren und umzusetzen. Den Dialog mit den Teilnehmern und den direkten, persönlichen Austausch empfinde ich als überaus bereichernd. Daher sind die Anlässe für mich gut investierte Zeit.»

Elke Albrecht

CIO Solothurner Spitäler AG

SMG Kalender 2020



SMG Neujahrsempfang

Zürich, 21. Januar



Welti-Furrer AG

Dietsdorf, 25. Februar



Vorsprung durch gute Governance und wirksame Assurance

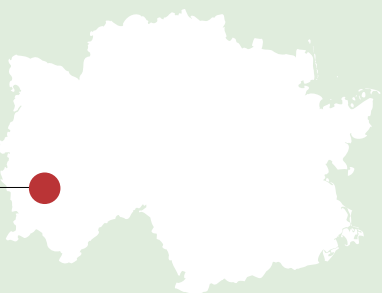
Zürich, 11. März



Ringier AG

Generaerversammlung

Zürich, 16. April



EMCH Aufzüge AG

Bern, 13. Mai



Sensirion AG

Stäfa, 18. Juni



57. SMG Forum

Zürich, 10. September



IBM Watson IoT Center

München, 21./22. Oktober



Swiss International Air Lines (SWISS)

Kloten, 5. November



SMG Neujahrsempfang Dienstag, 21. Januar

Impuls, Diskurs und Dialog sind Kernwerte der SMG und stehen auch an unserem SMG Neujahrsempfang im Zentrum. Wir werfen dabei einen Blick auf Entwicklungen, die für Unternehmen innerhalb und ausserhalb der eigenen Tätigkeitsfelder des bevorstehenden Jahres von Relevanz sein werden und die jede Führungspersönlichkeit auf ihrem Radar haben sollte. Hier setzt das Früherkennungssystem NAVIGATOR des Think Tank W.I.R.E. an, das auf einer systematischen und produktiven Auseinandersetzung mit der Zukunft basiert. Im Anschluss diskutieren wir gemeinsam mögliche Lösungsansätze zu den bevorstehenden Herausforderungen und stimmen uns auf das neue Jahr ein.

Welti-Furrer AG Dienstag, 25. Februar

Was vor über 180 Jahren als kleine Pferdefuhrhalterei unmittelbar beim Paradeplatz in Zürich begann, ist heute eines der führenden und innovativsten Logistikunternehmen der Schweiz: Welti-Furrer ist mit über 250 Mitarbeitenden in den Bereichen Umzüge, Lagerungen, Kunstlogistik und Spezialtransporte schweizweit tonangebend. Trotz oder gerade wegen der langjährigen Tradition und bewegten Geschichte gelingt es Welti-Furrer immer

wieder, Trends zu antizipieren und in neue Wachstumsbereiche vorzudringen. Ein Beispiel dafür ist das neue Logistikzentrum in Zürich-Dielsdorf, welches aus dem modernsten Hochsicherheitskunstlager der Schweiz und dem grössten vollautomatischen Containerlager Europas besteht. Welti-Furrer ist ein Teil der Knecht Gruppe, welche insgesamt über 1500 Mitarbeitende beschäftigt.

Vorsprung durch gute Governance und wirksame Assurance Mittwoch, 11. März

Unternehmen agieren nicht in einer perfekten Welt. So gehören rechtliche, regulatorische und ethische Herausforderungen zum unternehmerischen Alltag. Eine gute Governance und ein starkes Compliance-Managementsystem sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Denn Geschäftspartner sowie Kunden und Mitarbeitende wollen sich nur mit Unternehmen einlassen, die ethisch und rechtlich einwandfreie Geschäfte betreiben. Entsprechend gilt es, die Themen Governance und Compliance als unternehmerische Top-Priorität zu behandeln. Sie müssen in alle Entscheidungen einfließen, von der Strategie bis hin zum Entschädigungssystem, und Teil der tatsächlich gelebten Firmenkultur sein. Welche Prinzipien, Werte, Verhaltensregeln, Strukturen,

Risikoprozesse und Kontrollsysteme gilt es zu verankern? Wir wollen in die gemeinsame Diskussion einsteigen und als Ziel dieser Veranstaltung eine Checkliste zur Hand haben, die aufzeigt, wie gute Governance und wirksame Compliance umgesetzt werden und zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führen.

Ringier AG **SMG Generalversammlung** Donnerstag, 16. April

Mit einem Portfolio von über 140 Marken in Print, Radio, TV und Online ist Ringier das grösste diversifizierte Schweizer Medienunternehmen und erreicht auf allen Kanälen mehrere Millionen Menschen pro Tag. Ringier wurde 1833 als Schweizer Familienunternehmen gegründet und steht mit einer über 180-jährigen Geschichte für Pioniergeist, Unabhängigkeit, Meinungsfreiheit sowie Informationsvielfalt. In den letzten zehn Jahren hat Ringier rund 2 Milliarden Schweizer Franken in die Digitalisierung investiert. Heute hat das Unternehmen rund 7300 Mitarbeitende in 19 Ländern und erzielte 2018 einen Umsatz von über 1 Milliarde Schweizer Franken. Mit einem digitalen Anteil von 71 % am operativen Gewinn nimmt Ringier eine Spitzenposition unter den europäischen Medienunternehmen ein.

EMCH Aufzüge AG Mittwoch, 13. Mai

Gepflegte Handwerkstradition – 1880 gegründet, ist EMCH heute das grösste in der Schweiz produzierende Liftunternehmen und beschäftigt über 220 Mitarbeitende. Ihre hochwertigen Produkte werden von A bis Z in der eigenen Manufaktur am Firmensitz in Bern gefertigt. Gebaut werden hochstehende Liftanlagen für anspruchsvolle Projekte. EMCH ist international tätig, von der Planung über die Konstruktion bis zur Installation. EMCH hat sich auf Liftanlagen mit besonderen Anforderungen spezialisiert. Individualität ist ihre Stärke, Innovation die Motivation. Jede Anlage, ob neu oder saniert, betrachtet der heute in der vierten Generation von Bernhard Emch geführte Schweizer Traditionsbetrieb als Gemeinschaftswerk – aus den Bedürfnissen der Kunden, den Visionen der Architekten und der Kompetenz der Liftbauer von EMCH.

Sensirion AG Donnerstag, 18. Juni

Die Sensirion AG ist einer der führenden Hersteller digitaler Mikrosensoren und -systeme. Die Produktpalette des Unternehmens umfasst Gas- und Flüssigkeitssensoren sowie Differenzdruck- und Umweltsensoren zur Messung von Temperatur und Feuchtigkeit, volatil organischen Verbindungen (VOC), CO₂ und Feinstaub (PM2.5). Das Netzwerk mit Niederlassungen in den USA, Europa, China, Taiwan, Japan und Korea unterstützt Kunden sowohl mit Serienprodukten als auch massgeschneiderten Sensorsystemlösungen für verschiedenste Anwendungen. Sensoren von Sensirion finden sich häufig in Medizin-, Industrie- und Automobilanwendungen sowie in Analyseinstrumenten, in der Konsumgüterbranche und in Heizungs-, Lüftungs- und Klimageräten. Zu den Alleinstellungsmerkmalen der Sensirion-Produkte gehört die patentierte CMOSens®-Technologie, welche eine intelligente Systemintegration von Sensorelement, Logik, Kalibrierungsdaten und einer digitalen Schnittstelle auf einem einzigen Chip ermöglicht.

Heute ist IBM Watson auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz die leistungsfähigste Plattform der Welt und unterstützt Unternehmen bei der Nutzung von Daten, um mittels Künstlicher Intelligenz und Cloud-Technologien Innovation voranzutreiben und Wert für das Unternehmen zu schaffen. Kommen Sie mit uns auf eine interaktive Reise ins Watson IoT Center, eines der fortschrittlichsten Zentren für IoT und KI. In München können

IBM Watson IoT Center 20./21. Oktober

Heute ist IBM Watson auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz die leistungsfähigste Plattform der Welt und unterstützt Unternehmen bei der Nutzung von Daten, um mittels Künstlicher Intelligenz und Cloud-Technologien Innovation voranzutreiben und Wert für das Unternehmen zu schaffen. Kommen Sie mit uns auf eine interaktive Reise ins Watson IoT Center, eines der fortschrittlichsten Zentren für IoT und KI. In München können

Sie Funktionen testen, diverse Anwendungen in verschiedenen Branchen vergleichen, IoT-Technologie in Aktion erleben und selber Erfahrungen sammeln im IBM Industry Lab. Ziel dabei ist es zu erfahren, wie es jedem Unternehmen heute möglich wird, mit Daten als Werttreiber disruptiv zu innovieren.

Swiss International Air Lines (SWISS) Donnerstag, 5. November

SWISS ist die Fluggesellschaft der Schweiz. Sie bedient ab Zürich und Genf weltweit über 100 Destinationen in 44 Ländern. Mit einer Flotte von rund 90 Flugzeugen befördert SWISS jährlich knapp 18 Millionen Passagiere. Die Fracht-Division Swiss WorldCargo bietet ein umfassendes Airport-to-Airport-Dienstleistungsangebot für hochwertige Güter und betreuungsintensive Fracht zu rund 175 Destinationen in über 80 Ländern an. Als Fluggesellschaft der Schweiz steht SWISS für deren traditionelle Werte und verpflichtet sich zu höchster Produkt- und Servicequalität. 2018 erwirtschaftete SWISS mit 9000 Mitarbeitenden einen Umsatz von über CHF 5 Milliarden. SWISS ist Teil der Lufthansa Group und Mitglied der Star Alliance, des weltweit grössten Netzwerks von Fluggesellschaften.

Fearless

57. SMG Forum, 10. September 2020



«Das Bild vom furchtlosen Helden täuscht.
Er ist ein Fantasieprodukt. Ein Held, der keine Angst hat,
braucht keinen Mut. Die Angst ist eine ständige
Begleiterin. Ohne Angst lebt kein Grenzgänger lange.
Die Angst ist die andere Hälfte von Mut.»

Reinhold Messner

An unterschiedlichsten Herausforderungen fehlt es Unternehmern in der heutigen Zeit nicht.

Das geopolitische Klima kühlt nicht ab und die Debatte um den Klimawandel wird immer heisser geführt. Protektionistische Tendenzen kommen hinzu. Die technologische Entwicklung und disruptive Geschäftsmodelle beeinflussen die Wirtschaft.

Droht ein Klima der Angst unser Handeln zu bestimmen?

Das wäre fatal! – Erfolgreiche Entrepreneurship ist von Risikobereitschaft, visionärem Denken und verantwortungsbewusstem Handeln inspiriert.

Die Frage bleibt: Kann eine gewisse Angst sich nicht auch positiv auswirken? Sie vermag uns manchmal zu lähmen, doch sie schärft auch unsere Sinne, beflügelt den Geist und sichert wie bei unseren Vorfahren das Leben.

Wie kommt es, dass Angst manche Menschen zu Höchstleistungen antreibt, so auch im Falle von Reinhold Messner – und andere erstarren lässt?

Mit Wissen und der richtigen Balance zwischen Mut und Angst werden wir stärker.

Über diese Balance und ihre positive Nutzung
diskutieren wir am 57. SMG Forum mit renommierten
Persönlichkeiten aus dem In- und Ausland.



Schweizerische Management Gesellschaft (SMG)

Die Schweizerische Management Gesellschaft (SMG) wurde 1961 gegründet und ist die bedeutendste Vereinigung von rund 1200 führenden Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft. Durch ihre Netzwerk- und Plattformfunktion dient die SMG als Impulsgeberin für Unternehmer, Führungspersönlichkeiten aus dem C-Level-Management und Verwaltungsräte, die sich mit strategischen und operativen Führungstragen auseinandersetzen. Die Schlüsselfunktionen sind die Vermittlung von Impulsen, der Dialog und die Beziehungspflege mittels ausgesuchter Veranstaltungen.

Diese sollen die Schweizer Wirtschaftsführer dabei unterstützen, dass sie sich kraft exzellenter Unternehmensführung im globalen Wettbewerb an vorderster Front durchsetzen.

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

Vorstand

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

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

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

Marco Gadola (2023/2027), lic. rer. pol.
Verwaltungsratspräsident Calida AG, Sursee

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, Solvas AG, Kaiseraugst

Sarah Kreienbühl (2023/2027), lic. phil. I
Mitglied der Generaldirektion, Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Kamila Markram (2023/2027), PhD
CEO und Mitbegründerin, Frontiers, Lausanne

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

Monika Rühl (2023/2027), lic. phil.
Vorsitzende der Geschäftsleitung, economiesuisse, Zürich

Yves Serra (2020/2024), M.Sc.
Verwaltungsrat, 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.

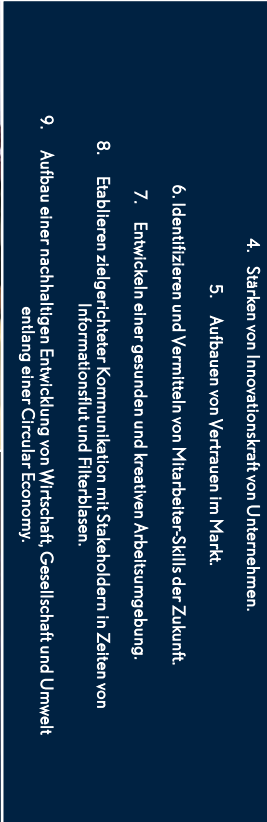
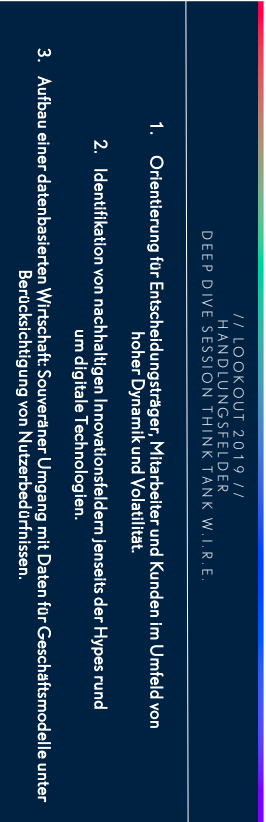
Egon Zehnder International
(Switzerland) Ltd
Toblerstrasse 80
8044 Zürich
Tel: +41 44 367 69 69
zurich@egonzehnder.com

Egon Zehnder International
(Swiss) SA
Cours de Rive 10
1204 Genève
Tel: +41 22 849 68 68
geneve@egonzehnder.com
www.egonzehnder.com



SMG Neujahrsempfang

Impuls, Diskurs und Dialog sind Kernwerte der SMG und stehen auch an unserem SMG Neujahrsempfang im Zentrum. Wir werfen dabei einen Blick auf Entwicklungen, die für Unternehmen innerhalb und ausserhalb der eigenen Tätigkeitfelder des bevorstehenden Jahres von Relevanz sein werden und die jede Führungspersönlichkeit auf seinem Rader haben sollte. Hier setzt das Früherkennungssystem NAVIGATOR des Think Tank W.I.R.E. an, das auf einer systematischen und produktiven Auseinandersetzung mit der Zukunft basiert. Im Anschluss diskutieren wir gemeinsam mögliche Lösungsansätze zu den bevorstehenden Herausforderungen und stimmen uns auf das neue Jahr ein.



// LOOKOUT 2019 //
HANDLUNGSEKTEUR
DEEP DIVE SESSION THINK TANK W.I.R.E.

1. Orientierung für Entscheidungsträger, Mitarbeiter und Kunden im Umfeld von hoher Dynamik und Volatilität.
2. Identifikation von nachhaltigen Innovationsfeldern jenseits der Hypes rund um digitale Technologien.
3. Aufbau einer datenbasierten Wirtschaft: Sovereign Umgang mit Daten für Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung von Nutzerbedürfnissen.
4. Stärken von Innovationskraft von Unternehmen.
5. Aufbauen von Vertrauen im Markt.
6. Identifizieren und Vermitteln von Mitarbeiter-Skills der Zukunft.
7. Entwickeln einer gesunden und kreativen Arbeitsumgebung.
8. Etablieren zielgerichteter Kommunikation mit Stakeholdern in Zeiten von Informationsflut und Filterblasen.
9. Aufbau einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt entlang einer Circular Economy.



GESCHICHTERN

Geschichten hinter den Gesichtern





*Erfahrung
oder Bauchgefühl
sollten nie einfach
ignoriert werden.*

Nicoletta della Valle

Direktorin des Bundesamtes für Polizei (edpol)

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind?

Ich habe früh gelernt, dass mir nichts geschenkt wird – no free lunch. Das heisst, wenn ich etwas wollte, musste ich es mir erarbeiten. Dazu gehört auch, mir jeden Tag zu sagen: «Heute musst du besser werden.» Und natürlich hatte ich früh auch unterstützende Vorgesetzte, geduldige Partner und Freundinnen und auch ab und zu einfach Glück.

Nicht nur die Technologie hat sich stark verändert in den vergangenen Jahren – auch die Kriminalität kennt keine Grenzen mehr, ist globaler geworden, hat sich ins Internet verlagert. Vor welche neuen Voraussetzungen stellt diese Entwicklung die Bundespolizei?

Die Kriminalität ist immer ein Abbild unserer Gesellschaft. Sie findet heute global und über alle Landesgrenzen hinweg statt. Um sie zu bekämpfen, braucht es nationale und internationale Kooperation. Die Digitalisierung beschert uns riesige Datenmengen – Big Data. Um die buchstäbliche Nadel im Heuhaufen zu finden, die Daten zu analysieren und rechtzeitig verfügbar zu machen,

brauchen wir gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und kluge Technologien.

Big Data bringt neue, ungeahnte Möglichkeiten in

der Strafverfolgung. Die Kooperation zwischen Menschen und IT-Systemen ist heute unerlässlich. Doch dienen Daten dem berühmten Instinkt der Strafverfolger zu oder ordnet sich der Instinkt heute den Daten unter?

Wir arbeiten mit interdisziplinären Teams, wo jeder seine Skills einbringt. Um unseren Auftrag erfolgreich zu erfüllen, brauchen wir

das Gesamtpaket: Fachkompetenzen, Intelligenz, Erfahrung, aber auch Instinkt, Intuition und Emotionen.

Wie entscheiden Sie, wenn Ihnen Ihre Erfahrung respektive Ihr Bauchgefühl etwas anderes sagt als die Datenlage?

Erfahrung oder Bauchgefühl sollten nie einfach ignoriert werden. Aber natürlich ist das Kennen der Datenlage die Grundlage für jegliche Entscheidungen. Polizeiarbeit muss auf Fakten basieren. Die Erfahrung hilft vor allem bei der Interpretation der Fakten und der Evaluation des Handlungsbedarfs.

Mit dem technologischen Fortschritt haben sich auch die Anforderungsprofile Ihrer Mitarbeiter massiv verändert. Welche neuen, spezifischen Skills müssen diese heute mitbringen?

Wir brauchen weltoffene, neugierige, lernende und vor allem engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir brauchen interdisziplinäre Teams mit verschiedenen sich ergänzenden Skills. Die einen Mitarbeiter sind technikaffin und können mit Big Data umgehen. Die anderen Mitarbeiterinnen können die Ergebnisse analysieren und Verknüpfungen zwischen verschiedenen Fällen herstellen. Wieder andere Mitarbeiter kennen die politische Weltlage und die aktuellen Bedrohungen. Wir brauchen den klassischen Polizisten oder die klassische Polizistin, aber auch die sogenannten Quereinsteiger, beispielsweise Islamwissenschaftler, IT-Ingenieurinnen und Historiker, Juristen, Chemiker usw.

Werden diese aus Ihrer Sicht auf dem heutigen Bildungsweg genügend entwickelt?

Die Generationen Y und Z sind uns in vielen Dingen einen Schritt voraus. Sie sind flexibler, anpassungsfähiger, digitaler. Sie verfügen über das zuvor angesprochene Gesamtpaket und wissen dieses einzusetzen. In meiner Wahrnehmung begegnen sie der Komplexität der Welt mit Neugier, Intuition, Instinkt und emotionaler Intelligenz.

