

Schweizerische
Management
Gesellschaft

Leadership Excellence



2017/18
Jahrbuch

Impressum

Herausgeberin:

© Schweizerische Management Gesellschaft (SMG)
Dezember 2017

Konzeption und Chefredaktion:

Catrin Wetzel

Art Director, Realisation:

André Heller
hellermeier gmbh – visual communication

Texte:

Alice Baumann, Gabriela Keller, Christine Lanner,
Willi Miesch, Beat Pahud, Anahid Rickmann,
Alice Šáchová, Werner Schiesser, Thomas Sevcik,
Ralph Siegl, Thomas Straumann, Catrin Wetzel,
Stephan Widrig, Roger Wüthrich-Hasenböhler

Fotos:

Markus Senn
zvg ASH Group, Elektro Material AG (EM), iStock,
Microsoft Schweiz GmbH, Pilatus Flugzeugwerke AG,
Schweizer Radio und Fernsehen (SRF),
Schweizerische Rheinhäfen, W.I.R.E.

Druck:

Multicolor Print AG

Inserate:

Pietro Simmen
b-public AG

Seite 04

Inspirationen

SMG –

Mitgliederstimmen und
Veranstaltungen 2018



Seite 16

Begegnung

Geschichtern –

Geschichten hinter den Gesichtern



Seite 50

Dialog

Forum –

hochkarätige Referenten aus
dem In- und Ausland im Dialog
am 54. SMG Forum



Seite 60

Austausch

Best Practice Meetings –

herausragende Führungskräfte
teilen ihre Erfahrungen

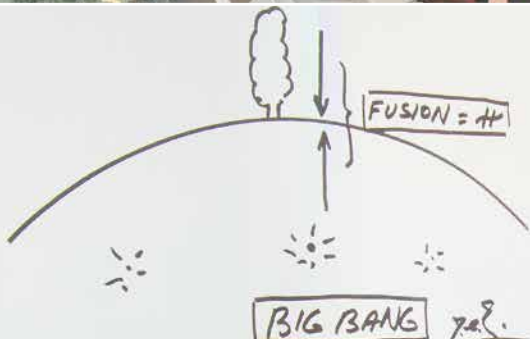


Seite 96

Impulse

Leadership Meetings –

Expertenwissen aus Academia
und Praxis verschmelzen



Editorial

Die Welt ist schon längst ein globales Dorf. Wirtschaftlich, informations-, daten- und verkehrstechnisch betrachtet wie über soziale Netze – wir wachsen immer näher zusammen, sind immer enger in Kontakt.

Und doch, je einfacher uns die neuen technologischen Möglichkeiten verbinden, desto mehr scheinen sich separatistische Züge breitzumachen, igeIn sich Nationen und Regionen nicht nur in Europa ein, wie z.B. jüngst in Katalonien und Tschechien. Dass ein Land in Zeiten seiner niedrigsten Arbeitslosenquote und bei gesunder Wirtschaftslage einen «Mini-Trump» ohne jeglichen politischen Erfolgsausweis wählt, dem gar noch Subventionsbetrug vorgeworfen wird, stimmt nachdenklich.

Die USA steigen aus dem Pariser Klimaabkommen aus und ihr Handelsminister unterhält über ein komplexes Offshore-Geflecht geschäftliche Beziehungen mit Putin-nahen Oligarchen, was durch die Paradise Papers öffentlich wurde. Diese brachten auch einmal mehr zum Vorschein, wie auch einzelne Grosskonzerne Steuerschlupflöcher nutzen und damit das Gemeinwohl nicht an ihren Erfolgen beteiligen. Der Druck wird überall steigen, denn das Argument, das sei halt «legal», zieht bei immer mehr Menschen immer weniger. Die Politik sieht sich erneut unter Zugzwang.

Wir spüren nicht nur als Bürger, dass vieles fundamentaler und schneller in Bewegung ist als in den letzten Dekaden. Auch als Führungspersonlichkeiten sehen wir uns unmittelbaren Veränderungen gegenüber. Sei dies beispielweise, dass sich Konsumenten emanzipieren, Produkte und Produzenten kritischer hinterfragen, sich selber einbringen wollen. Wir stellen auch vermehrt fest, dass eine heranwachsende Generation Arbeitnehmer sich an neuen Wertesystemen orientiert und mehr nach Sinnhaftigkeit und Work-Life-Balance strebt als nach bisherigen Anreizsystemen.