Der Mensch hat ein ausgeprägtes

Schutzbedürfnis, gleichzeitig streben

wir nach Freiheit, Individualität und

lieben unsere Privatsphäre. So kann

beispielsweise die Gesichtserkennung

Schutz bringen, tangiert aber auch

unsere Privatsphäre. Wie kann dieses

Paradoxon «Schutz vor Gefahr und

Wahrung der Privatsphäre» gelöst

werden?

Glücklicherweise leben wir in einem Rechtsstaat und in einer Demokratie. Letztlich müssen wir als Gesellschaft entscheiden, was wir den Sicherheitsbehörden gesetzlich erlauben wollen und was nicht, wann die Freiheit vorgeht und wann die Sicherheit.

Auch wenn Big Data den Strafverfolgern ungeahnte, neue Möglichkeiten bietet, so scheint die Schwerestriminalität dennoch nicht rückläufig zu sein. Ist man da versucht zu sagen, dass kriminelle Energie stärker ist als Mensch und Maschine?

Genau wie wir alle nutzen auch Kriminelle die neuen Möglichkeiten einer digitalen Welt. Die heutigen Technologien haben nicht nur unseren Lebensstil verändert, sie ermöglichen auch immer neue Formen der Kriminalität. Die kriminelle Energie ist auch eine kreative Kraft. Wenn die Bundespolizei den Kriminellen einen Schritt voraus sein will, muss sie noch kreativer, noch vorausschauender, noch besser werden. Wie hatte ich gesagt: Jeden Tag besser werden.

Gott sei Dank leben wir in einem sehr

sicheren Land, die Bevölkerung fühlt

sich auch nicht bedroht, wir wurden

zum Glück von Terror verschont. Die

effektive Gefahrenlage könnte unter

Umständen viel heikler sein, als wir

es allgemein erleben. Ist Unkenntnis

oder Naivität ein wichtiger Schutz-

instinkt der Menschen? Oder vielleicht

auch ein wichtiger Pfeiler, damit Sie

Ihre bedeutungsvolle Arbeit im Hinter-

grund machen können?

Es kommt nicht von ungefähr, dass sich die Leute in der Schweiz sicher fühlen. Wir sind ein sehr sicheres Land. Allerdings ist die terroristische Bedrohung in ganz Europa, also auch in der Schweiz, nach wie vor erhöht. Die Schweiz wurde bisher glücklicherweise von grossen Terroranschlägen

verschont. Natürlich setzen die Schweizer Sicherheitsbehörden alles daran, dass das auch in Zukunft so bleibt. Allerdings gibt es nicht nur die Bedrohung durch Terrorismus. Terrorismus ist in der öffentlichen Wahrnehmung sehr präsent, weil es jede und jeden jederzeit irgendwo treffen könnte. Aber vergessen wir nicht die anderen, weniger wahrgenommenen Formen der Schwerestriminalität, wie die organisierte Kriminalität, wie die Geldwäscherei, der Menschenhandel, die Korruption. Die Opfer dieser Kriminalität sind der Rechtsstaat, die Steuerzahler oder wie beim Menschenhandel Frauen, Männer und Kinder ohne Lobby.

Sie sind in Ihrem Berufsalltag von Kriminalität und Schwerestrverbrechen umgeben – wie finden Sie Ihre innere Balance?

Meine Familie, viel Schlaf, Bewegung, Liebe, Kaffee und schwarze Schokolade.
Interview: Catrin Wetzel

Prof. Dr. Hauke Heekeren

Vizepräsident und Professor für Biologische Psychologie und Kognitive Neurowissenschaft an der Freien Universität Berlin

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind?

Schon in der Schulzeit habe ich mich dafür interessiert, wie komplexe Systeme funktionieren und stand vor der Wahl zwischen Psychologie, Medizin und Management. Im Medizinstudium wurde mein Interesse für das Gehirn geweckt und ich habe mich dann in Neurologie, Psychiatrie und Neurochirurgie spezialisiert. Ganz besonders fasziniert hat mich die Entwicklung der bildgebenden Verfahren, die es uns ermöglichen, dem menschlichen Gehirn bei der Arbeit zuzuschauen. In meiner Forschung nutze ich diesen Ansatz in Kombination mit Methoden aus der Psychologie und der Wirtschaftswissenschaft, um besser zu verstehen, wie wir Menschen Entscheidungen treffen.

*Wir tendieren
oft dazu, unsere
eigene Erfahrung
überzubewerten.*



Das wirtschaftswissenschaftliche Modell des Homo oeconomicus ist von der Vorstellung geprägt, dass jeder Konsument rein rational Kosten und Nutzen seiner Entscheidungen durchdenkt und nüchtern versucht, seinen Profit zu maximieren. Diese Theorie, dass der Mensch ein rein frontallhirngesteuertes Vernunftwesen ist, ist heute längst überholt. Emotionen spielen in unsere Entscheidungen mit hinein. Inwiefern?
Die Frage, in welchem Verhältnis Geist und Körper, Rationalität und Emotion oder auch Vernunft und Instinkt zueinander stehen, beschäftigt uns Menschen seit mehr als zwei Jahrtausenden. Schon Platon und Descartes setzten sich damit auseinander und aktuell scheint die Frage angesichts der gefühl- immer komplexer werdenden Welt und all der vielen Informationen, die täglich auf uns hereinprasseln, von besonders grossem Interesse zu sein.

Das menschliche Gehirn ist das Produkt von Millionen von Jahren Evolution, wir sind fest verdrahtet mit Instinkten, die unseren Vorhaben helfen, in kleinen Gruppen von Jägern und Sammlern zu überleben. Unser Gehirn zieht oft ohne viel Nachdenken schnelle Schlüsse. Das hat uns früher geholfen, unmittelbare Gefahren zu vermeiden und zu überleben. Einige dieser Strategien sind in der modernen Welt möglicherweise nicht hilfreich, zum Beispiel wenn wir mit einem Überangebot an Nahrung oder mit einem Überfluss an Informationen konfrontiert sind oder mit Entscheidungen zwischen abstrakten Gegenständen wie Finanzprodukten.

Treffen wir häufiger bewusste oder unbewusste Entscheidungen im Laufe unseres Lebens?

Das ist schwer zu quantifizieren. Unter anderem hängt es davon ab, was man als

Entscheidung definiert. So kann auch die Wahl, unterschiedliche Dinge in unserem Blickfeld anzuschauen, als Entscheidung betrachtet werden. Eine Vielzahl anderer Entscheidungen ist von Gewohnheiten und Vorlieben bestimmt. Der weit überwiegende Teil unserer Entscheidungen im Alltag läuft wohl unbewusst ab.

Mit Ihren Forschungsergebnissen belegen Sie, dass faktenbasierte Entscheidungen erfolgreicher sind als Bauchentscheidungen. Wenn jedoch Gefühle stärker sind als Vernunft – wie schaffen wir es, uns im Zweifelsfall auf Fakten und Daten zu verlassen statt auf unser Bauchgefühl?

Wir tendieren oft dazu, unsere eigene Erfahrung überzubewerten und zu stark unserem Gefühl, schon irgendwie richtig zu liegen, zu trauen. Es ist deshalb wichtig, dass wir uns bei einer Entscheidung möglichst bewusst machen, was die Fakten sind und was Gefühle oder Intuitionen sind. Es gibt Situationen, in denen Entscheidungen, die aus dem Bauch heraus getroffen wurden, also intuitiv, sich als gut und richtig herausstellen. Aus wissenschaftlicher Sicht ist recht klar, dass wir uns auf die Intuition verlassen können, wenn drei Voraussetzungen erfüllt sind: Zunächst muss es eine gewisse Regelmässigkeit in der Welt geben, die man erfahren und damit lernen kann; die zweite Voraussetzung ist, dass es viel Übung gibt, dass also ganz ähnliche Entscheidungen immer wieder getroffen werden müssen. Und schliesslich ist wichtig, dass es eine sofortige Rückmeldung gibt, ob die Entscheidung zu einem guten Ergebnis

geführt hat oder nicht. Entscheidungen von erfahrenen Spielerinnen und Spielern beim Tennis oder beim Schach sind hierfür gute Beispiele.

Wenn wir uns darüber bewusst sind, dass unsere Entscheidungen oft von Gefühlen beeinflusst sind und in welchen Situationen, dann können wir daran arbeiten, Strategien für uns zu entwickeln, um damit umzugehen. So können wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist, wie beispielsweise der schwedische Gesundheitsforscher Hans Rosling und seine Co-Autoren sie in ihrem Buch «Factfulness» beschreiben haben, und dann in diesen Sinne bessere Entscheidungen treffen. Ein gutes Beispiel hierfür sind auch Personalentscheidungen in Unternehmen oder Institutionen.

Denken wir an Fake News, Cambridge Analytica, Targeting usw. und dass Erfahrung eine grosse Rolle spielt bei Entscheidungen. Birgt das nicht eine gewisse Gefahr, dass wir uns in Zeiten der Manipulation künftig vermehrt vor falschen Entscheiden der Gesellschaft fürchten müssen?

In der Tat steht zu befürchten, dass solche Ansätze zur Manipulation von Entscheidungen dazu führen, dass selbstbestimmte, demokratische Entscheidungsprozesse unterlaufen werden. Es ist wichtig, dass wir darauf achten, die Digitalisierung so zu gestalten, dass sie zur Weiterentwicklung unserer Demokratie beiträgt und damit uns und der Gesellschaft dient.

Neben Ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit amten Sie auch noch als Vizepräsident der Freien Universität Berlin. Die technologische Entwicklung zieht auch einen Paradigmenwechsel in der Lehre nach sich. Was tragen Sie dazu im Rahmen Ihrer Professur, was im Rahmen Ihrer Funktion als Vizepräsident bei?

Ein profilbildendes Element der Lehre an unserer Universität und ebenfalls ein fundamentales Merkmal meiner eigenen Lehrtätigkeit ist ihre Forschungsorientierung. Die Lehre soll dabei stark von der Spitzenforschung profitieren und im produktiven Dialog mit ihren Ergebnissen stehen. Diesen Anspruch lösen wir bereits im Grundstudium ein und eine besonders intensive Nutzung unserer neurokognitiven Labore ermöglicht der sich an den Bachelor anschliessende internationale Masterstudiengang «Social, Cognitive and Affective Neuroscience» – die Abkürzung SCAN ist dabei kein Zufall. Ein anderer wichtiger Schwerpunkt ist in diesem Zusammenhang die Digitalisierung. Studium und Lehre werden an der Freien Universität Berlin bereits heute vielfältig durch den Einsatz moderner Technologien und Medien unterstützt. Die Universität begleitet diesen Prozess unter anderem mit einem E-Learning-Förderprogramm und umfangreichen Fortbildungs- und Beratungsangeboten. So bauen wir derzeit digitale Lehr- und Lernumgebungen aus, um selbstgesteuerte Lernaktivitäten zu fördern, zeitlich und räumlich flexible Studiemöglichkeiten zu schaffen sowie die niedrigschwellige Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden zu ermöglichen.

Mit der Berlin University Alliance haben die Freie Universität, die Humboldt-Universität, die Technische Universität sowie die Charité – Universitätsmedizin einen Verbund geschaffen und ihre Kooperationen noch dichter geknüpft. Welche Erfahrungen haben Sie bisher damit gemacht?

Als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind wir es gewohnt, interdisziplinäre Projekte gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen anderer Universitäten und ausseruniversitärer Institutionen im engen Berliner Forschungsnetzwerk durchzuführen. Diese Erfahrung habe ich zum Beispiel in der Berlin School of Mind and Brain gemacht, an der ich als Wissenschaftler seit deren Gründung im Jahr 2006 beteiligt bin. Mit der Berlin University Alliance haben wir uns nun das langfristige Ziel gesetzt, gemeinsam einen integrierten Forschungsraum in Berlin zu schaffen und zu gestalten. Über individuelle Netzwerke, Institutionen und Disziplinen hinweg soll der Verbund zum Herzstück und zur Antriebskraft eines exzellenten Berliner «Ökosystems» werden. Im Bereich Studium und Lehre planen wir, die Verbindung von Spitzenforschung und

Lehre weiter zu stärken und den Austausch zwischen exzellenten Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftlern und Studierenden voranzutreiben. Ausserdem sollen Studierende noch besser die grosse Fülle der Angebote der verschiedenen Einrichtungen in Berlin für ihr individuelles Studienprogramm nutzen. Schon im Zuge der Antragsvorbereitung habe ich dabei sehr eng und vertrauensvoll mit Vertreterinnen und Vertretern der Partnerinstitutionen zusammengearbeitet. Wir freuen uns darauf, die Massnahmen, die wir uns für den Bereich Studium und Lehre überlegt haben, nun gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen.

Wie haben es die Verantwortlichen geschafft, den Mindset der Institutionen von einem jahrzehntelangen Konkurrenzmodus zu einem Kooperationsmodus zu mutieren?

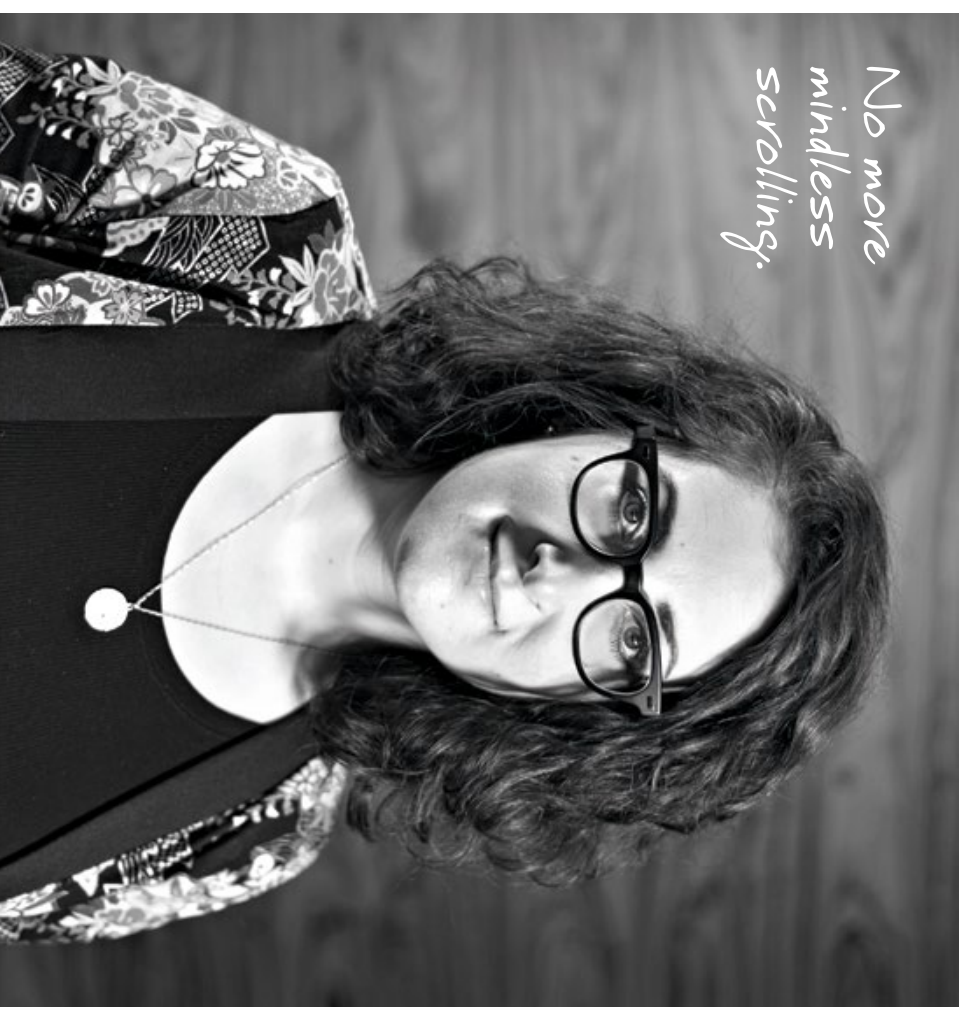
Das war gar nicht nötig, da wir Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler schon damit vertraut waren, gemeinsame Projekte in Forschung und Lehre mit Kolleginnen und Kollegen der Humboldt-Universität zu Berlin, der Technischen Universität Berlin, der Charité – Universitätsmedizin Berlin sowie den ausseruniversitären Forschungseinrichtungen zu konzipieren und umzusetzen. Die Berlin University Alliance baut auf der hervorragenden Berliner Kooperationskultur auf, die vor allem im letzten Jahrzehnt noch einmal gewachsen ist. Keine Wissenschaftsregion in Deutschland ist so eng vernetzt wie der Berliner Raum, und das auf allen Ebenen: Sonderforschungsbereiche etwa setzen ebenso auf Kooperation wie gemeinsame Promotionsprogramme.

Mit dem Konzept «EXIST Startup Berlin» möchte die Berlin University Alliance internationale Talente in der Stadt und aus dem Ausland gewinnen und Gründerinnen und Gründer auf den internationalen Markteintritt vorbereiten. Entrepreneurship als Lösung für globale Herausforderungen. Wie gehen Sie dabei vor?

Die Partnerinstitutionen in der Berlin University Alliance haben einen gemeinsamen Antrag für die neue Förderlinie «EXIST-Potentiale» im Rahmen des Programms EXIST-Gründungskultur des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie gestellt. Damit wollen wir einen Beitrag dazu leisten, Berlin bis zum Jahr 2030 als in Europa führenden und weltweit sichtbaren Standort für wissenschaftsbasierte Gründungen zu gestalten. Berlin gilt schon heute als Startup-Weltmetropole. Das

Netzwerkpotenzial der forschungsstarken Universitäten im Verbund soll systematisch genutzt werden, um internationale Talente zu gewinnen und die Gründerinnen und Gründer beim internationalen Markteintritt zu begleiten. Wir bauen dabei auf der Erfahrung unserer jeweiligen universitären Gründerzentren auf. An der Freien Universität sind das PROFUND Innovation und das Digital Entrepreneurship Hub.

Interview: Carin Wetzel



Rahaf Harfoush

Digital Anthropologist and Best-Selling Author

How did you become what you are today?

That's such a complicated question! I think one constant theme in my life has been that of generous serendipity. At the core is a love of all things technology and science fiction that I inherited from my father. Wanting to understand how the tools we use were changing the way we were living and working has been fascination ever since I was younger. I loved the potential that Internet provides in connecting with people and their ideas. As I've gotten older I've also seen the unintended consequences of implementing technology at a global scale. I find myself wavering between wonder and worry. I'm obsessively curious by nature and enjoy researching things and figuring out the solution to problems. So my career in a way was a natural choice that combines all of the things I love: technology, philosophy, and writing. I was fortunate enough to grow up with the support of various communities that were generous with their expertise. Mentors like Don Tapscott who took me under their wing and showed me the ropes were instrumental in giving me the courage to go out on my own. I've also been fortunate to work with incredibly bright teams who have helped me thrive and grow. I am what I am today because of a love of learning, and a deep need for connection and meaning.

You could say that new technologies and big data have been dominant features in your life. In your early twenties, you were crucially involved at a historic point in time as a staff member at campaign headquarters. Barack Obama's election in 2008 made him, so to speak, the "first digital President". In your book "Yes We Did" in 2009, you highlight the strategic insights that organizations can use to form their brands. Could you give us a brief outline of the key success factors in the election?

This advice seems very outdated now, but at the heart of the election campaign was a belief that all online activities needed to be linked to offline action. Even as digital platforms were in their infancy, the campaign recognized the need for action in the real world. I see the wisdom of that lesson today.

we're the rise of "slacktivism" isn't the norm, and people will share news about a cause and that digital action is enough to make them feel good, to make them believe that they have done something to contribute. We need to remember that digital action needs to be supplemented by offline action: by donating our time and money and energy in the real world. Raising awareness is important but without a link for real tangible activism, awareness isn't enough to tackle the complex challenges we face today.	
--	--

Eight years on, social media once more played a decisive role in an election – the word being Cambridge Analytica. Did this change your relationship to big data?

I wasn't surprised to read about what had happened with Cambridge Analytica. The more I read about the advances being made in predictive technologies the more I realize that culturally we have a disconnect in our understanding of the information that is being collected by corporations and our own identities. I have been very wary of big data organizations and have tried to be as prudent as possible in determining which services I use. While I remain a tech optimist, I do worry about a lack of advocacy and accountability, and more than that, a general apathy of citizens who don't inform themselves of what is happening, worse, they don't care. I think we are heading towards a reckoning of sorts, and I wonder what will happen when people realize the price they paid for these "free" services was in fact selling pieces of their identities.

Filter bubbles, fake news, controlled manipulation – is data destroying our instinct and value systems?

Yes. I believe algorithms that prioritize engagement over anything else should not be used to deliver "news" to users. We are becoming increasingly isolated from differing points of view, and worse, as we become more entrenched in our own belief

systems, those beliefs are being more polarized and radicalized. How can there be a reasonable conversation or discussion about differences when there is no place for the middle to meet anymore? Furthermore, how do we agree on a way forward when we can't even agree on what is true?

There are always two sides to the coin. We see that not only in the instrumentalization of big data in politics, but also in our personal and working life. In 2014, in your book "The Decoded Company", you put forward six principles for companies to use big data to benefit their employees so that they can increase their commitment, learn faster and unlock their full potential. Can you please give us a brief outline of them?

The Decoded Model is based on a philosophy that data can be a powerful tool to gain insights on your employees IF it is used in an ethical and transparent way. The Model has three main tenets:

- 1) Technology as a coach: technology can be a powerful tool in helping us spot issues in our own behaviors that we might not be aware of. It can give us insight into our patterns that can empower us to create behavioral changes that improve our performance.
- 2) Data as Sixth Sense: predictive technology can also be an ally in alerting us to potential issues before they become real problems. One of the biggest potential application of data is to help organizations to be forward looking. Paired with a manager's experience and instincts, data can act as a new type of super power that gives leaders even more tools to help guide their company and teams forward in an increasingly complicated world.

3) Engineered Ecosystems: data can bring an intentionality to culture that can often be intangible. We can use these tools to reward and amplify behaviors in a very concrete way that can help organizational cultures develop in a positive way.

All of these tenets are based on our Principles of Ethical Data Practices which require that all data policies within an organization are transparent, non-invasive, and include an opportunity for employees to opt out. If you can't make a clear and logical case as to how the data you're collecting is going to improve the lives/days/jobs of your workers, then you shouldn't be collecting that information. Just because you can, doesn't mean you should.

is that this model is incompatible with creativity, a process that requires periods of unstructured time, boredom, and rest. So many organizations are facing an untenable tension between wanting their workforces to be innovative and creative, but having cultures where the focus is on non-stop productivity, making it difficult for them to actually stop and think. This behavior is amplified by the new digital social norms that expect instant responsiveness making constant distractions a normal part of everyone's day. But here's the thing: you can't be creative if you're always distracted, being interrupted, and feeling overworked. We need disconnection and rest, two things are always reprioritized in favor of the fetishization of being "busy".

It's impossible to turn back the wheel of time – it's all about the best way to deal with the new reality. Can you give some advice on that?

1) Be informed not afraid – we are willing and active participants in this reality and it is our responsibility as consumers and citizens to be informed and to advocate for ourselves. We must take the time to learn and understand the impacts of the technologies we use.

2) Be intentional – we must take back control of how we are spending our time and attention. No more mindless scrolling. Be very clear about when and how you want to use technology in your life and make sure it's adding value and not just a time suck.

3) Disconnect – create regular periods of time without your technology. Go walk in nature. Connect with your friends and loved ones face to face. Give your mind the chance to savor the quiet.

4) Be Zen – recognize that our informational ecosystem is infinite and that it is impossible to read and consume everything. Set up boundaries and then do what you can, when you can.

And when we think about human instincts – are they more of a hindrance or more of a help in adapting to the new status quo?

I think it can go either way. We need tools that help us live better lives, make deeper connections, etc. But also, we can sometimes be lazy, and just go the easiest route which can have long term consequences.

Issues like "life balance" and "purpose" are taking up more and more space in the debate on leadership excellence. We think mainly about millennials in this regard – you're one of that group yourself. How do you explain that fact, and what leadership principles do you think hold out most promise of success for the future?

I'm actually quite controversial in this issue. I don't think our jobs need to have a "higher purpose". In fact, I would argue that in many cases this is an unrealistic expectation that puts a lot of pressure on people who turn to work for spiritual validation. That being said, I do believe that all businesses should adhere to a certain code of ethics, to ensure that their technologies and tools are not making the world we live in a worse place. I am very fortunate that I like what I do very much. But do I think that I was put

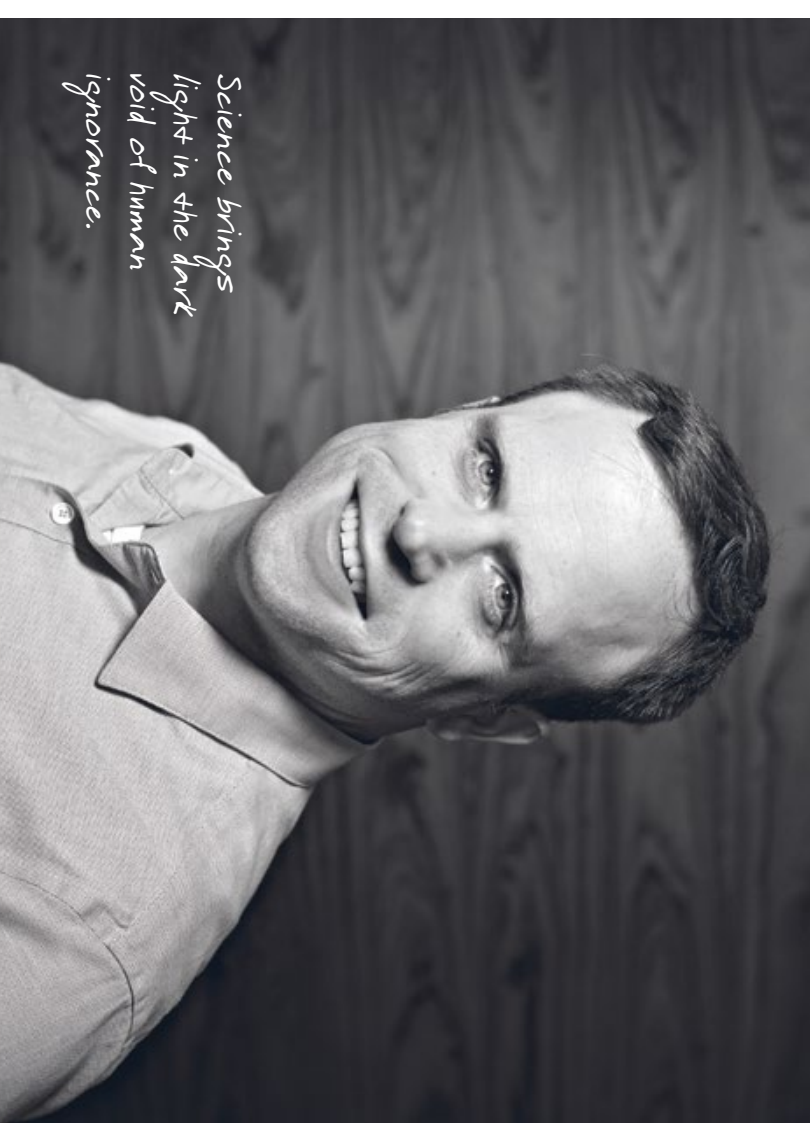
on this earth to research the impacts of technology? That it's my purpose? No. My purpose is to do good in the world, to leave it in a better state than I found it and to make the most out of every day.

What do you personally do to ensure that you "float" enough/activate your creativity?

I operate in strict adherence to my cycles of performance/recovery. I've reframed my understanding of performance to include intentional periods of rest, and now know that these periods enable me to push harder and produce better work when I need to without worrying about burnout or exhaustion. I am strict about my downtime, because downtime is the essential component that will determine your level of achievement. You cannot produce

your best work or do your best thinking when you are exhausted, burned out and constantly distracted. Every year I take the months of August and December off. I don't check emails on the weekends or in the evenings, and I give myself plenty of time to just be a human being without being constantly attached to screens and social media.

Interview: Catrin Wetzel



*Science brings
light in the dark
void of human
ignorance.*

Dr. Christopher E. Mason

Principal Investigator for NASA's Human Research
Program and Associate Professor at Weill Cornell Medicine

How did you become what you are today?

I have always been curious about the world around me.

The best thing to do is to keep asking questions until everybody that you ask says

"I don't know," and then leap forward from there into the void of knowledge.

"Moon is the proving ground, Mars is the destination". A clear announcement by NASA in 2019. In association with this, there are plans for man to walk on the moon again in 2024 and a manned landing on Mars is supposed to be possible by 2033. Will they manage to do that?

Likely yes. The plan is to have the first female astronaut on the moon in 2024, and this should be possible, even if it might be pushed back to 2025. The goal is not just a visit this time, but to establish a permanent lunar base and human presence on our orbiting moon.

A significant show-stopper appears to be radiation exposure – your research field.

What were the first things you implemented from the twins study to make it possible, as a first step, to stay in space for longer?

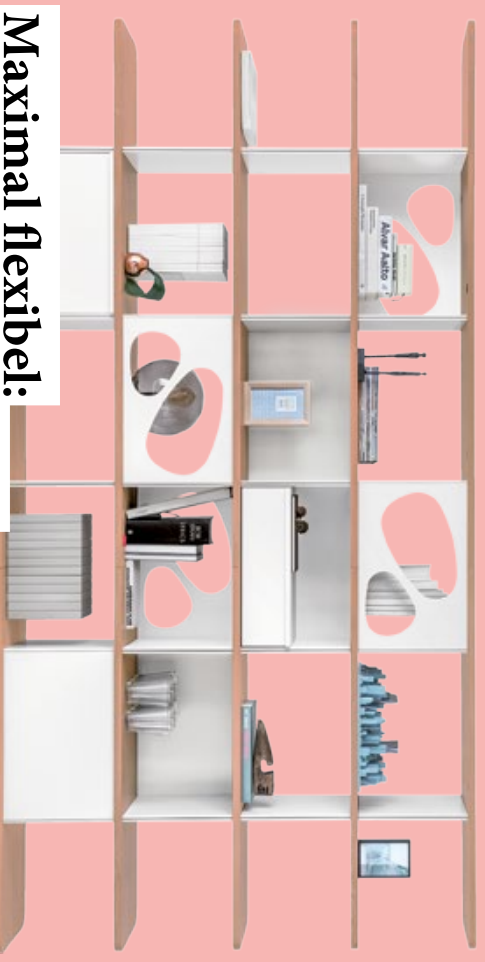
The radiation indeed is one of the biggest challenges for long-term human space-flight, but we think there are ways to mitigate the challenges. We have begun monitoring additional astronauts and looking closer at the current data that we have, to discern genes that respond during spaceflight to the radiation and using them as a guide to and list of genetic substrates that can be modified for continued protection in future missions.

Aren't your timelines on having tools at hand for targeted engineering of the human genome conservative, given the speed that research has shown in the past years (lots of new powerful tools).

The tools for editing the human genome are still being discovered, and indeed are maturing faster than anyone could have predicted. But, the big questions is how accurate we can get them, so that there are not "off-target" effects where we are editing and modifying other parts of the genome too. So far, that is still likely years away, and even once confirmed in a dish (in vitro), we will need years of clinical trials to ensure safety, efficacy, and broad utility.

Is it actually known whether conditions on the moon can be transferred to Mars, or is there a possibility that additional challenges lie ahead?

We do not know everything yet about comparability, but the moon should be a great testing ground for Martian missions. In many ways, Mars is better, since it has more gravity (38% vs. 17%), a similar circadian cycle as Earth (24.6 hours vs. tidally locked), and at least some atmosphere (1% vs. 0%). However, Mars is obviously a lot farther away, meaning that the need for complete self-reliance is paramount.



Maximal flexibel: Das neue Raumteil- und Regalsystem LO Next.

What's next? Für das Büro mit Zukunft keine Frage: Lista Office LO verwandelt die Arbeitswelt in einen Ort für Individualität und Dynamik. LO Next strukturiert Räume, schafft Atmosphäre und fördert die Identität. Zudem ist das flexible Büromöbel von beiden Seiten bedienbar und im Handumdrehen erweitert. Für das nächste Kapitel des starken Büros: www.lista-office.com/next

Whereas the race for the first moon landing only involved nation states, the private sector is also a strong driver nowadays. Merrill Lynch currently estimates that the space travel market will reach a global turnover of one billion dollars by the year 2040.

Are you now noticing more funds available for research as a result?

Yes indeed. We are seeing a large uptick in the number of commercial groups with interest and concomitant funding. But, ironically, government spending for NASA in the US is relatively flat, and far lower as a percentage of GDP than it was in the 1960s.

You don't just do research for NASA. To what extent does human medicine currently benefit from your results and activities for space?

Indeed most of our work in the lab is for clinical care here on Earth, from better methods in genetic diagnostics or improved therapies and monitoring of cancer patients, especially for leukemia and epigenetic therapies.

When genes are under discussion, reservations about possible manipulation immediately come to the fore. Are there times when you would prefer to be able to pursue research in a country that has lower regulatory and ethical barriers than the USA and Europe?

Quite the opposite. I want the greatest scrutiny of any genome editing and genome design methods for anyone here in the US or anywhere else, plus full transparency and clarity in terms of hypotheses and risk factors for the therapeutics. Patients need to be informed and physicians and scientists need to learn from every patient together.

In addition to your professorship and research activity, you also successfully co-founded 5 biotech start-ups.

Which are you more passionate about – science or business?

Science for sure. Business can accelerate the implementation and deployment of new scientific ideas, but you need to have good science first. These are the greatest lights in the dark void of human ignorance.

Interview: Catrin Wetzel

*Winning in China is always
a long-term commitment not a
short-term 100-meter dash.*



Jinlong Wang

Group CEO and Chairman, PizzateExpress,
Managing Director & Operating Partner, Hony Capital

How did you become what you are today?

Love what you do, do what you love, and you are what you do. When I was young, my life moto was that there are only things that I don't want to do, and there is nothing in this world that I can't accomplish if I want to do it. Columbia University Law School and more than 20 years at Starbucks have changed my life.

Which led me to believe that the ultimate vantage point is to live life like water – be a servant, leader, and role model – inspire and influence people to work together for a bigger purpose than ourselves, enabling ordinary people to achieve extraordinary results that we can all be very proud of.

Starbucks has been a unique success story in China, or rather the whole of Asia. How did you actually go about that, and make a nation that have been tea-drinkers for millennia into Starbucks consumers?

The mission of Starbucks is to inspire and nurture the human spirit one cup at a time and one neighbourhood at a time. We are in the people business serving coffee; we are not in the coffee business serving people. Starbucks is very clear about its mission: and it is not about what we sell, it is about what we stand for. Starbucks entered the Chinese market with a very long-term mission, i.e., 30 years, 50 years, and determined that it will build a different company in China. Humanity is a universe which transcends culture, traditions and borders. Starbucks

pioneered and built China's coffee culture and a new lifestyle providing human connections through Starbucks 3rd-place experience coupled with the best coffee in the world.

We built Starbucks stores as the 3rd place, which is equally important as, if not more important than our coffee, food and merchandise. The beautiful and inviting stores build a strong emotional connection where customers feel the sense of belonging, a place providing a break from their worries outside, a place where you can meet with friends, family, have dates over a cup of coffee or other fusion drinks such as green tea latte or black-sesame and red-beans Frappuccino. It's about enjoyment at the speed of life – sometimes slow and savoured, sometimes faster.

How far should a company go to localize their offerings? Should they adapt existing products just enough to appeal to consumers in those markets? Or should they rethink the business model from the ground up?

When Starbucks first entered the Chinese market, I said that “we will be Starbucks China for the first 10 years and then 10 years later we will be China Starbucks.” To start with, Starbucks China means to be Starbucks as to who we are and what we stand for. Having said that, we all know that China is a tea-drinking nation with 5000 years of history, traditions and culture. We have to create the coffee culture with deep respect for the Chinese heritage and values. We are not in China to replace tea, but to provide a new way of life by introducing a unique experience and serving the highest quality coffee and customized offerings tailored to the taste and needs of the Chinese customers. It’s also important to note that Starbucks adjusted its operating model from the beginning. The general Starbucks operating model is as follows:

- (i) coffee becoming a differentiated premium product;
- (ii) stores becoming a 3rd place;
- (iii) becoming an iconic brand; and
- (iv) doing well by doing good.

However, entering the China market our operating model has changed to:

- (i) building Starbucks as a 3rd place, a new lifestyle;
- (ii) building the coffee culture and brand value starting with our own employees as well as investing in communities – doing well by doing good;

- (iii) starting coffee tasting and education through camel macchiato, and fusion drinks such as tea latte vs. French press black coffee tasting in the US; and
- (iv) becoming a symbol of success and status in China.

China Starbucks today, 10 years later, is fully integrated into the Chinese market from store design, beverage and food innovation to China loyalty program, Yunnan coffee project, China R&D centre, Starbucks Shanghai Roastery developed and created in China for the Chinese consumers.

We have more customized offerings such as Peach Blossom Tea Latte, Peanut Frappuccino, Dragon Boat Dumpling, Mooncakes and product innovation that allows exploration and choice.

Nowadays, Starbucks has almost 4000 stores in mainland China, and in Shanghai alone it has more than 650 stores, opening a new store every 15 hours. Starbucks

China has helped create the coffee industry and its total ecosystem with a potential segment of RMB 1 trillion in China. In the years to come China will surpass the US market, which currently is the largest coffee market in the world.

You were born in China, studied in Peking and at Columbia University in the USA. Do you feel that this success story would also have been possible if it had been led purely by Western management?

One of the most important successful factors for global companies operating in different countries/markets is not only its comprehensive understanding and grasp of its own culture, value and mission, but also complete embracement and respect of the culture, value, traditions and operational environment of the host’s country. Having a

diverse, inclusive and equitable work culture of innovation, new ideas, development and growth is a strategic must, not an option, be it purely Western or Chinese management. We can deliver value and sustainable business success by living our values of diversity, inclusiveness and community for all.

We often observe that it is hard for Western companies to enter the Chinese market. Have you got a few basic tips as to how we can handle the Chinese market successfully?

The combination of scale, speed, competition and intensity is a game changer in China. Winning in China is always a long-term commitment not a short-term 100-meter dash.

- Building and developing China-based sustainable and growth organization capabilities.
- Double down on diverse talents and leadership team who breathe and live multi-cultures and operations.
- Investing in your brand and building lasting brand love.
- Executing the basics brilliantly and always innovating the experience.
- Fast and nimble going to market and having the courage to bet big.
- Unleash consumer-led entrepreneurial spirit.

“Value creation, price realization” is the philosophy of Hony Capital for which you now work – how is “value” defined?

Value creation for Hony Capital’s investee portfolio companies is far from an exact science. We have to assist and help articulate vision and a playing field for what is possible for portfolio companies while

increasing our own capacity to assist portfolio companies’ execution of operational transformation, new and innovative way of brand building, new ways of creating and capturing new value, broadening our portfolio companies’ total ecosystem and collaboration among the portfolio companies as well as third-party marketplace partners more effectively with efficiencies and scales. Investment is first investing in the people/team. This is true and

success-imperative with both our investee companies and our own people at Hony Capital. Its operating partner will:

- (i) act as the cartilage and/or as a trusted conduit between the deal partner and the portfolio company executive team, and/or among different investors for the deal; and
- (ii) provide expertise/experience by assisting in the due diligence to assess sustainability of the business and downside risks, identify long-term growth potential, revenue and EBITDA growth, generating strategies and more importantly the culture and value fit.

With an increasingly polarized world, geo-political and social uncertainties, creating value has to shift focus from high leverage and multiple arbitrage to increasing the fundamental financial, operational and commercial performance of their invested portfolio companies. As a result, operating improvement will translate into increased enterprise value, in order to yield higher investment returns.