Was müssen wir selber ändern, wo mit dem Wandel ansetzen? Braucht es neue Formen der Kundennähe, neue Allianzen, neue Führungsmodelle, neues Corporate Citizenship und neues Entrepreneurship? Dazu wollen wir Ihnen an unseren Best Practice Meetings und Leadership Meetings immer wieder Denkansätze bieten.

Wir möchten aber auch den Diskurs fördern zur Frage, ob das globale Dorf, Politik und Wirtschaft, bestehende Geschäftsmodelle und technologischer Wandel, Konsumenten und Produzenten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Mensch und Natur, unsere Gesellschaft und ihre Werte immer weiter auseinanderdriften. Ebenso was für Lösungsansätze bestehen, damit wir unsere Bodenhaftung und den Draht untereinander nicht verlieren.

Deshalb widmet sich das 55. SMG Forum vom 20. September 2018 dem Thema **«Losing touch?»**.

Der Kontakt wird nicht abbrechen, auch wenn wir Andreas Meyer nach seiner maximalen Amtszeit von 8 Jahren heuer aus dem SMG Vorstand verabschiedet haben. Ein Abschied ist auch immer ein Neubeginn.

Wir freuen uns sehr darüber, dass sich unsere drei neuen Vorstandsmitglieder Dorothee Auwärter, Monika Bütler und Karen Huebscher bereit erklärt haben, die SMG und ihren Vorstand mit ihrer vielseitigen Erfahrung zu bereichern.

Diverse Persönlichkeiten öffneten uns 2017 die Tür zu ihrem Unternehmen und nahmen sich die Zeit, Ihnen persönlich neue Einblicke zu gewähren, welche sie darüber hinaus auch im Jahrbuch festgehalten haben. Dafür sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt.

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

Alice Šáchová
Präsidentin SMG

Catrin Wetzel
Geschäftsführerin SMG

Mitgliederstimmen

zu Impulsen durch die SMG

«Das Thema Serendipity fasziniert mich – die überraschende Entdeckung, das ursprünglich nicht Gesuchte. Die SMG bringt mich mit spannenden Menschen und ihren Erfolgsmodellen zusammen, die ich ohne sie nicht getroffen hätte. Zum Beispiel Autoneum: Mobilität war ein Thema für mich, jedoch nicht die Produktion von Komponenten eines Fahrzeugs mit den erfolgreichen Menschen dahinter. So macht Netzwerken und Lernen Spass!»

Alice Baumann

Direktorin Strategisches Marketing & Innovation,
Losinger Marazzi AG

«Mehrwert und Einzigartigkeit neu definiert: Nirgendwo erhalte ich in derart konzentrierter Form so vielfältige Inspirationen und hoch aktuelle sowie für den Führungsalltag brauchbare Impulse. Als gleichermassen bereichernd erlebe ich den Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedenster Branchen. Hier lerne ich ungemein viel aus Analogien. Sehr positiv ist auch, dass in der SMG zahlreiche bemerkenswerte weibliche Führungspersönlichkeiten und Unternehmerinnen sind. Der Mix macht's!»

Dr. Christine Lanner

Head of Management Services, SWITCH



«Die SMG ist ein ganz spezielles Netzwerk: Führende Mitarbeitende aus unterschiedlichsten Branchen treffen sich mit Unternehmern und Selbständigerwerbenden zum fachlichen und persönlichen Austausch. Was mich immer wieder positiv überrascht ist die Offenheit, mit der man sich austauscht – weit mehr, als oberflächlicher Smalltalk!»