Interview: Caitlin Wetzel

Carsten Koerl

CEO Sportradar

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Wir leben in einer globalen und exponentiellen Welt. Alles dreht sich immer schneller, und um die Chancen wahrzunehmen, muss jeder von uns täglich lernen und sich verbessern bzw. verändern. Das ist ein ständiger Kreislauf und natürlich gehört immer auch viel Glück dazu, welches ich in meiner Entwicklung oft hatte.

Sie haben Ihr erstes Unternehmen Betandwin binnen drei Jahren auf eine Bewertung von 110 Millionen Euro gebracht und Ihr zweites Unternehmen binnen 10 Jahren auf über 2 Milliarden. Ist Ihnen jeweils schon bei der Gründung klar, wohin und wie weit die Reise gehen kann, welche Skalierungsmöglichkeiten bestehen oder ist das ein laufender Prozess, bei dem ständig neue Ecosysteme entstehen?

Ich versuche immer, ein möglichst globales und skalierbares Geschäftsmodell aufzubauen. Das ist schon bei der Gründung ein entscheidendes, aber nicht das einzige Kriterium. Ganz wichtig ist für mich die Identifikation mit dem, was ich tue. Im Zentrum steht bei mir immer die Freude am

Gestalten und Entdecken. Damit wird die Arbeit eigentlich zum Hobby und das bringt viel Freude und Erfüllung. Damit tun sich dann auch immer neue Wege auf.

Sportradar wächst seit Jahren hoch zweistellig. Die Zahl der Mitarbeiter ist von 10 auf 2000 gestiegen in zehn Jahren. Wie halten Sie diese Wachstumsgeschwindigkeit?

Ab einer gewissen Größenordnung verändert sich das Wachstum. Wir sind aktuell in der Phase, aktiv die Zukunft gestalten zu können. Sozusagen Märkte und die dazugehörigen Produkte selbstständig zu definieren und zu entwickeln. Wenn das richtig und global funktioniert, kommt es zu explosivem Wachstum.

Ich kann jedem raten, immer offen für Veränderungen zu sein. Dann kann man Ungewissheit als Chance verstehen und diese aktiv entwickeln.



Haben Sie dabei keine Angst, dass Sportradar zu schnell zu gross wird?

Wir sind jetzt in zehn Jahren auf knapp über 2000 Leute gewachsen. Das würde ich eher als synergetisches Wachstum bezeichnen. Ich finde es sehr wichtig, dass sich alle im Unternehmen mit den Zielen und Produkten identifizieren können und das braucht eben auch etwas Zeit.

Wie transferieren Sie Ihre Entrepreneurship auf Ihre Mitarbeiter?

Nicht jeder ist Unternehmer, aber jeder kann in seinem Umfeld Entscheidungen treffen. Das versuche ich in vielen Gesprächen jedem klarzumachen.

Big Data ist definitiv auch im Sport angekommen. An den NFL-Spielen sind Sensoren angebracht, die 25-mal pro Sekunde die genaue Position melden. So kann Sportradar beispielsweise, wenn der Quarterback einen Schritt zurückgeht um einen Pass zu spielen, anhand der Fussstellung berechnen, welche Spieler auf dem Feld den Pass bekommen könnten. Welche Möglichkeiten eröffnet Ihnen das?

In der Tat sind solche Berechnungen von Wahrscheinlichkeiten mittels Daten und Mechanismen der Künstlichen Intelligenz für alle Sportarten möglich. Die Anwendungen sind vielfältig und helfen Spielern, Trainern, aber auch Sponsoren, Broadcastern, Medien, Wettanbietern und Wettbewerbsüberwachern. Wir sind hier noch in einem sehr frühen Marktstadium und die Anwendungsbereiche sind enorm breit gefächert.

Können Sie als grosser Sportfan Live-Sport überhaupt noch gleich geniessen wie vor 20 Jahren, als noch nicht (fast) alles voraussehbar war?

Sport wird immer ein menschliches, nicht voraussetzbares Element haben. Das sehe ich an mir selbst am besten. Jeder, der selbst aktiv Sport treibt ist manchmal über sich selbst verblüfft, im Positiven wie auch im Negativen.

Zum Thema Sportrechtehalter: Bei Betandwin sind Sie ausgestiegen, als die Investoren mitbestimmen wollten. Sie scheinen keine Fremdbestimmung zu mögen. Letztendlich sind Sie heute aber in einer gewissen Abhängigkeit den Sportrechtehaltern/Lizenzgebern. Birgt das nicht ein gewisses Risiko und wie gehen Sie damit um?

Ja, das ist für mich immer ein wichtiges Kriterium. Wenn die Abhängigkeit von Dritten zu gross wird, dann wird es für mich persönlich schwierig. Aktuell sind wir davon aber weit entfernt.

Daten für Wettanbieter, Medienunternehmen, Monitoring von Matchmaking, Dopingbekämpfung, Entertainment Content usw., die Liste Ihrer Geschäftsfelder ist schon heute lang – doch wohin kann die Skalierbarkeit von Sportradar noch führen?

Die Antwort liegt im Sport. Der ist global und tief in unserer Gesellschaft verankert. Das gibt enormes Potenzial für unsere Geschäftsfelder.

Werden wir in 15 Jahren überhaupt noch Sport im klassischen TV konsumieren oder eher auf Sportradar?

So wichtig wird Sportradar nicht werden. Ehrlich gesagt wissen wir heute noch nicht genau, wohin die Reise geht. Wir hoffen, über unsere Produkte und Prozesse genau dies für unsere Kunden zu erreichen. Wir wollen den Sport zur Unterhaltung und zu einem interaktiven Erlebnis machen.

Sie haben ein einzigartiges Gespür für Big Data. Viele Ihrer Zeitgenossen haben eher instinktiv Angst davor – was ist Ihre Empfehlung, wie diese positiv überwunden und gewinnbringend eingesetzt werden kann?

Wie bei vielen Sachen ist die Neugier ganz entscheidend. Ich kann nur jedem raten, immer offen für Veränderungen zu sein. Dann kann man Ungewissheit als Chance verstehen und diese aktiv entwickeln.

Interview: Catrin Weizel



*You never
go against
something, but
instead create
a reality that
is so much more
beautiful than
you make it
obsolete.*

Fabrice Leclerc

Entrepreneur and a life advocate

How did you become what you are today?

I believe that every shadow, no matter how deep it is,
can be wiped out by the morning light.

You work for several Fortune 100 companies. How do you approach each project?

I listen to the founding team, try to determine where their energy comes from, size their long-term intentions and impact. If I see integrity, authenticity and the willingness to do something good, I help to design it, gather the ecosystem, protect it as long as I can. Modern projects should be designed keeping the next 1000 years in mind.

A project is like a cell, its success depends on the quality of its original design. Cells can grow into thriving organism when their environment is healthy and when they have the right codes from the beginning.

You base your approach to innovation on instinct – in what situations in life do you not act instinctively?

Our instinct contains the root codes of life, refined by billions of years of trial and error by your ancestors ... they are our legacy. Any living being carries them inside and uses them without thinking, without studying or any technology, without the help of anyone. Instinct differs from intuition by the fact that it is not influenced by our consciousness, knowledge nor experience. Instinct happens long before consciousness takes over, this is why it is so powerful in innovation. So we always act instinctively, but sometimes we don't act intuitively, meaning that we don't use our experience and consciousness, because we don't trust ourselves or are living or working in an environment that does not reward the use of our instinct.

Before your business degree you studied veterinary medicine. Animal patients can't talk, so a talent for observation and knowledge of their instinctive behavior is all the more important. Looking back – did that give you a decisive edge for the work you do today?

Studying other species forces you to open up your mind and expand your capacities. It is well documented that kids growing up with dogs expand their social skills as they have to learn how to communicate without their own language.

In business, we're normally numbers based. If people have no talent for observation, how do we relearn the ability?

If you put a baby grasshopper under a glass the first days of its life, it will learn that the top of the glass is the limit to jump and will keep on jumping at that height most of its life. If we limit business to numbers, we limit ourselves artificially to a very low level of understanding and possibilities and that's a shame.

Try to put a number on what makes the difference between a good leader and a fabulous leader and you will understand that numbers do not make the difference. This idea that business is number driven has fortunately peaked in 2000 and is now evolving fast. Business is becoming a way to live better physically and mentally. Like any of our abilities, we can relearn them by first experiencing their power, trusting in ourselves, training with humans and animals who are using their instinct naturally. If you want to surf better, you want to surf with better surfers. It's the same with the use of our instinct.

In your opinion, major successful innovations always have to benefit society sustainably as well. Let's take Lyra/blockchain, for example – do you think they meet these criteria?

Technologies can be shaped like a fabric, it all comes down to the spirit and the values of those who have created it and use it.

With the fusion technologies we can build homes or destroy homes ... This is why in business we now have to train the brain, the heart and the spirit together and work with people who are great at all these skills.

In your view, what would be a good innovation in banking?

To create a new currency which can only materialise if it is invested in things that matter and disappears if it is used in a bad way against any species.

You worked with Steve Jobs and say that he acted a great deal out of instinct. How was that expressed?

He said: "Have the courage to follow your heart and instinct. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary."

If we want to innovate from instinct – how should we go about it?

Our instinct contains the codes to thrive, the pragmatic "wisdoms," so innovating from instinct is just to design any project with a pragmatic wisdom based on these codes. They come from millions of years of empiric life trial and error from our ancestors. They are our deepest legacy.

So, on what do those codes base?

Elements: Water, air, soil fertility and sunlight are the cornerstones of everything, so they must be the cornerstone of any modern

project. Any activity that weakens the elements, weakens life and should be fixed.

Interdependency: Everything is connected – every action has an impact on something.

Regeneration: Everything needs time to regenerate to exist and perform. We experience this code everyday: if we don't sleep enough, we cannot regenerate, and therefore can't thrive.

Wilderness: The wilderness unites all codes. In innovation we often say that when we don't know where to go, we remember where we come from – and our universal home is the wilderness.

Today, we are losing the genetic diversity at a very fast pace, hence losing our capacity to feed and cure ourselves due to this diversity. If we destroy nature, we simply destroy ourselves. Recent scientific studies showed that our metabolism and immune system is boosted, our mind becomes clearer, our natural killer cells increase by 53 %, our cortisol level, our stress hormone drop by 15 % within just 3 days of being in nature compared to our levels when in cities and offices. The further we are out of reach from nature, the bigger probability of depression, anxiety, stress and hypertension is seen in the amigdala activity in our brain.

Nature reboots our peak capacities, because our codes get aligned with the reality. Our ability to think freely and our overall brain health capacity get stimulated hence our capacity to innovate is augmented.

This is why nature is coming back into our homes and cities, doctors are now prescribing forest therapies, Amazon and Google are building greenhouses as their new working places.

In addition to your innovation work for various companies and your activities as a Business Angel, there's another project dear to your heart – "The eternal valley" – and you also received support for it from Yvon Chouinard (founder of Patagonia). Can you please tell us a little bit more about it?

Few years ago, I became aware that the landscape where I spent my childhood and love the most was going to be destroyed by a vast urbanization project.

The magic forest, the crystal clear water of the oldest spring water known on Earth called "l'éténelles," the beings who have called the place home for millions of years, and the iconic place where the Cro-Magnon man, our direct ancestor, was found, would be gone forever. Just because the local mayor and owner of a real estate agency had decided so.

So, I was determined to spearhead its protection, with applying my first principle in innovation: You never go against something but instead create a reality that is so much more beautiful that you make it obsolete.

But you can't protect a place unless you understand it. You can't love it until you know it. I therefore asked scientists to raise an inventory of the area's biodiversity, so the forest would be proved and rewarded as a natural paradise. More than 50 endangered species were found, making it an iconic place of life and a place to love – the key of any project.

In a matter of days, we gathered 300 supporters. 2 weeks later there were 1000 supporters. We presented the conservation project to the Patagonia grant contest and won. Few months later the Governor of the region extended its natural protection shield and the local mayor, that initiated originally the urbanization project, joined our movement to protect the natural landscape. When doing the inventories, we also discovered that people who are living in the valley live much longer than the average French citizens. We therefore called it "la vallée éternelle" www.leternelle.org.

With this project I have learnt that we have to fight hard for our dreams. It has been a difficult time but a beautiful victory.

A victory for life, a confirmation that every shadow, no matter how deep it is, can be wiped out by the morning light.

Interview: Catrin Werzel



SMG Forum

Die Schweizerische Management Gesellschaft führt seit 1961 das SMG Forum durch. Jährlich treffen sich rund 300 Unternehmeninnen 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.



56. SMG Forum 2019

Instinkt

Nie zuvor hatten wir einfacheren und umfassenderen Zugang zu Informationen als heute. Die technologische Entwicklung erschliesst uns unzählige Möglichkeiten, diese auszuwerten. Worauf sollen wir wichtige Entscheidungen basieren? Auf dem B wie Bauch oder besser auf dem B wie Big Data? Lassen wir unseren Instinkt in Anbetracht der Hülle und Fülle an Daten überhaupt noch zu? Denn ist es nicht gerade dieser, der uns von Künstlicher Intelligenz differenziert und den entscheidenden Unterschied machen kann?



Fragen wie diesen hat sich das 56. SMG Forum gewidmet. Im Folgenden möchten wir Ihnen die Key Messages der einzelnen Referenten aus der Optik unserer Vorstandsmitglieder Dr. Lukas Braunschweiler, Dr. Patrick Gisel, Dorothee Auwärter, Sarah Krielenbühl, Dr. Karen Huebscher und Dr. Kamilla Marktram verfügbar machen.

Changing consumer instincts China gilt als die Geburtsstätte des Tees und seine sprichwörtliche Teetradition geht ca. 5000 Jahre zurück. Was braucht es, um aus instinktiven Teetrinkern auch chinesische Kaffeegeniesser in grossem Stil zu machen? Der Aufbau des heute rasch wachsenden, grossen und starken Kaffeegeschäfts von Starbucks in China zeigt eindrücklich, dass es möglich ist, den Instinkt von Menschen allgemein und Konsumenten im Speziellen zu ändern bzw. zu ergänzen. **Jinlong Wang**, ehemaliger Chairman of Star-

bucks China und Vater des Erfolgs von Starbucks in der Region Asien, legt in einfacher Klarheit dar, dass es möglich ist, den Konsumenteninstinkt zu verändern, auch wenn dieser in der Geschichte einer Kultur tief verankert ist. Entscheidend ist, dass dabei und damit durch den Kaffeegenuss ein neues Glücksgefühl geschaffen wird und die Konsumenten sich als Teil dieses neuen Geschmacks, dieser neuen Idee und neuen «coolen» Welt sehen bzw. so gesehen werden. In anderen Worten, es muss «hip und in» sein, sich diesem neuen Trend anzuschliessen. In China hat

dabei Starbucks ganz deutlich auf die jüngere Generation in den aufstrebenden Städten fokussiert und das Momentum des generellen Aufbruchs im Land geschickt genutzt. Fast unglaublich, aber wahr: Der Name Starbucks steht heute in China als Synonym für den Begriff «Kaffee».

Text: Dr. Lukas Braunschweiler



Instinkt für Big Data Sport verbindet man mit verschiedenen Zielsetzungen: Im Vordergrund stehen natürlich Körpererächtigung und Wettkampf, aber auch Förderung des Team-Spirits, Schulung der Charakterstärke oder sinnvolle Freizeitbetätigung für Jung und Alt gehören dazu. In den letzten Jahren ist nun aber eine neue Qualität des Sports immer stärker aufgekommen: die Analyse des Sports durch Daten. Die meisten von uns dürften in Sportübertragungen schon erfahren haben, wie viele Kilometer Ronaldo



im Laufe des Spiels gerant ist, wohin Federer seine Services gespielt hat oder was genau der Gastfluss von Lewis Hamilton während eines Formel-1-Rennens macht.

Die interessante Frage stellt sich: Woher kommen diese Daten? Ganz einfach:

Carsten Koerl und seine Firma Sportradar liefern sie. Er nutzt Big-Data-Technologien zur Sammlung, Verwaltung und Auswertung von Umfragen von Daten. Als Beispiel diene nur der von ihm in seinem bemerkenswerten Referat erwähnte Basketballspieler mit 25 Sensoren, durch die jede Bewegung, ja, jede Zuckung erfasst wird und damit Spielzüge sogar antizipierbar werden! Sportradar analysiert jährlich über 400.000 Spiele in 60 Sportarten und generiert daraus täglich rund 5 Mrd. Datensätze.

Carsten Koerl hat sich schon lange mit Wettbewerbs- befasst. So hat er in den 90er-Jahren die Wettplattform Betandwin aufgebaut und verkauft, notabene bei einer Marktkapitalisierung von ca. 110 Millionen Euro. 2001 gründete er dann die Sportradar, die sich folgendermassen visioniert: «Sportradar is a global leader in understanding and leveraging the power of sports data and digital content for its clients around the world.» Auf die Frage, wie/ warum er die Idee der Nutzung von Sportdaten in eine Firma gemünzt hatte, kommt sofort das Thema unseres SMG-Forums: Instinkt. Er habe stets bei grossen Entscheidungen auf

den Bauch gehört (was er gleichsetzt mit Instinkt). Und seine Qualität sei, auch bei Rückschlüssen, die unvermeidlich sind, weiter an die Idee und seine Überzeugung zu glauben; nun denn, aktuell bewertet sich Sportradar mit ca. 2 Milliarden Euro, ein glaubwürdiger Tatbeweis dafür ...

Text: Dr. Patrick Giesel



rung, auch junge Menschen der Generationen Y und Z sowie Frauen zu begeistern. Angebote von Teilzeit, Home-Office und dergleichen helfen. Vor allem aber überzeugt die sinnstiftende Arbeit.

Text: Dorothee Auwärter

Entscheidungsfindung und das Gehirn

«Erfahrung ist gut, Fakten sind besser», so **Prof. Dr. Hauke Heekeren** wenn es darum geht, ob Bauchentscheide oder datenbasierte Entscheide erfolgreicher sind. Denn wir tendieren oft dazu, unsere eigene Erfahrung überzubewerten und zu stark unserem Gefühl, schon irgendwie richtig zu liegen, zu trauen. Es ist deshalb wichtig, dass wir uns bei einer Entscheidung möglichst bewusst machen, was die Fakten und was Gefühle oder Intuitionen sind.

Aus Sicht der Wissenschaft können wir uns auf unseren Instinkt oder unsere Intuition verlassen, wenn folgende drei Voraussetzungen erfüllt sind:

- Eine gewisse Regelmässigkeit muss vorhanden sein, die man erfahren und damit lernen kann.
- Es muss viel Übung geben, dass ganz ähnliche Entscheidungen immer wieder getroffen werden müssen.
- Es muss eine sofortige Rückmeldung vorhanden sein, ob die Entscheidung zu einem guten Ergebnis geführt hat oder nicht.

Text: Dr. Kamilla Markram



Auf zum Mars! «Es gibt keinen besseren Tag zum Forschen als den heutigen», davon ist **Dr. Christopher E. Mason** überzeugt und angetrieben. Stehen uns

durch die rasante technologische Entwicklung und neue Forschungsergebnisse doch täglich mehr Daten und Möglichkeiten zur Verfügung. Dazu gehören auch die Ergebnisse aus der NASA-Zwillingsstudie, an der Mason massgeblich beteiligt war. Diese brachten wichtige Erkenntnisse, damit seine 500-Jahr-Vision Realität werden kann: die erfolgreiche Besiedlung von weiteren Planeten durch die Menschheit. Um die entsprechenden Grundlagen und Schutzmechanismen für Langzeitreisen im Weltall zu ermöglichen, arbeitet sein Labor im Bereich der Gewinnung von molekularen Profilen von Genomen, Epigenomen, Transkriptomen und Metagenomen.

Text: Dr. Karen Hubscher



Ist die Menschheit für Big Data

geschaffen? In der heutigen Zeit ist ein

Paradigmenwechsel gefragt. Wir sind nach dem Motto «Wer nichts tut, ist unproduktiv» erzogen worden, sagt **Rahaf Harfoush**, Digital-Anthropologin und Bestsellerautorin. Messbare Produktivität stammt aus Zeiten der Industrielichen Revolution. Bei dieser

Arbeit ging es aber nicht darum, Probleme zu lösen oder kreativ zu sein. Heute ist viel mehr Wissensarbeit gefragt und Kreativität findet oft im Verborgenen statt, was diese entsprechend schwer messbar macht. Das Besessensein von Produktivität, der Idee, mehr und mehr zu leisten, birgt auch eine grosse Gefahr im Umgang mit den digitalen Möglichkeiten. Wir sind damit aufgewachsen, Informationen linear aufzunehmen.

Ein Schulbuch wurde bis zum Ende durchgearbeitet – die Informationsverarbeitung bestand aus einem klaren Anfangs- und Endpunkt. Das Internet bietet uns ein grenzenloses Ökosystem. Ohne Abschlusspunkt. Rational wissen wir zwar, dass es bei einem Thema immer noch mehr verfügbare Infos gibt. Doch psychologisch betrachtet sind wir darauf konditioniert, stets weiterzusuchen, um endlich den Endpunkt zu finden. Wollen wir Kreativität fördern und uns vor einem permanenten Erschöpfungszustand bewahren, so müssen wir lernen, bewusst unstrukturierte Zeit zu schaffen. Denn oft ist es das Beste, 30 Minuten mal nichts zu machen. Telefon ausschalten und nachdenken.

Text: Sarah Krielenbühl



Erfolgreich innovieren dank Instinkt

Laut dem Globalen Innovationsindex ist die Schweiz seit vielen Jahren das innovativste Land der Welt. Steigend und relevant zu innovieren, ist für alle Unternehmen eine enorme Herausforderung. Dies haben wir vor Jahren an einem SMG Forum damals bereits ins Zentrum des Programms gestellt.

Es stellt sich aber immer wieder und von Neuem die Frage, wie wir dabei vorgehen sollen. **Fabrice Leclerc**, Unternehmer, ehemaliger CEO, heute serialer Innovator

und Life Advocate, baut dabei immer auf den menschlichen Instinkt. Seine aussergewöhnliche Innovationskraft macht ihn zu einem gesuchten Partner von Unternehmen, darunter eine ganze Serie von Fortune-100-Firmen. Sein Ansatz und sein Credo sind klar: «Wer erfolgreich innovieren will, muss den menschlichen Instinkt ins Zentrum rücken. Denn es gibt keinen stärkeren emotionalen Approach als durch Gefühle, die wir über Millionen von Jahren in uns tragen.» Fabrice hat seine sehr praktischen «Six Ethics» entwickelt, die auf der Idee und der positiven Erfahrung basieren, dass wir

zuerst immer wieder zurück zu unserer eigenen Natur und unseren ureigenen Instinkten finden müssen, bevor wir neue Ideen aufgreifen, werten und allenfalls zu echten Innovationen entwickeln können. Dabei ist seines Erachtens entscheidend, dass wir immer instinktiv nach einfachen und schlichten Lösungen suchen. Dies entspricht grundsätzlich der menschlichen Natur. Die Anstösse und das richtige Umfeld dazu findet Fabrice vorerst immer in der Natur, im Wald, am wärmenden und instinkte weckenden prasselnden Feuer.

Text: Dr. Lukas Braunschweiler

Luftig, zart, knackig. *macclair*

BALDINGER & BALDINGER



Erleben Sie die einzigartige Trilogie von luftig leichtem Macaron, zartschmelzender Buttercreme und knackigem Schokoladenboden mit überraschendem Kern. In ausgewählten Läden und Chocolaterien erhältlich.

Erfahren Sie mehr auf macclair.laderach.com

Läderach
chocolatier suisse





Best Practice Meetings

Welche Themen bewegen Unternehmen 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.

Marke Carstens
Senior Manager eSolutions,
Sonova Group
Marke Carstens führt seit zwei Jahren das Produkt-Manager-Team der Phonak eSolutions. Der Fokus des Teams liegt darauf, mit Hilfe von digitalen Lösungen für Hörgeräteträger die bestmögliche Customer Experience zu erreichen und auf der anderen Seite Hörakustiker in ihrem Business optimal zu unterstützen. Marke Carstens arbeitet seit 20 Jahren an digitalen Lösungen in unterschiedlichen Branchen. Besonders spannend am heutigen Kontext: Die digitalen Lösungen werden im System mit neuen Hörgerätelfunktionen konzipiert und nicht als Stand-alone-Lösungen. Marke Carstens ist Diplom-Agraringenieurin und hat an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel (D) sowie der Landbouw Universiteit in Wageningen (NL) studiert.



Digitale Lösungen – Kundenorientierung und systemisches Denken

Seit 2015 arbeiten wir bei Sonova mit einem interdisziplinären Team an digitalen Lösungen. Als B2B2C-Unternehmen haben wir zwei unterschiedliche Zielgruppen im Fokus: Hörakustiker als Businesspartner und den Hörgeräteträger, einen Kunden unserer Businesspartner. Was haben wir als Unternehmen und Team in den vergangenen Jahren gelernt?



Um digitale Lösungen für Sonova zu entwickeln, spielen die Kundenerlebnisse entlang der Wertschöpfungskette eine ausgesprochen wichtige Rolle. Diese sogenannte User Journey stellt die Zusammenarbeit von Hörakustikern und den potenziellen Hörgeräteträgern in den Mittelpunkt. Unsere zentrale Frage ist: Wie können digitale Lösungen beide Gruppen unterstützen und das gewünschte Ergebnis, nämlich eine notwendige Versorgung, optimal gestaltet werden? Für den Akustiker heisst das vor allem, den Berater- und Anpassungsprozess effizienter zu machen. Für Hörgeräteträger geht es darum, sicherzustellen, dass sie am Ende ihrer «Reise» die für sie beste Hörleistung erreichen und mit dieser langfristig zufrieden sind.

Seit 2015 motiviert diese Fragestellung ein wachsendes interdisziplinäres Team aus Product Managern, UX-Designern (UX= User Experience) und Entwicklern, das an einem Lösungsportfolio arbeitet und dieses programmiert, testet, ausrollt und in fortlaufenden Iterationen einer kontinuierlichen Verbesserung unterwirft.

Nichts ist wichtiger als der Austausch mit Kunden

Unsere Kunden sind unsere Motivatoren und nichts ist wichtiger als der permanente Austausch mit diesen. Und das völlig unabhängig von der Phase des Projekts. Allerdings muss das jeweils genutzte Werkzeug das richtige sein, um ein gestecktes Ziel zu erreichen. Dieses Werkzeug ist beispielsweise ein anderes, wenn ich die Motivation des Kunden verstehen möchte, wenn ich erste Funktio-

Sonova

Sonova mit Hauptsitz in Stäfa in der Schweiz ist ein führender 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. Sonova bietet ihren Kunden eines der umfassendsten Produktportfolios der Branche – von Hörgeräten über Cochlea-Implantate bis hin zu drahtlosen Kommunikationslösungen. Sonova verfolgt eine einzigartige, vertikal integrierte Geschäftsstrategie. Die drei zentralen Geschäftsfelder der Gruppe – Hörgeräte, Audiological Care und Cochlea-Implantate – operieren entlang der kompletten Wertschöpfungskette im Markt für Hörlösungen. Mit über 50 Vertriebsgesellschaften und mehr als 100 unabhängigen Distributoren verfügt die Gruppe über das weitreichendste Vertriebs- und Distributionsnetzwerk der Branche. Dieses Netzwerk wird durch das Audiological-Care-Geschäft von Sonova ergänzt, welches professionelle audiolologische Dienstleistungen an rund 3.500 Standorten in 18 Schlüsselmärkten anbietet. Die 1947 gegründete Gruppe beschäftigt mehr als 14.000 engagierte Mitarbeitende und erzielte im Geschäftsjahr 2018/19 einen Umsatz von CHF 2,76 Mrd. sowie einen Reingewinn von CHF 460 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.



Thomas Bernhardsgrütter
Director Investor Relations, Sonova Group
 Thomas Bernhardsgrütter trat 2012 als Director Investor Relations in die Sonova Gruppe ein. Zuvor war er zwölf Jahre als Analyst für europäische Medizintechnologie-Aktien tätig, von 2000 bis 2004 bei der UBS Investment Bank und anschließend bis 2011 bei CA Cheuvreux. Thomas Bernhardsgrütter besitzt einen Diplomabschluss in Betriebswirtschaft von der Universität St. Gallen (lic. oec. HSG).

nen eines Prototyps testen oder die Nutzbarkeit einer praktisch fertig implementierten Lösung sicherstellen will. Während es in den frühen Phasen von Projekten meist darum geht, zum Beispiel mehr über die Motivation und Werte des Gegenübers herauszubekommen und mit ihnen die grobe Richtung der Lösung zu definieren, geht es kurz vor der Fertigstellung darum, alle Funktionalitäten nochmals zu prüfen, um letzte Korrekturen und Optimierungen vorzunehmen. Aber egal, in welcher Phase ein Projekt steht: Der Erkenntnisgewinn ist zu jedem Zeitpunkt erheblich.

Der Mix macht's

Die besten Lösungen werden von diversifizierten und gut zusammenarbeitenden Teams entwickelt, nicht von einzelnen, isolierten Stars oder genormten Projektgruppen. Entscheidend ist der richtige Mix aus Kompetenzen und Persönlichkeiten. So ist z.B. für den Austausch mit dem Kunden das richtige «Mindset» und Erfahrung entscheidend. Daher sind UX-Designer während dieses Austauschs federführend, auch während seiner Interpretation. Sie sind aber idealerweise zusammen mit Product Managern unterwegs, damit das Wissen um die Bedürfnisse der Kunden bereits früh breit verankert wird. Wo möglich arbeiten wir mit Videoaufnahmen, um die Inhalte im Team teilen zu können. Auch in Steering Committees gibt es nichts Besseres als Aufnahmen von Kundengesprächen, mit denen Richtungsentscheidungen erheblich sicherer gefällt und begründet werden können.

Treiber von digitalen Lösungen.

Bereits zu Beginn, wenn wir an den konzeptionellen Grundlagen von Projekten arbeiten, stellen wir ein heterogenes Team aus verschiedenen Disziplinen zusammen und schicken es auf den Weg, um relevante Aspekte unmittelbar zu erfassen und eine solide Grundlage für die spätere Entwicklung zu erzeugen.



Ora Buerkli
VP Global Audiology, Sonova Group
Stiftungsgründerin Hear the World Foundation

Ora Buerkli hält einen Master of Science im Fachbereich Audiologie der San Francisco State University, USA. Nach diversen Positionen in der klinischen Audiologie kam sie 1984 zu Phonak. Seitdem hat sie Phonaks Expertise und Reputation im Bereich der Audiologie gestärkt, internationale Konferenzen etabliert sowie zahlreiche Fachartikel publiziert. Sie verantwortete bei Phonak die Bereiche Audiologie und Branding und ist derzeit Vice President of Global Audiology für die Bereiche Validierung, Learning & Development, Claim Substantiation und Scientific Marketing. 2018 erhielt Ora Buerkli für ihre Arbeit den Samuel F. Lybarger Industry Award der American Academy of Audiology.

Daten als Grundlage

Lange Zeit waren Hörgeräte zwar digitale Produkte, aber dennoch Geräte ohne externe Verknüpfung. Als Unternehmen hatten wir keinen kontinuierlichen Einblick in ihre tägliche Nutzung. Neue digitale Lösungen ändern dies und sorgen für Erkenntnisse, die uns bisher nicht zur Verfügung standen. Wir lernen nicht nur mehr über die aktuelle Nutzung, sondern auch mehr über Kundenzufriedenheit und Herausforderungen in tagtäglichen Situationen – wenn die Kunden aktiv die Funktionalitäten zur direkten Rückmeldung nutzen. Diese Informationen schaffen nicht nur für unsere digitalen Lösungen eine neue Ausgangslage, sondern auch bei der Neuentwicklung von Hörlösungen.

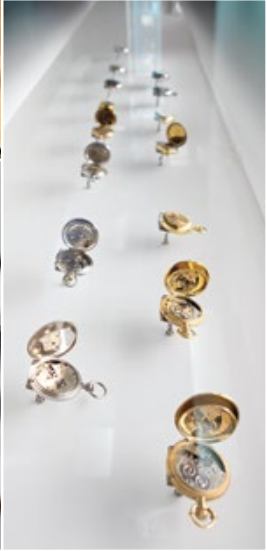
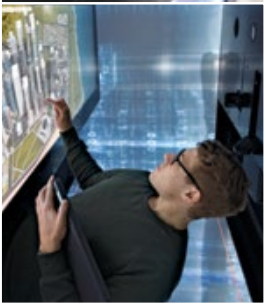
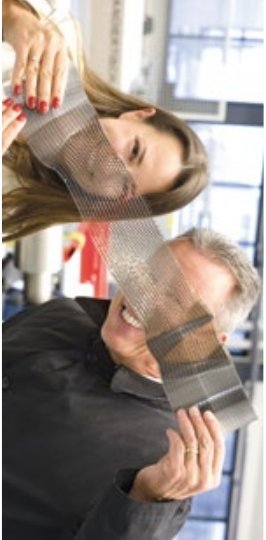
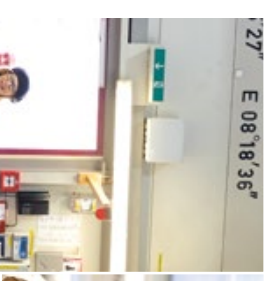
Denken im System

Digitale Lösungen finden nicht mehr in isolierten Teams oder extern statt, sondern sind integrierter Teil des Produktangebots. Nur wenn digitale Lösungen und physische Produkte als ein Lösungssystem von vornherein gedacht werden, kann maximaler Kundennutzen und -zufriedenheit erzielt werden. 2018 konnte Sonova erstmals eine neue Hörgeräteplattform auf den Markt bringen, bei der die digitalen Lösungen bereits in der Plattformentwicklung mitgedacht wurden. Der Erfolg der neuen Plattform Marvel motiviert uns, die Teams der Hörgeräteentwicklung und der digitalen Lösungen noch enger zusammenrücken zu lassen.

Kundenorientierung, Daten und das Denken im ganzen System sorgen zudem dafür, Lösungen zu entwickeln, die für den Kunden einen Nutzen generieren, wie er durch ein digitales Stand-alone-Produkt nicht möglich war. Das und die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Team über alle Unternehmensbereiche hinweg sind das, was zu Lösungen führt, die unseren Kunden begeistern.

Text: Marika Carstens

Die besten Lösungen
 werden von diversifizierten und gut zusammenarbeitenden Teams entwickelt.



Prof. Dr. Marc Gruber Vice President for Innovation EPFL

Prof. Dr. Marc Gruber is a world-leading researcher in the domain of innovation, entrepreneurship and technology commercialization. Marc is Vice President for Innovation at the École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), Switzerland, where he also heads the Chair of Entrepreneurship and Technology Commercialization. In addition, Marc works as the Deputy Editor for the #1 empirical research journal in management, the Academy of Management Journal. He received multiple "Thought Leader" awards for his breakthrough research and is actively engaged in teaching, consulting, and executive training programs in Europe, the US and Asia, and regularly acts as a jury member in start-up and corporate entrepreneurship competitions across Europe.



EPFL and its innovation ecosystem creating global competitive advantage

Prof. Dr. Marc Gruber

2019 marks EPFL's 50th anniversary as a federal institute of technology. For more than 20 years, EPFL has been a key player in innovation in Switzerland. The Vice Presidency for Innovation (VPi) is dedicated to this role and, in particular, to the development of platforms for interaction between EPFL researchers and students, and business and industry.



The VPi is in charge of the deployment of the Switzerland Innovation Park Network West EPFL, which is closely linked to the expansion of EPFL's other campuses. It is the interface with industrial milieus, in particular through the EPFL Innovation Park, a place of interaction and proximity between companies, start-ups, large enterprises and the campus.

To promote technology transfer and the commercialization of its research, the Vice Presidency for Innovation has put in place a set of instruments and measures to encourage entrepreneurship as well as students' entrepreneurial spirit.

Tech4Impact: Building bridges to leverage science and technology for sustainable impact

As one of the worldwide leading technical universities and a key player for disruptive innovation in Switzerland and beyond, EPFL has an opportunity for making its unique technological expertise and innovation competencies available to society, in order to realize innovative and entrepreneurial solutions that have the potential to achieve sustainable impact. In this regard, EPFL Tech4Impact is in the unique position to create the type of open and inspiring platform that is required for breakthrough solutions and actionable outcomes to emerge and which address the major challenges of our time.

EPFL

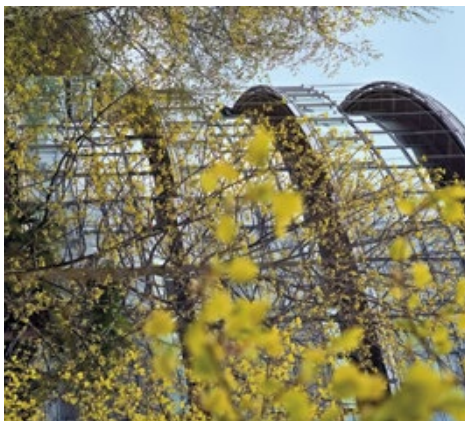
EPFL favors closer ties to industry leading research in order to best meet the scientific, technological and societal challenges of the 21st century. The high quality of knowledge and technology transfer at EPFL is an important contribution to the innovation ecosystem in Switzerland. The Vice Presidency for Innovation is dedicated to this role, in particular by fostering interaction between EPFL researchers and students, business and industry, start-ups and large enterprises. The EPFL Innovation Park hosts more than 200 technology driven companies in an inspiring environment on the EPFL Campus, with access to cutting-edge research, a large network of dynamic entrepreneurs and 26 R&D centers of large corporations, like Logitech, Schneider, Bühler, Siemens Healthineers, and most recently Magic Leap. The park also hosts 40 companies in Geneva near Campus Biotech. Since its start, the Innovation Park has supported more than 500 companies, primarily start-ups and scale-ups that have raised over CHF 2 billion in funding. 2019 marks EPFL's 50th anniversary! A golden anniversary which will put on a series of events showcasing science, research, education and innovation.



Dr. Michaël Thémans
Deputy Vice President for
Innovation EPFL

Dr. Michaël Thémans holds a M.Sc. in Applied Mathematics and a PhD in Data Sciences.

Since 2007, he holds a position as lecturer at EPFL. His former positions include statistician and R&D specialist at Nestlé Research Center, Deputy Director of EPFL's Transportation Center and EPFL's Deputy Vice President for Innovation and Technology Transfer at EPFL. Since January 2017, he is the Deputy Vice President for Innovation at EPFL. Since May 2017, he also holds the position of Vice President of the EPFL Innovation Park Foundation. Since mid-2018, he acts as the EPFL's representative in the Board of Switzerland Innovation Network West EPFL, a network composed of six Innovation Parks in Western Switzerland.



We believe in the power of co-creation with all stakeholders and the need to break down silos to realize the transformation towards a sustainable society. To realize this ambition, we provide a common platform to engage with students; researchers, entrepreneurs, corporates, NGOs, international organizations, and foundations, as well as society at large.

Considering the unique ecosystem of the "Lac Léman" region, with International Geneva merely a stone throw away from the thriving academic environment of Lausanne, we engage in building bridges to fulfil the potential that multi-stakeholder partnerships hold for advancing the UN Agenda 2030. 2017 the Vice Presidency for Innovation launched a social entrepreneurship initiative to address the most pressing challenges faced by our society. The initiative includes the creation of the Yunus Social Business Center – the only one of its kind in Switzerland. Our partner in this initiative is none other than Prof. Muhammad Yunus, the 2006 Nobel Peace Prize winner and the father of microfinance.



"Where to Play" – 3 steps for discovering your most valuable market opportunities

As an entrepreneur or innovator, you're trained to run fast. But are you running in the right direction? Research has shown that too often entrepreneurs don't spend enough time identifying and researching their market opportunities. Instead they jump at the first promising opportunity, and fail to properly evaluate and leverage other options. This common mistake means that you often choose the wrong market or lock yourself into one specific direction.