Werner Schiesser
CEO BDO AG

SMG Kalender 2018



W.I.R.E. Lookout

Zürich, 24. Januar



Microsoft Schweiz GmbH

Wallisellen, 26. Februar



Schweizerische Rheinhäfen

Basel, 13. März



Schweizer Radio und Fernsehen (SRF) SMG Generalversammlung

Zürich, 12. April

ASH Group
Burgdorf, 30. Mai



**Menschenzentriertes
Management:
Kür oder Illusion?**
Zürich, 19. Juni



55. SMG Forum
Zürich, 20. September



Elektro-Material AG (EM)
Münchenstein, 31. Oktober



Pilatus Flugzeugwerke AG
Stans, 27. November



W.I.R.E. Lookout

Mittwoch, 24. Januar

Nie zuvor hatten wir einfacheren und umfassenderen Zugang zu Informationen als heute. Allerdings fehlt uns in der Flut von Fakten und Prognosen zunehmend die Orientierung: Es wird schwieriger, relevante von unwichtigen Inhalten zu unterscheiden und zu erfassen, welche Neuerungen wirkliche Mehrwerte bringen. In dieser hohen Dynamik der Veränderung und der Informationsüberflutung verlieren wir zudem den Blick auf Themen, die nicht auf dem öffentlichen Radar erscheinen, obwohl sie tatsächlich dringlich wären. Hier setzt das Früherkennungssystem NAVIGATOR des Think Tank W.I.R.E. an, das auf einer systematischen und produktiven Auseinandersetzung mit der Zukunft für Unternehmen, öffentliche Institutionen und Individuen basiert. Im Lookout zeigt der Think Tank anhand von konkreten Praxisbeispielen auf, welche Entwicklungen für Unternehmen und öffentliche Institutionen innerhalb und ausserhalb der eigenen Tätigkeitsfelder 2018 von Relevanz sein werden und die jeder CEO auf seinem Radar haben sollte.

Schweizerische Rheinhäfen

Dienstag, 13. März

Die Schweizerischen Rheinhäfen (SRH) sind die nationale Verkehrsdrehscheibe am Güterverkehrskorridor Rotterdam–Basel–Genua. In den drei Hafenteilen Basel-Kleinhüningen,

Birsfelden und Auhafen Muttenz werden jährlich 6 Mio. t Güter und über 130 000 Container (TEU) umgeschlagen, dies entspricht 12% aller Schweizer Importe. Jeder dritte Liter Mineralöl und jeder vierte Container werden über die Rheinhafenterminals abgewickelt. Eine exzellente Anbindung an Schiene und Strasse ermöglicht den Transport von Gütern aller Art. Die SRH stellen die Infrastruktur für die Umschlagstätigkeiten sicher und sorgen dafür, dass der Hafen als Logistikstandort attraktiv bleibt. So sind eine ganze Reihe von Projekten in der Pipeline – darunter das Projekt Gateway Basel Nord, mit einem Investitionsvolumen von CHF 230 Mio. (davon CHF 111 Mio. für das Hafenbecken 3). Zwischen 2019 und 2022 wird ein trimodales Umschlagterminal von europäischem Rang entstehen.

Microsoft Schweiz GmbH

Montag, 26. Februar

Es vergeht kein Tag, an dem wir nicht von der «Digitalen Transformation» und deren Potenzial lesen. Neue Schlagwörter und deren vermeintliche Opportunitäten sind allgegenwärtig. Gleichzeitig ist nicht immer greifbar, was von hoher Wichtigkeit ist und weiterverfolgt werden sollte, um innovativ zu bleiben. Der «Cross-Industrie-Innovation-Ansatz» wurde zur Realisierung von Geschäftsoportunitäten in verschiedenen Branchen erfolgreich umgesetzt. Erfahren Sie, wie basierend auf Business-Platt-

formen ein Ecosystem aufgebaut, eigene Leistungen mit jenen von neuen Partnern ergänzt und die Wertschöpfungskette erweitert wurde sowie wo sich potenzielle Stolpersteine verbergen.

Schweizer Radio und Fernsehen (SRF) SMG Generalversammlung

Donnerstag, 12. April

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

ASH Group

Mittwoch, 30. Mai

Die ASH Group ist der weltweit führende Anbieter von intelligenten Produkten und Dienstleistungen für den Sommer- und Winterdienst im Agrar- und

Kommunalbereich sowie für die Schneeräumung und Enteisung von Flughäfen und Bahngleisen. Das Produktportfolio umfasst traditionsreiche eigene Marken für Spezialfahrzeuge wie z.B. AEBl und Schmidt sowie massgeschneiderte High-tech-Lösungen für Auf- und Anbauten auf bestehenden Fahrzeugen. Damit bietet die ASH Group für nahezu jede Herausforderung eine passende Lösung. Mit 1600 Mitarbeitenden, 7 Werken, 15 eigenen Verkaufs- und Serviceorganisationen und 120 Vertriebspartnern setzt die ASH Group rund CHF 400 Mio. um und ist weltweit in allen bedeutenden Märkten stark vertreten. Eine lange Firmentradition und modernstes Ingenieurwissen mit einer innovativen F & E fliessen in die ASH-Produkte und -Prozesse ein. Und dank eigener Softwareprodukte sind sie gerüstet fürs digitale Zeitalter.