Marc Gruber and Sharon Tai help with their book "Where to Play" to set a promising strategy with a clear, structured and practical framework – The Market Opportunity Navigator – to better identify, evaluate and focus on the right market opportunities, the three dedicated and reusable worksheets covering:

Market Opportunity Set: assess your core strengths and identify which market opportunities exist for your business.

Attractiveness Map: evaluate your market opportunities to reveal the most attractive option.

Agile Focus Strategy: create a strategic plan for your chosen market opportunity that keeps you open-minded and agile.

Text: Prof. Dr. Marc Gruber



Too often entrepreneurs don't spend enough time identifying and researching their market opportunities.

Michael Locher-Tjoa
Managing Director,
SAP (Schweiz) AG

Michael Locher-Tjoa leitet seit Juli 2018 die SAP (Schweiz) AG als Managing Director. Er stellt sein Können seit 2013 in den Dienst von SAP: zuerst in Deutschland als Head of Automotive Sales für die Autzulieferindustrie und ab 2016 als Head of Services Sales PCS (Process, Consumer Goods and Services Industries), bevor er im Oktober 2017 die Funktion des COO bei SAP Schweiz übernahm. Zuvor bekleidete er verschiedene Führungspositionen bei IBM Deutschland. Michael Locher absolvierte das Studium der Verfahrenstechnik an der Fachhochschule Frankfurt am Main, bevor er Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Flensburg studierte.



Künstliche Intelligenz schafft Freiräume für kreative Arbeit

Michael Locher-Tjoa



Die Automatisierung intelligenten Problemlösungsverhaltens, zusammengefasst unter dem Begriff der Künstlichen Intelligenz, hat in den letzten Jahren rasante Fortschritte gemacht. Sie hält in immer mehr Lebensbereichen Einzug, erschliesst uns im geschäftlichen wie privaten Alltag neue Möglichkeiten. Die renommierte «New York Times» beispielsweise arbeitet mit einem System, das beleidigende und anderweitig unangebrachte Kommentare automatisch erkennt und umgehend löscht. Im Sport werden etwa bei Profi-Athleten die Vitalzeichen während des Trainings überwacht, um sicherzustellen, dass sie einerseits im Wettkampf die optimale Leistung erbringen und andererseits das Verletzungsrisiko minimiert wird. Oder: Ein Telekommunikationskonzern setzt Chatbots ein, die Anrufer an ihrer Stimme wiedererkennen. Diese Bots wissen, mit wem sie früher schon einmal telefoniert haben, und können den Anrufer einordnen und individuell bedienen.

SAP (Schweiz) AG

SAP Schweiz, mit Hauptsitz in Biel, wurde 1984 als rechtlich selbstständige Tochter der SAP SE gegründet. Der unternehmerische Fokus der SAP Schweiz liegt auf den Geschäftsfeldern Vertrieb, Beratung, Schulung und Marketing rund um das Produktportfolio der SAP SE in der Schweiz. SAP ist Marktführer für Geschäftssoftware und unterstützt Unternehmen jeder Grösse und Branche dabei, ihre Ziele bestmöglich zu erreichen: 77 % der weltweiten Transaktionserlöse durchlaufen SAP-Systeme. SAP-Technologien für maschinelles Lernen, das Internet der Dinge und fortschrittliche Analyseverfahren helfen den mehr als 425.000 Kunden auf ihrem Weg zum intelligenten Unternehmen. Mit einem globalen Netzwerk aus Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Vordenkern hilft SAP, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben der Menschen zu verbessern.

Mensch und Technologie sind keine Gegensätze, sondern haben vieles gemeinsam.



Mark Raben
CTO Middle & Eastern Europe, SAP SE
Mark Raben ist seit Oktober 2017 Chief Technology Officer bei SAP SE, verantwortlich für die Region Mittel- und Osteuropa. Der gebürtige Holländer stiess 2001 zum Unternehmen und hatte seitdem unterschiedliche Führungspositionen bei SAP Niederlande und SAP SE inne. In seiner jetzigen Funktion arbeitet er eng mit Kunden, Partnern und Universitäten zusammen, um Unternehmen bei der Transformation ihrer Geschäftsprozesse durch neue Technologien zu unterstützen. Zuletzt gewann sein Team den Hasso Plattner Founder's Award 2018 für die Entwicklung einer «Immersive Experience» mit einer 360-Grad-Ansicht, die Kunden aufzeigt, wie ein intelligentes Unternehmen geführt werden kann.



43% der Finanz- prozesse lassen sich mit Hilfe von KI automatisieren.

Solche Anwendungen sind die ersten Schritte in Richtung intelligenter Unternehmen und Prozesse. Angesichts dieser Entwicklung stellt man sich vielerorts die Frage nach der Rolle des Menschen in dieser intelligenten Zukunft. Mensch oder Maschine? Schliesst die Entwicklung des einen das andere aus? Falsche Frage, meinte Mark Raben, Chief Technology Officer für die Region Middle & Eastern Europe bei SAP, am Best Practice Meeting zum Thema «Künstliche Intelligenz in der Unternehmensführung». Kleider etwa sind Alltagsobjekte, die fest in unser Leben integriert sind. Obwohl sie das Ergebnis von Kulturtechnologien sind, nimmt sie kaum jemand als Technologie wahr. Oder Kochen: ein hochtechnologischer Akt, den wir längst aus der technologischen Ecke herausgeholt und fest in den Alltag integriert haben.

Mensch und Technologie sind keine Gegensätze, sondern haben vieles gemeinsam. Das menschliche Gehirn selbst kann modellhaft als Vorbild für die Entwicklung intelligenter Technologien dienen. Nach einem vereinfachenden Ansatz ist das menschliche Gehirn in drei Grundstrukturen auf Basis von evolutionären Abläufen organisiert. Der Hirnstamm und das Zwischenhirn repräsentieren Verhaltensweisen, die dem Überleben des Individuums dienen. Es erzeugt vorprogrammierte Verhaltensweisen, wie z. B. Atmen, Herzschlag oder Schlafen und fungiert als Kontrollzentrum unbewusster, roboterähnlicher Programme und wird oft als reptilisches Gehirn bezeichnet. Das darüberliegende limbische System, Quelle des emotionalen Erlebens, reguliert Motivation und Emotion. Der Neocortex als dritter Bereich gilt als Sitz des logischen Denkens und des kreativen Handelns. Er hat die Fähigkeit, zu differenzieren und zu abstrahieren, Handlungsstrategien zu entwickeln und die Zukunft zu planen.

Das Automatisieren von wiederholenden Tätigkeiten mit Hilfe von Maschinellen Lernen (ML), die derzeit am meisten eingesetzte KI-Disziplin, ist in der Hirnanalogie auf der Ebene des reptilischen Gehirns anzusetzen. Wie dieses automatisieren ML-Anwendungen viele Aufgaben und Abläufe. Eine besondere Stärke liegt im Erkennen von Mustern, von Bildern und Sprache. Und wie das Stammhirn ist ML dabei äusserst effizient und produktiv. Als Engine, die Muster erkennt, ermöglicht es die weitere Automatisierung von bestehenden Geschäftsprozessen. Beispiele dafür sind:

- Extraktion relevanter Zahlungs- oder Auftragsdaten aus unstrukturierten Rechnungen, Formularen und E-Mails (z.B. Produktamen, Betrag, Zahlungsempfänger usw.)
- Klassifizierung von Transaktionen zur Einhaltung von Steuerrichtlinien
- Vorhersehen, wann nutzungsbasierte Verträge zu erneuern sind
- Weiterleitung von Kundenserviceanfragen an das am besten geeignete Team

Besonders stark zugenommen hat die Leistung bei neuen Algorithmen, die zum Interpretieren und Verstehen komplexer Bilder eingesetzt werden. Dies hat eine Vielzahl an Geschäftsmöglichkeiten eröffnet. Ein Unternehmen kann beispielsweise seine Fässer scannen, um sicherzustellen, dass sie korrekt und eindeutig gekennzeichnet sind. Sponsoren von Sportveranstaltungen können ausführliche Analysen darüber erstellen, wie oft, wie lang und an welcher Stelle ihr Logo bei der Übertragung einer Sportveranstaltung erscheint. Das hilft ihnen, die Reichweite zu optimieren und den Erfolg ihrer Investition zu beurteilen.

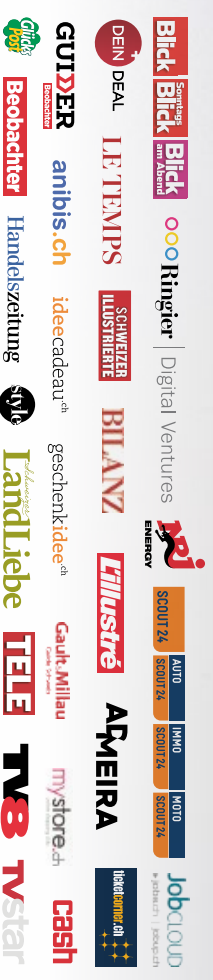
Dr. René Fitterer
CTO, SAP (Schweiz) AG
René Fitterer ist seit Februar 2017 Chief Technology Officer bei SAP (Schweiz) AG. Seit seinem Wechsel zu SAP Schweiz im Jahr 2010 hat er verschiedene Funktionen im Business Development wahrgenommen, zuletzt diejenige des Head of Business Development & Value Engineering. In seiner Rolle als Chief Technology Officer möchte er Kunden für Innovationen mit grossem Potenzial begeistern und ihnen helfen, den maximalen Nutzen aus neuen Technologien und Lösungen zu ziehen. René Fitterer disziplinierte an der Universität St. Gallen im Bereich Wirtschaftsinformatik. Er absolvierte zuvor sein Studium als Diplom-Wirtschaftsinformatiker an der Hochschule Karlsruhe.

Digital Natives



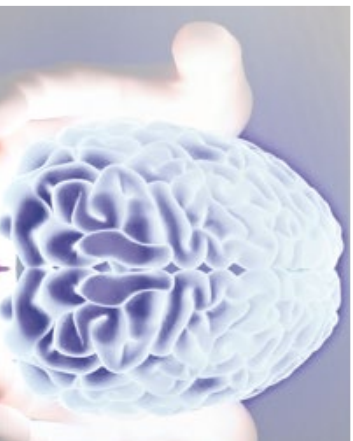
Ringier

We inform.
We entertain.
We connect.



Rita Hörmann
Web Project Manager,
D. Swarovski KG

Rita Hörmann ist seit 2016 bei Swarovski tätig. In ihrer derzeitigen Rolle als Web Project Manager leitet sie IT-Projekte im Bereich Documents, Media und Collaboration und ist unter anderem für IT-Innovationsprojekte in Bezug auf Bilderkennung und ML Learning bei Swarovski verantwortlich. Zuvor war Rita Hörmann im E-Business-Umfeld bei Swarovski tätig. Ihren Hochschulabschluss absolvierte sie im Bereich Angewandte Ökonomie an der Universität Innsbruck sowie im Bereich Internationale Wirtschaft und Management an der Fachhochschule Kufstein.



Für solche Anwendungen sind grosse Mengen an hochwertigen Daten erforderlich. In den meisten Unternehmen finden sich diese Daten in bestehenden Geschäftsanwendungen für Finanzwesen, Logistik und Vertrieb. Diese Daten wurden bereits erfasst, bereinigt

Menge Daten vorhanden, mit denen sich aussagekräftige, nützliche Prognosemodelle erstellen lassen. Maschinelles Lernen funktioniert am besten, wenn eine klar definierte Entscheidung zu treffen ist, wie sie mehrere tausend Mal pro Tag vorkommt, bei der eine kleine Anzahl von Variablen beteiligt ist, Fehler eindeutig sind und sich schnell korrigieren lassen. Ein Beispiel: «Welche dieser Überweisungen entspricht dieser Rechnung?». Für eine solche Frage eignet sich Maschinelles Lernen viel besser als für «Wie können wir die Überlebensrate bei Lungenkrebs verbessern?».

Solche Anwendungsfälle für Maschinelles Lernen bieten bereits heute grosses Potenzial für erheblichen geschäftlichen Nutzen. McKinsey hat berechnet, dass sich rund 43 Prozent der Finanzprozesse mit Hilfe von KI automatisieren lassen. Garther gibt an, dass KI für eine halbe Milliarde Menschen allein in diesem Jahr je zwei Stunden pro Tag an Zeit einspart – Zeit, die sie für kreative, wertschöpfende Aufgaben nutzen können.

Text: Michael Locher-Tjoa





Franziska Gsell
CMO IWC Schaffhausen,
Branch of Richemont International SA, Schaffhausen (CH)
Franziska Gsell führt als Chief Marketing Officer und Mitglied der Geschäftsleitung seit Anfang 2015 die Marketing & Kommunikationsabteilung der IWC Schaffhausen. Dabei verantwortet sie die Entwicklung und Umsetzung der globalen Strategie in über 20 Märkten. Zudem leitet sie das Nachhittigkeits-Komitee der IWC. Davor leitete sie als CEO die Edelstrumpfmarke Fogal. Ihre weitreichenden Erfahrungen im kommerziellen Bereich sammelte sie in unterschiedlichen Verkaufsfunktionen, u.a. bei Feldschlösschen/Carlsberg und als Marketing Director und Mitglied der Geschäftsleitung bei Lindt & Sprüngli (Schweiz AG).

«Customer Centricity» im digitalen Zeitalter

Franziska Gsell

In der Luxusindustrie geht es nicht nur darum, ein zeitlos schönes Produkt von bleibendem Wert möglichst nachhaltig herzustellen. Das Ziel ist vielmehr, dem Kunden ein perfekt inszeniertes Erlebnis zu bieten. Der Schlüssel dazu ist eine konsequent gelebte «Customer Centricity». Und erst die Digitalisierung ermöglicht es, alle Aktivitäten und Prozesse konsequent auf die Kunden und ihre Bedürfnisse auszurichten.



IWC Schaffhausen

IWC wurde 1868 vom amerikanischen Uhrmacher Florentine Ariosto Jones gegründet. Sein Traum war es, die stark industrialisierten Fertigungsmethoden der amerikanischen Uhrenindustrie mit der Handwerkskunst von Schweizer Uhrmachern zu kombinieren. Damit legte Jones nicht nur das Fundament für den IWC-typischen Engineering-Ansatz, sondern etablierte die zentralisierte und arbeitsteilige Fertigung von mechanischen Uhren in der Schweiz. IWC ist heute auf der ganzen Welt bekannt für seine sechs Uhrenfamilien, die präzises Engineering und zeitloses Design miteinander verbinden.

Mechanische Luxusuhren, wie IWC sie seit 1868 in Schaffhausen herstellt, sind nicht nur zeitlos und für die Ewigkeit gebaut. Sie vermitteln auch pure Emotionen. Ein solches Produkt kauft man natürlich nicht jeden Tag. Eine typische Kundenerfahrung vom ersten Kontakt mit der Marke bis zum Kauf einer Uhr nimmt rund ein Jahr in Anspruch. So entdeckt ein Kunde vielleicht die Pilot's Watch Automatic Spitfire auf Instagram. Später informiert er sich auf unserer Webseite über die Fliegeruhren, bevor er das Modell in einer Boutique anprobiert und schliesslich bei einem Verkaufspartner oder online kauft.

Auffällig ist, dass heute bereits sechzig Prozent der Berührungspunkte mit unserer Marke digital beeinflusst sind. Das fängt beim Vertrieb an. IWC hat schon früh Erfahrungen mit digitalen Vertriebskanälen gesammelt und bietet in immer mehr Märkten E-Commerce an. Der Trend geht zudem hin zu einer stärkeren Personalisierung der Uhren: Mit einem Produkt-Konfigurator können Kunden sogar eine unserer Uhren, die Ingenieur Chronograph, nach ihrem eigenen Geschmack zusammenstellen.

60%
der Berührungspunkte mit
unserer Marke
sind heute
digital.



Lorenz Bärlocher
CFO und Mitglied der
Geschäftsleitung IWC
Schaffhausen, Branch of
Richemont International SA,
Schaffhausen (CH)

Lorenz Bärlocher stiess 2006 nach Feller AG zu IWC Schaffhausen. In seiner ersten Funktion als Head of Industrial Controlling war er unter anderem für die Produktkostenrechnung sowie Optimierung der Produktmargen zuständig. Nach vier Jahren übernahm er als Associate Director Supply Chain die Verantwortung der Bereiche Sales & Operations Planning, Einkauf, Produktionsplanung sowie Logistik. Mitte 2017 wurde er zum CFO und Mitglied der Geschäftsleitung befördert und ist seither neben sämtlichen Finanzprozessen auch für die IT & Sicherheit sowie die Infrastruktur verantwortlich. Zudem ist Lorenz Bärlocher Stiftungsratspräsident der Personalstiftung der IWC Schaffhausen.

Eine typische
Kundenreise

**vom ersten
Kontakt bis
zum Kauf
nimmt
rund ein Jahr in
Anspruch.**

In der Kommunikation ermöglicht «digital» eine individuelle Ansprache der Kunden. IWC ist nicht mehr nur ein Uhrenhersteller, sondern auch ein «Unterhaltungsunternehmen», das auf eigenen Social-Media-Kanälen rund fünf Millionen Menschen erreicht. Mittels einer umfassenden Content-Strategie definieren wir Inhalte für verschiedene Kanäle und Zielgruppen und stimmen diese in wöchentlichen Planungs-Meetings sorgfältig aufeinander ab. Eine wichtige Rolle spielen auch die «Digital Influencer». Sie teilen die Inhalte unserer Marke auf ihren Kanälen und ermöglichen uns so, neue Zielgruppen anzusprechen.

Inspiration für Inhalte liefern nicht nur unsere sechs Produktfamilien und das emotionale «Storytelling», das wir um sie herum aufgebaut haben. Wichtige Quellen sind auch unsere Partnerschaften. Dieses Jahr unterstützen wir mit «Silver Spitfire – The Longest Flight» die erste Weltumrundung in einer Spitfire. Dieses einzigartige Abenteuer ermöglicht uns, attraktive Inhalte für verschiedene Kanäle zu generieren.

Wer seine Kunden ins Zentrum stellt, muss ihnen zuhören. Auf den digitalen Kanälen sowie in Call-Centern und Boutiquen kommen monatlich bis zu viertausend Kunden-Feedbacks zusammen. Wir benutzen eine professionelle Textanalysesoftware, um alle zu übersetzen und zu kategorisieren. So können wir wichtige Themen und «Pain Points» erkennen. Dieses Wissen nutzen wir, um die «Customer Journey» zu vereinfachen und zu verbessern. Dafür haben wir

in Schaffhausen eigens einen «Customer Centricity»-Raum eingerichtet, in dem wir verschiedene Kundenreisen grafisch darstellen und vergleichen.

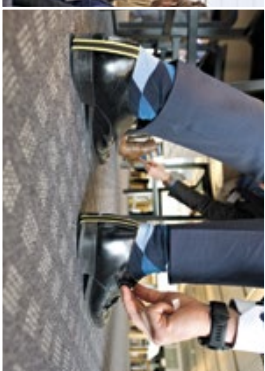
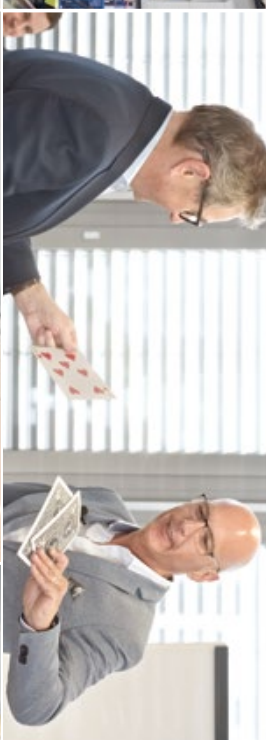
So haben wir beispielsweise festgestellt, dass sich die Besucher unserer Webseite eine bessere Suchfunktion wünschen und oft auch nach Informationen zu Uhren ausserhalb der aktuellen Kollektion suchen. Als Folge davon führen wir eine Websuche und ein Online-Uhrenarchiv ein.

Schliesslich kommt 2019 auch ein Hersteller von mechanischen Uhren nicht um «Big Data» herum. Das Auswerten grosser Datenmengen erlaubt uns, die Kunden und ihre Bedürfnisse noch besser zu verstehen. Wir haben deshalb einen «Data Scientist» rekrutiert, der uns mit aussagekräftigen Analysen unterstützt, fundierte Entscheidungen zu treffen – etwa über den Standort von Boutiquen.

«Customer Centricity» ist aber auch eine Frage der Führung. Als Management-Kennzahl setzen wir nicht einfach quantitative KPIs ein, sondern den Net Promotor Score (NPS). Diese Kennzahl drückt aus, wie wahrscheinlich es ist, dass jemand IWC in seinem Umfeld weiterempfehlen würde.

Die Basis für den Erfolg ist und bleibt ein hochwertiges und perfektes Produkt. Dazu muss aber auch eine ganzheitliche und konsistente Markenerfahrung kommen, die den Kunden kompromisslos ins Zentrum stellt. Die Digitalisierung macht es möglich.

Text: Franziska Gsell





Tradition und Innovation

Erland Brügger

Rivella geht neue Wege mit einer integrierten e-Commerce-Vertriebsstrategie.

Die 1952 von Dr. Robert Barth gegründete Familienunternehmung blickt auf eine bewegte Geschichte zurück und gehört heute zu den erfolgreichsten und beliebtesten Getränkeunternehmen der Schweiz. Jährlich verlassen gut 100 Mio. Liter Erfrischungs- und Fruchtsaftgetränke die Produktionsstätten. Das traditionelle Kerngeschäft der Firma ist die Marke Rivella mit den bekannten Erfrischungsgetränken auf Basis von Schweizer Milchsäure. Zudem gehören die Fruchtsaftmarke Michel sowie die Marke Passaia zum Unternehmen.



Um auch in Zukunft ein kompetitives Getränkesortiment anbieten zu können, das den relevanten Konsumentenbedürfnissen und Markttrends entspricht, hat die Firma per Anfang 2017 zusätzlich zu den etablierten Marken einen neuen strategischen Geschäftsbe- reich geschaffen. Dessen Ziel ist es, neue Getränkemarken mit neuen Geschäftsmodellen ausserhalb des bestehenden Marken- und Kundenspektrums zu entwickeln. Der Bereich, der wie ein In-House-Start-up funktioniert, nennt sich «cin cin – die Innovations- plattform der Rivella AG» und ist Marktforschung, Entwicklungs- labor, Marketing/Verkaufsorganisation und M&A-Büro in einem.

Erland Brügger Geschäftsleiter Rivella AG

Erland Brügger steht seit 1. Mai 2011 als Geschäftsleiter der Rivella Gruppe vor. Vorher war er acht Jahre General Manager bei der Wander AG, einer Tochter- gesellschaft der Associated British Foods. In dieser Funktion war er unter anderem für die Konzernmarken Ovomaltine, Gacina und Twinings in den Gebieten Schweiz und Central Europe zuständig. Davor war Erland Brügger während sieben Jahren in verschiedenen Funk- tionen im Verkauf, ebenfalls für die Wander AG, tätig. Die Grund- lagen für ein umfassendes Marke- ting-Know-how hat er sich zwi- schen 1992 und 1996 bei Unilever Schweiz angeeignet, wo er zum Schluss als Brand Group Manager für Lipton Ice Tea arbeitete.

Erland Brügger studierte an der Universität St. Gallen Wirtschaft und schloss als lic. oec. HSG ab.



Sivan Brauen Head of Business Development Rivella AG

Sivan Brauen leitet die neu geschaffene Sparte Business Development innerhalb der Rivella AG. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortet mit seinem Team die organische und anorganische Erschliessung neuer Geschäftsfelder für die Rivella Gruppe. Davor war er im Bereich Marketing für den Konsumgüterhersteller Procter & Gamble in Genf tätig. Sivan Brauen hält einen Master of Science in International Business and Trade von der Universität Göteborg (Schweden).



Innovationsarbeit bringt auch Transfer von Know-how

und kulturelle Impulse
ins Unternehmen.

Das erste Innovationsprojekt von cin cin wurde im März 2018 am Markt lanciert. Mit URS, einem alkoholfreien Apérogetränk auf Basis von fermentierter Limette und Wermut, wurde ein Getränk für die Trendgastronomie konzipiert. Es wird in innovativen Bars, Restaurants, Foodtrucks und an diversen Events und Festivals ausgeschrieben. Der Name des Getränks ist eine Anspielung auf das lateinische Wort «ursus», zu Deutsch «Bär». Es ist denn auch ein Eisbär, der wahrweise mit Schnauz, Maske, Hut oder Krone von der Etikette zwinkert. Und der Slogan für die neue alkoholfreie Marke lautet sinngemäss: «Eisbär statt Kater».

Beim zweiten Innovationsprojekt hat cin cin nicht auf die Karte Eigenentwicklung gesetzt, sondern ist in die Rolle des M&A-Büros geschlüpft. Per Mai 2019 hat die Rivella AG ihr Produktportfolio mit der Kategorie der Vitaminwasser ergänzt und das gesamte Aktienpaket des Zürcher Start-ups fluidfocus AG mit der Marke FOCUSWATER übernommen. Das Ziel ist, mit diesem gemeinsamen Weg die Erfolgsgeschichte der Marke FOCUSWATER nachhaltig weiterzuschreiben.

Aktuell steht cin cin kurz vor der Lancierung des dritten Innovationsprojekts. Es wurde in aufwändiger Eigenregie ein neues Getränksystem entwickelt, welches den Konsumenten ganzheitlich helfen soll, jeden Tag genug Gutes zu trinken. Ein Projekt, mit welchem das Unternehmen völlig neue Wege gehen wird, insbesondere auch hinsichtlich eines Fokus auf eine integrierte e-Commerce-Vertriebsstrategie.

Die drei sehr unterschiedlich konzipierten Innovationsprojekte zeigen exemplarisch, wie die Rivella AG via cin cin auch ausserhalb des traditionellen Kerngeschäfts das Thema Innovation interpretiert und umsetzt. Und am Ende des Tages sind es nicht nur die neuen Getränkemarken und neuen Geschäftsmodelle, welche einen relevanten Beitrag zur zukünftigen Entwicklung des Unternehmens leisten sollen. Es ist gleichermassen auch der Transfer von Know-how und kulturellen Impulsen, der aus dieser Innovationsarbeit entsteht, welcher die traditionellen Bereiche des Unternehmens entscheidend vorwärtsbringen soll.

Text: Erland Brügger

Rivella AG

Zum 1952 von Robert Barth gegründeten Familienunternehmen gehören neben dem bekannten Erfrischungsgetränk Rivella auch die Traditionsfruchtsaftmarke Michel sowie der exotische Durstlöcher Passata. Rivella beschäftigt 250 Mitarbeiter 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 den sich verändernden Konsumentenbedürfnissen angepasst. So wurde 2018 mit Rivella Refresh eine geschmacklich leichte Variante mit 40 % weniger Zucker eingeführt. Dafür erhielt die Unternehmung die Auszeichnung «Star of the Year» für die erfolgreichste Produktinnovation im Konsumgüterbereich. Zum Aufbau weiterer Geschäftsfelder geht das Traditionsunternehmen neue Wege. So wurde unter dem Namen «cin cin» 2018 speziell eine Innovationsplattform zur Entwicklung von neuen Produkten und Getränkekonzepthen ausserhalb des bestehenden Markenspektrums für den Schweizer Markt aufgebaut. Ganz nach dem Silicon-Valley-Modell kann die eigenständige «Denkwerkstatt» experimentieren und auch alltägliche Flops verkraften, ohne dass die Muttermarke Rivella Schaden nimmt.



Dr. Peter Guggenbach
Chief Executive Officer
RUAG Space

Dr. Peter Guggenbach ist seit zehn Jahren Mitglied der Konzernleitung von RUAG und leitet dort die Division RUAG Space mit ihren rund 1300 Mitarbeitenden in sechs Ländern. Zuvor hatte er verschiedene Positionen in der Industrie, wie zum Beispiel bei ABB als Leiter der Automationsprodukte Division Schweiz oder als Projektleiter bei Mitsubishi Electric Corporation in Japan. Dr. Peter Guggenbach hat einen Doktor der Technischen Wissenschaften der ETH Zürich und ein Executive MBA der IMD Business School Lausanne.



RUAG Space

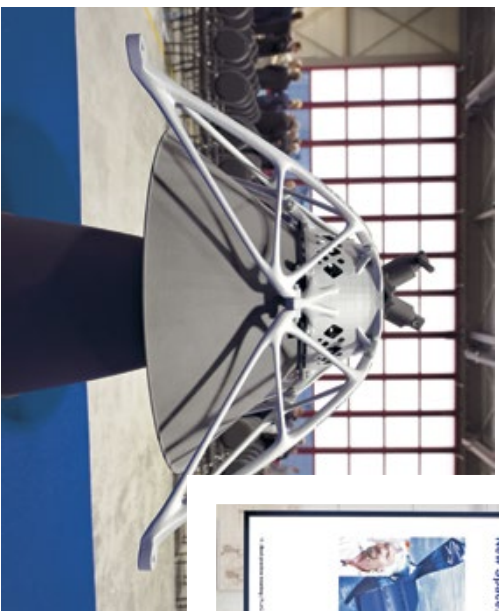
RUAG Space ist der führende Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa und auch in den USA auf Wachstumskurs. Mit 13 Produktionsstandorten in sechs Ländern ist die Division des internationalen Technologiekonzerns RUAG auf Produkte für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert und beschäftigt rund 1300 Mitarbeitende. 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 in institutionelle Raumfahrtaktivitäten von ESA und NASA involviert als auch in kommerzielle Projekte wie zum Beispiel OneWeb. Am Standort in Emmen werden Nutzlastverkleidungen für die europäischen Trägerraketen Ariane 5/6 und Vega hergestellt.

High performance in space, precise engineering on earth

Oft wird vergessen, dass die Schweiz eine lange Geschichte in der Raumfahrtindustrie hat. Die Liste der Schweizer Beiträge zu europäischen und internationalen Missionen ist sehr lang: Der Heliosphären-Satellit Ulysses oder die Kometsensonden Giotto und Rosetta sind nur einige Beispiele. Bei der Mondlandung vor 50 Jahren war mit dem Sonnensegel ein wichtiges Schweizer Forschungsprojekt mit an Bord und mit Cheops steht die nächste Satellitenmission mit Schweizer Beteiligung vor der Tür. RUAG Space ist sowohl bei allen grossen europäischen Missionen wie Galileo, MetOp, Solar Orbiter oder Copernicus Sentinel mit an Bord als auch bei US-Missionen wie dem James Webb Space Telescope oder dem IceSat.

Satelliten, die dank dieser Missionen im Weltraum unterwegs sind, liefern wichtige Daten für verschiedenste Forschungsgebiete. Sie ermöglichen das Telefonieren mittels Mobile Devices oder das punktgenaue Landen von REGA-Helikoptern auch bei Nebel. Sie helfen Schiffen beim Manövrieren auf hoher See oder geben genaue Angaben für Wettervorhersagen.

Die Schweiz hat
eine lange
Geschichte
in der Raumfahrt-
industrie.



Franz Straumann Manager Launchers Operations Europe

In den letzten Jahren hat sich der Spacemarkt stark gewandelt. Waren früher vor allem die institutionellen Organisationen wie ESA und NASA Auftraggeber, sind mit privaten Firmen wie SpaceX, Virgin Galactic oder Blue Origin der Unternehmer Elon Musk, Richard Branson und Jeff Bezos neue Player auf dem Raumfahrtmarkt erschienen, die neue Ansprüche und Herangehensweisen fordern. Der Preisdruck und die Geschwindigkeit steigen, Flexibilität, Automatisierung, neue Technologien werden immer wichtiger. RUAG Space hat in den vergangenen Jahren dahingehend viel investiert und mit einer veränderten Organisation einen noch stärkeren Kunden- und Produktfokus geschaffen. Zudem setzt RUAG Space einen Schwerpunkt im amerikanischen Markt, da dieser – im Gegensatz zum europäischen – ein um ein Vielfaches grösseres Wachstumspotenzial aufweist.

Neue Player auf dem Raumfahrt- markt fordern neue Herangehensweisen.

Am Standort in Emmen werden Nutzlastverkleidungen für die europäischen Trägerraketen Ariane 5/6 und Vega hergestellt. Und obwohl RUAG Space einen 100-prozentigen Missionserfolg aufweisen kann, ist der Markt hart umkämpft. Aufträge fliegen nicht einfach zu. Erfolg braucht Voraussicht und Innovation und diese werden in Emmen grossgeschrieben. So wurde zum Beispiel vor einigen Jahren in einen neuen Produktionsprozess für die Nutzlastverkleidung investiert, den sogenannten Out-of-autoclave-Prozess. Dieser garantiert tiefere Kosten, eine schnellere Produktion und weniger Masse, was in der Raumfahrt schnell Hunderttausende von Franken einsparen kann. Um dem stetig wachsenden Kostendruck standhalten zu können, werden laufend Prozessoptimierungen gesucht und ein starker Fokus auf Innovationen gelegt.

Text: Dr. Peter Guggenbach

Trotz 100-prozentigem
Missionserfolg ist der
Markt hart
umkämpft.



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



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.



«Neue Seidenstrasse»: Chancen, Risiken und Motive

Vier profilierte Experten analysierten und diskutierten das chinesische Projekt aus unterschiedlichen Perspektiven

Die Teilnehmerzahl mit hochkarätigen Persönlichkeiten aus der Schweizer Wirtschaft zeigte auf, welche Bedeutung die Führungskräfte China und seinem grossen Projekt verleihen: Das SMG-Symposium «Die neue Seidenstrasse» mit ihren Auswirkungen auf Europa und die Schweiz interessierte auf breiter Ebene.

Das Symposium wollte aber nicht nur über «Facts and Figures» berichten, sondern auch die historischen und ideologischen Hintergründe darstellen: Dieser Aufgabe widmete sich Prof. Dr. Harro von Senger, der sich als Jurist und Sinologe seit Jahrzehnten mit China



Prof. Dr. iur. Dr. phil. Harro von Senger Schweizer Jurist und Sinologe

Prof. Dr. iur. Dr. phil. Rechtsanwalt Harro von Senger promovierte 1969 in Rechtswissenschaften und nach langen Aufenthalten an der Nationalen Taiwan Universität in Taipei, an der Tokio Universität und an der Beijing Universität 1981 in Sinologie. Seit 1981 ist Harro von Senger Privatdozent für Sinologie, besonders rechtliche und politische Institutionen Chinas, an der Universität Zürich. Von 1982 bis 1989 wirkte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter für chinesisches und japanisches Recht am Schweizerischen Institut für Rechtsvergleichung in Lausanne. Seit 1989 ist er dort Experte für chinesisches Recht. 1989 wurde Harro von Senger zum Professor auf Lebenszeit für Sinologie an die Universität Freiburg im Breisgau berufen, seit 2009 ist er im Ruhestand. Harro von Senger hat für die Fachwelt sowie für das breite Publikum zahlreiche juristische und sinologische Werke verfasst. Zwei seiner Bücher erschienen in 15 Sprachen.

befasst. Von Senger erläuterte in seinen Ausführungen die Art und Weise des Denkens der Chinesen und beschrieb Staat und Gesellschaft. Ausgehend von den «16 Ratschlägen» («Mouliet») beschrieb Senger die Motivation des chinesischen Handelns: «Auf dem Weg zu einem geordneten Staatswesen muss man als Erstes das Volk wohlhabend machen», lautet eine entscheidende Maxime der Regierung. Ebenso wichtig ist es auch, die chinesischen Wirtschaftsvertreter in ihrer Verhandlungstaktik zu verstehen und zu durchschauen. Nur dann hat man als europäischer Geschäftspartner Erfolg. In diesem Zusammenhang zitierte von Senger ein wichtiges «Mouliet», das sich sowohl auf Politik wie Wirtschaft anwenden lässt: «Seine Fähigkeiten verbergen und sich dumm stellen, die eigenen Lichtstrahlen abdunkeln und sich im Verborgenen aufbauen.»

Wer mit Chinesen langfristig geschäften will, muss auch die «Kunst der List» beherrschen, wörtlich sagte von Senger: «Planung unter Berücksichtigung von Problemlösungen, die über rein konventionelle Methoden hinausgehen und auch listige Optionen berücksichtigen.» Wenn sich Geschäftsleute fundiert mit der Ideologie, Politik und Philosophie Chinas auseinandersetzten, würde man weniger Überraschungen erleben: Die ganze Entwicklung und die



Dr. Hans Joachim Fuchs
Geschäftsführender Gesellschafter von Chinabrand Consulting

Dr. Hans Joachim Fuchs, Ingenieur und promovierter Wirtschaftswissenschaftler, ist Geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Chinabrand Consulting. Er ist seit 20 Jahren in China unterwegs und berät namhafte europäische Markenunternehmen im China-Geschäft. Berufliche Stationen: Direktor bei Deloitte, Mitglied der Geschäftsleitung bei Braxton Associates, Vizedirektor der Prognos AG und Manager bei der Verlagsgruppe Handelsblatt.



Dieter Voegtli
President Global Sales and Service Organization, Bühler AG

Dieter Voegtli verfügt über einen Master of Science in Mechanical Engineering (ETH Zürich) und einen MBA (INSEAD). Seine Karriere begann er in der globalen Kraftwerksbetriebnahme und als Softwareentwicklungsmanager bei ABB. Danach arbeitete er acht Jahre lang als Technischer Direktor für Roche China Ltd. Dieter Voegtli ist seit 2004 Präsident von Bühler China und leitet seit 2009 das China- und Asien-Pazifik-Geschäft der Bühler Gruppe. Per 1. Januar 2018 wurde er zum President of the Global Sales and Service Organization ernannt.



Aida Kaeser
Co-Founder und CEO von SAVVY® Telematic Systems AG

Nach Abschluss des BWL-Studiums hatte Aida Kaeser verschiedene Management-Funktionen in internationalen börsennotierten IT-Unternehmen inne, stets mit Fokus auf Digitalisierung der Unternehmensprozesse. Parallel dazu bildete sie sich in Software- und Web-Entwicklung weiter. Aida Kaeser verfügt neben langjähriger Erfahrung auf der ersten Management-Ebene über sehr gutes Wissen in Software-Entwicklung, B2B Marketing und Strategie-Entwicklung. Im Januar 2014 gründete Aida Kaeser mit zwei weiteren Kollegen und einem Kernteam von über 15 Software- und Hardware-Entwicklern die SAVVY® Telematic Systems AG in Schaffhausen.

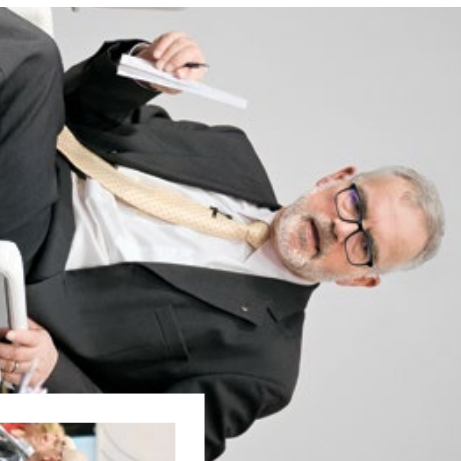
Auf dem Weg zu einem geordneten Staatswesen muss man als Erstes das Volk wohlhabend machen.

damit verbundenen Entscheidungen der Partei sind laut von Senger nämlich seit Jahren schriftlich festgehalten und deshalb seien Entwicklungen prognostizierbar. Allerdings müsse man das Wissen und die Geduld aufbringen, sich mit den Dokumenten, wissenschaftlichen Texten und den Beschlüssen der mächtigen Partei auseinanderzusetzen.

Einen hohen Praxisbezug bot Dr. Hans Joachim Fuchs als Geschäftsführender Gesellschafter von Chinabrand Consulting. Er berät Unternehmen, die in China Fuss fassen wollen. Als erfahrener Experte warnte er explizit vor unvorbereiteten Experimenten: Vor allem forderte er die Vertreter der Wirtschaft auf, sich gründlich auf ein Investment und eine unternehmerische Tätigkeit in China vorzubereiten. Anhand konkreter Beispiele schilderte Fuchs, wie die Neue Seidenstrasse nicht nur Eisenbahnlinsen, Strassen und Schifffahrtswege von China über Zentralasien nach Europa und nach Afrika und Lateinamerika umfasst; mit der digitalen Seidenstrasse verbessert China gleichzeitig substanzuell die Internetverbindungen. In dieses Konzept fügt sich auch die Weltraumstrategie ein. Die am Aufbau der Seidenstrasse beteiligten Ländern haben einen privilegierten Zugang bei der Umsetzung der Weltraumstrategie.

Fuchs warnte aber auch vehement vor übertriebenen Erwartungen europäischer Firmen. Um vor unliebsamen Überraschungen gefeit zu sein, sind neben der gründlichen Vorbereitung und der notwendigen langfristigen Denken und die Fähigkeit zum schnellen Handeln notwendig.

Dieter Voegtli, President Global Sales and Service Organisation von Bühler AG, berichtete als verantwortlicher Manager über die erfolgreiche Tätigkeit seines Unternehmens in China. Seine Rezepte, Berichte und Erfahrungen stiessen bei den anwesenden Managern auf höchstes Interesse. Für den Erfolg von Bühler AG macht Voegtli mehrere Gründe aus. Wichtig war und ist, dass Bühler in China mit grosser Selbstständigkeit entscheiden und handeln konnte – die Manager am Hauptsitz in Uzwil liessen den Führungskräften in China lange Leine. Ebenso wichtig ist die Integration chinesischer Führungskräfte und chinesischer Spezialisten: Auch auf hohen Hierarchiestufen sind heute einheimische Persönlichkeiten tätig. Für ein traditionsreiches Unternehmen wie Bühler AG war dieser Anpassungs- und Entwicklungsprozess nicht immer einfach – aber er hat sich gelohnt. Bühler AG Uzwil gilt heute als ein Vorzeigemodell, wie man in China Erfolge erzielen kann. Für Voegtli wird das Projekt «Neue Seidenstrasse» nochmals einen Schub für ganz China auslösen und gleichzeitig viele Chancen auch für Europa beinhalten.



Peter Hartmeier Mitinhaber und Partner von Lemongrass Communications

Peter Hartmeier ist Mitinhaber und Partner von Lemongrass Communications. Seine Schwerpunkte sind die Beratung von Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen in anspruchsvollen Mediensituationen sowie Reputationsmanagement und er ist regelmässig publizistisch tätig. Bevor er 2013 zu Lemongrass stiess, war Peter Hartmeier Kommunikationschef von UBS Schweiz. Während seiner langjährigen Karriere als Journalist war er unter anderem bei der «Weltwoche» und der «Bilanz» tätig und von 2002 bis 2009 Chefredaktor des «Tages-Anzeigers». Zudem war er Geschäftsführer des Verbands Schweizer Presse und Leiter der Unternehmenskommunikation von Tamedia.



Selbst kleine Start-up-Unternehmen können in China Erfolge einheimen. Dies bewies Aida Kaeser mit ihrem Referat: Sie ist Co-Founder und CEO von Savvy Telematic Systems AG in Schaffhausen. Mit einer hochentwickelten, kaum zu kopierenden Technologie im Bereich Logistik wagte sich das junge Unternehmen auf den chinesischen Markt: «Wir mussten China und die Chinesen zu verstehen lernen, aber gleichzeitig den Mut aufbringen, unsere eigenen Wege zu gehen», lautete das Fazit der agilen und schnellen Unternehmen. Sie zeigte die einzelnen Schritte auf, wie ihr Unternehmen zum Erfolg in China gekommen ist. Gelungen sind die unternehmerischen Aktivitäten auch dank eines guten Renommées des Unternehmens. Die Chinesen, welche mit Savvy eine Kooperation abschlossen, haben sehr genau gewusst, mit wem sie sich eingelassen haben. Ebenso wichtig war der Aufbau eines eigenen chinesischen Office.

Die Konklusion des Anlasses, der eine dichte Fülle von Informationen bereit hielt, war die Horizonterweiterung – im Kleinen wie im Grossen: Die Teilnehmer lernten von erfahrenen China-Geschäftsleuten Details aus der unternehmerischen Praxis. Ebenso wichtig war aber auch die Vermittlung des «big picture»: Die Chinesen sind für Europa keine Bedrohung, wenn wir uns mit Wissen, Vorbereitung und «listigem Denken» auf sie einlassen. In diesem Sinne verbreitete das Symposium Zuversicht.

Text: Peter Hartmeier



Auf zu Unbekanntem.

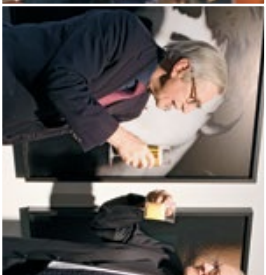
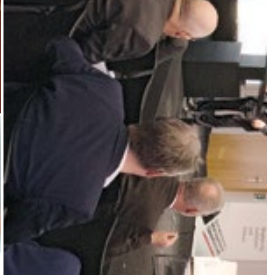
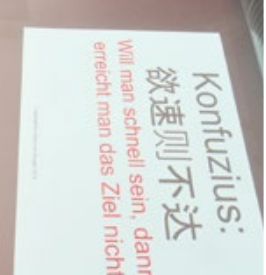
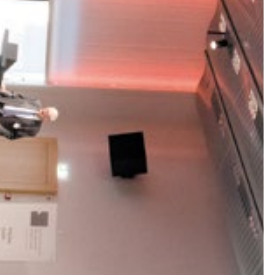
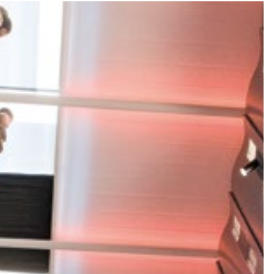
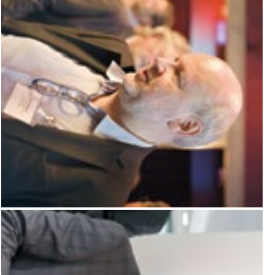
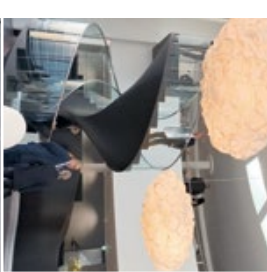
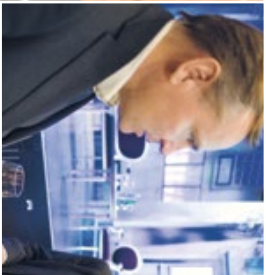
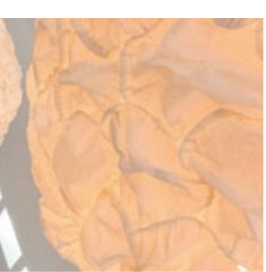
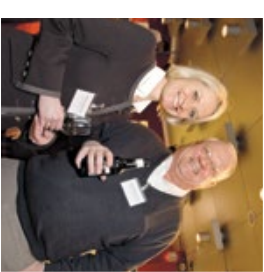
In vertrauter Qualität.

Ab März 2020: Osaka
und Washington, D.C.

A STAR ALLIANCE MEMBER

swiss.com

Made of Switzerland.





Melanie Winiger Schauspielerin

Melanie Winiger ist eine Schweizer Filmschauspielerin, Moderatorin, Model und Markenbotschafterin. Ihr Filmdebüt hatte Winiger 2003 in der Schweizer Kinokomödie «Achtung, fertig, Charlier!» in der Rolle der Rekrutin Michele Blunt-schi. In den Jahren 2015 bis 2018 gelang es ihr, in Deutschland Fuss zu fassen. November 2018 startete der internationale Dokumentarfilm «#Female Pleasure» von Barbara Miller in den Kinos, welchen Melanie Winiger als Executive Producer unterstützte.

Peter Stamm Schriftsteller

Peter Stamm studierte einige Semester Anglistik, Psychologie und Psychopathologie und übte verschiedene Berufe aus, u.a. in Paris und New York. Er lebt in der Schweiz. Seit 1990 arbeitet er als freier Autor. Er schrieb mehr als ein Dutzend Hörspiele. Seit seinem Romandebüt «Agnès» 1998 erschienen sechs weitere Romane, fünf Erzählungssammlungen und ein Band mit Theaterstücken, zuletzt die Romane «Weit über das Land» und «Die sanfte Gleichgültigkeit der Welt» sowie unter dem Titel «Die Vertreibung aus dem Paradies» seine Barmerger Poetikvorlesungen. «Die sanfte Gleichgültigkeit der Welt» wurde mit dem Schweizer Buchpreis 2018 ausgezeichnet. Im Oktober 2019 erschien seine Weihnachtserzählung «Marcia aus Vermont».

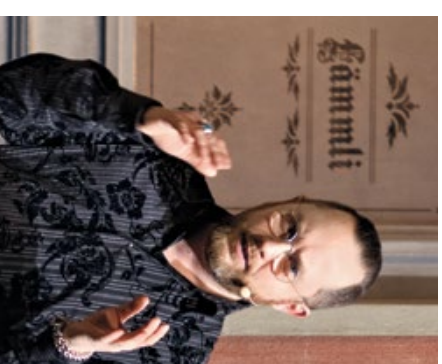
Geistiges Eigentum – Herausforderung für Wirtschaft und Kultur

Um sich in ihren Feldern behaupten und weiterentwickeln zu können, haben Kultur wie Wirtschaft eines gemeinsam – beide bedürfen Kreativität bzw. Innovationen, um sich weiterzuentwickeln und zu behaupten. Entsprechend wertvoll und schützenswert ist auch das geistige Eigentum in den jeweiligen Bereichen. Der aktuelle Trend spielt den Ball jedoch in eine andere Richtung: Durch die Globalisierung und die ständige Weiterentwicklung von digitalen Techniken werden innovative Ideen und Lösungen nur zu gerne geklont, abgekupfert oder gar eins zu eins kopiert. Entsprechend stellt sich neben der Frage nach der materiellen Wertschöpfung immer mehr auch die nach immateriellen Werten und geistigem Eigentum. Dies fordert dazu auf, solche Herausforderungen zu diskutieren, um neben dem übergeordneten Recht auch den kreativen Urheberinnen und Urhebern gerecht zu werden.

Die Schutznotwendigkeit des geistigen Eigentums ist heute grösser als je zuvor

Außerhalb in der Schweiz werden mehr als 1,3 Millionen Stellen (30,7 %) direkt durch schutzrechtsintensive Wirtschaftszweige geschaffen. Der Beitrag dieser Branchen ans Bruttoinlandsprodukt (BIP) beträgt 41,3 %. So ist der Schutz des geistigen Eigentums nicht nur von volkswirtschaftlicher Bedeutung. Es stellt sich auch die Frage, wie man Kreativität mit dem tagtäglichen Leistungsdruck kombinieren kann. Es reicht nicht, nur Zeit oder Geld zu haben – um Kreativität gewinnbringend einsetzen zu können, braucht es Freiheit und etwas Spielerisches. Denn die abschliessende, sichtbare Innovation ist lediglich die Spitze des Eisbergs, unterhalb der Wasseroberfläche steckt noch viel mehr. Doch wieso setzen sich Unternehmen

Durch
Imitate
wird man
gefordert.



Dr. Karen Huebscher CEO Solvias

Karen Jane Huebscher trat 2013 dem Verwaltungsrat von Solvias bei und übernahm 2014 die CEO-Rolle. Vor ihrem Einstieg bei der Solvias AG arbeitete sie über 15 Jahre lang bei Novartis in verschiedenen Führungsrollen, u.a. als globale Leiterin Investor Relations und als Mitglied der Geschäftsleitung der Vaccines & Diagnostics Division mit Sitz in den USA. Huebscher dissertierte an der ETH Zürich im Bereich Molekulargenetik und war als Postdoktorandin an der Universität Cambridge (UK). Sie absolvierte ausserdem ihr Executive MBA am IMD in Lausanne. Karen Jane Huebscher gehört dem Verwaltungsrat der Tecan Gruppe an.

überhaupt dem Druck aus, trotz über Jahre hinweg bewährter Produkte immer wieder neue Innovationen auf den Markt zu bringen?

Als Beispiel kann hier der Migros-Genossenschafts-Bund genannt werden. Lange Zeit galt die Migros selbst als aktiver Kopierer von Produkten, doch inzwischen muss sie, wie so viele andere Schweizer Unternehmen, mit der Rolle als Kopierte umgehen können. Das muss jedoch nicht nur als Nachteil angesehen werden, denn durch Imitate wird man auch gefordert. Wäre dieser Kopiervorgang von Produkten und Werten nicht vorhanden, bestünde die Gefahr,träge zu werden und sich nicht aus der Komfortzone zu bewegen. Imitationen durch andere zwingen ein Unternehmen dazu, ihre Produkte und Werte permanent weiterzuentwickeln und innovativ zu sein, um weiterhin am Markt erfolgreich zu bleiben.

Schutz von Intellectual Property als Chance und zeitgleich als Limitation

In der Kultur wie in der Wirtschaft sind alle Unternehmen wie auch Einzelpersonen denselben Herausforderungen in Bezug auf Imitationen ausgesetzt. Rechte verfallen mit der Zeit, sei das im Bereich der Pharma nach 20 Jahren mit dem Patentrecht oder in der Literatur mit dem Verfall des Eigentums des Autors 70 Jahre nach seinem Tod. Patente zu nutzen kann ein Produkt schützen, aber es zeitgleich auch hemmen. Diesbezüglich erläutert Melanie Wiringer, dass ein Film wie «#Female Pleasure» sich selbst sogar das Ziel setzt einen möglichst grossen Adressatenkreis zu erreichen, anstatt wie vielleicht erwartet gewinnbringend zu sein. Entscheidend liegt die Weiterverbreitung der Inhalte in diesem Fall sogar im Interesse der Urheber bzw. der Produzenten des Films. Dies zeigt sich nicht nur bei einem Film, der möglichst viele Menschen sensibilisieren soll. Es kann auch vorkommen dass in bestimmten Fällen, beispielsweise in der Pharma-Branche, bewusst auf die Patentanmeldung verzichtet wird. Ist diese Registrierung doch mit einem ausgesprochen detaillierten und zeitintensiven Prozess

Sarah Kreienbühl Mitglied der Generaldirektion, Migros-Genossenschafts-Bund

Sarah Kreienbühl studierte Angewandte Psychologie an der Universität Zürich und begann ihre berufliche Laufbahn bei der Schweizer Armee in der Pilotenselektion. Es folgten Positionen mit wachsender Verantwortung im Executive Search und im Human Resources Management. Ab 2004 war sie bei Sonova (ehemals Pronak) als Mitglied der Geschäftsleitung global für das HRM verantwortlich, ab 2012 zusätzlich für die Leitung der Unternehmenskommunikation, des Corporate Branding und der Nachhaltigkeit. Eine Herzsan-gelegenheit war zudem die operative Verantwortung für die gemeinnützige Sonova Stiftung «Hear the World Foundation». Im Januar 2018 wechselte Sarah Kreienbühl in die Generaldirektion des Migros-Genossenschafts-Bundes, wo sie die Leitung des Departementes HRM, Kommunikation, Kultur, Freizeit übernommen hat.

Karin Salm Moderatorin

Karin Salm, langjährige Kultur-redaktorin bei Radio SRF 2, ist freie Journalistin und Moderatorin. Sie hat Tagungen und Podien moderiert, u.a. für ETH Zürich, Forum Architektur Wintertur, Schweizer Heimatschutz, Bundesamt für Wohnungswesen, Alpines Museum Bern, Migros Kulturprozent, Art für Kultur St. Gallen. Am liebsten beschäftigt sie sich mit der Themenvielfalt, die in Kulturpolitik, Architektur und Landschaftsarchitektur steckt.

Jürg Halter Schriftsteller und Performancekünstler

Jürg Halter ist Schriftsteller und Performancekünstler. Er gehört zu den bekanntesten Schweizer Autoren seiner Generation und zu den Pionieren der neuen deutschsprachigen Spoken-Word-Bewegung. Studium der Bildenden Künste an der Hochschule der Künste Bern. Regelmässig Auftritte in ganz Europa, in den USA, in Afrika, Russland, Südamerika und Japan. Zahlreiche Buch- und CD-Veröffentlichungen und Arbeiten fürs Theater. Im Herbst 2018 erschien «Erwachen im 21. Jahrhundert», Halters vielbeachtetes Romandebüt, über das Jean Ziegler sagte: «Ein absolut faszinierendes Buch.» Elke Heidenreich meinte: «Das ist grosse Kunst.»



Suisseculture

Suisseculture ist der Dachverband der Organisationen der professionellen Kultur- und Medienschaften in der Schweiz und der schweizerischen Urheberrechtsgesellschaften. Als Dachverband engagiert sich Suisseculture vornehmlich im Bereich landesweiter und übergeordneter Interessen der ihm angeschlossenen Verbände und Organisationen. Suisseculture setzt sich zum Ziel, die ideellen, wirtschaftlichen und sozialen Interessen der Schöpferinnen und Schöpfer urheberrechtlich geschützter Werke sowie von deren Interpretinnen und Interpreten zu fördern.

verbunden. In manchen Fällen ist es sinnvoller, das Know-how für sich zu behalten und es nicht durch Patente zu schützen, denn der Anmeldeprozess kann auch inspirierend auf Mitbewerber wirken, womit ein möglicher USP in fremde Hände gelangt. Das Bewahren einer Idee oder eines Produkts im Unternehmen und das Teilen innerhalb der eigenen Reihen lassen wiederum neue Kreativität entstehen und damit verbunden viele weiterführende Ideen.

Künstliche Intelligenz als Herausforderung

Nachdem geklärt ist, wer das Urheberrecht eines Produkts oder eines Wertes innehat, entwickeln sich durch die Digitalisierung neue Herausforderungen. Doch wie sollen wir reagieren, wenn ein Kunstobjekt oder Produkt nicht direkt von Menschenhand geschaffen wurde, sondern von Maschinen? Wird das geistige Eigentum an die Maschine übertragen oder an denjenigen, der die Algorithmen programmierte? Oder falls ein Produkt von einer Maschine in abgeänderter Form vom Original dupliziert wurde – gehört es dem Eigentümer des Originals oder dem Hersteller der Maschine? Klar ist, dass Künstliche Intelligenz bereits jetzt die gewerblichen Schutzrechte in vielfältiger Weise beeinflusst. Offen bleibt die Frage in Bereichen der Kultur wie der Wirtschaft, wie mit der zunehmenden Bedeutung von Künstlicher Intelligenz umgegangen wird in einer Zeit, in der die Grenzen der klaren Urheberschaft immer schwieriger zu ziehen sein werden. Die zentralen Herausforderungen im Bereich des geistigen Eigentums sind offensichtlich und mit Dringlichkeit anzugehen.

Text: Jessica Sidler

Die SMG wünscht Ihnen
ein erfolgreiches

2020



Impressum

Herausgeberin:

© Schweizerische Management Gesellschaft (SMG)
Dezember 2019

Konzeption und Chefredaktion:

Catrin Wetzel

Art Director, Realisation:

André Heller
hellermeier gmbh – visual communication

Texte:

Dorothee Auwärter, Dr. Lukas Braunschweiler,
Erlend Brügger, Marika Carstens, Patrik Gisel,
Prof. Dr. Marc Gruber, Franziska Gsell,
Dr. Peter Guggenbach, Peter Hartmeier,
Dr. Karen Hubscher, Sarah Krienbühl,
Michael Looher-Tjoa, Dr. Kamilla Markram,
Jessica Sidler, Catrin Wetzel

Fotos:

Markus Senn
EMCH Aufzüge AG, IBM Watson IoT Center, iStock,
Ringler AG, Sensirion AG, Swiss International Air Lines,
Weiß-Furrer AG, W.I.R.E.

Druck:

Multicolor Print AG

Insetate:

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