Menschenzentriertes Management: Kür oder Illusion?

Dienstag, 19. Juni

Die Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises 2017 an Richard Thaler hat das Potenzial, einen Wendepunkt in Theorie und Praxis des Managements zu markieren: Wird der Homo oeconomicus wieder zum Homo sapiens? Für die meisten Führungskräfte ist gute Führung von Menschen die Kür. Peter Drucker sah aber schon früh die Realität: «So much of what we call management consists in

making it difficult for people to work.» Es scheint, dass auf dem Weg vom guten Willen des Einzelnen zu skaliertem Management in Unternehmen die Kür zur Illusion wird. Sumantra Ghoshal argumentiert 2005 im viel zitierten Artikel «Bad management theories are destroying good management practices». Schlechtes Management ist die Folge, Unternehmensskandale und der Verlust von Vertrauen in der breiten Öffentlichkeit die logische Konsequenz. Dinge ändern sich. Henry Mintzberg hat 2015 am Drucker Forum die Richtung aufgezeigt: «I'm not a human resource, asset, or capital. I'm a human being.» Debattieren Sie mit ausgewählten Referenten, was gutes Management ist und welche Rolle der Mensch dabei spielt.

Elektro-Material AG (EM)

Mittwoch, 31. Oktober

EM – Einfach. Mehr. Die 1913 gegründete Elektro-Material AG (EM) ist das führende Elektrogrosshandels-Unternehmen in der Schweiz. Mit über 250 000 Qualitätsartikeln und einem umfassenden Dienstleistungsangebot bietet EM der Elektroinstallations-Branche das beste Gesamtleistungspaket aus einer Hand. Persönliche Nähe und Zuverlässigkeit haben eine lange Tradition. «Einfach.Mehr.» ist für EM ein Versprechen, die Zufriedenheit der Kunden heute wie auch in Zukunft zu gewährleisten. Deshalb verfolgt EM die

Marktentwicklung und identifiziert frühzeitig, welche Trends sich anbahnen. Mit dem Roboterlager «Autostore», dem umsatzstärksten B2B-Webshop der Schweiz und dem flexiblen Logistikservice überzeugt EM ihre Kunden täglich aufs Neue.

Pilatus Flugzeugwerke AG

Dienstag, 27. November

Die 1939 gegründete Pilatus Flugzeugwerke AG ist die einzige Schweizer Firma, welche Flugzeuge entwickelt, baut und auf allen Kontinenten verkauft: vom legendären Pilatus Porter PC-6 über den PC-12, das meistverkaufte einmotorige Turbopropflugzeug dieser Klasse, bis hin zum PC-21, dem Trainingssystem der Zukunft. Die neueste Entwicklung ist der PC-24 – der weltweit erste Businessjet, der auf kurzen Naturpisten operieren kann. Die Firma mit Hauptsitz in Stans ist nach ISO 14001 zertifiziert und zeigt ein hohes Umweltbewusstsein. Zwei selbstständige Tochtergesellschaften in Broomfield (Colorado, USA) und Adelaide (Australien) gehören zur Pilatus Gruppe. Mit über 1850 Mitarbeitenden am Hauptsitz ist Pilatus einer der grössten Arbeitgeber in der Zentralschweiz. Pilatus bildet rund 120 Lernende in 13 verschiedenen Lehrberufen aus – die Förderung von jungen Berufsleuten hat bei Pilatus einen hohen Stellenwert.

Losing touch?

55. SMG Forum, 20.9.2018



Wir leben in einer anspruchsvollen Welt –
als Führungspersönlichkeiten wie als Privatpersonen.

Als Unternehmer stellen wir fest, dass lang bewährte Geschäftsmodelle obsolet werden, gelebte Führungsprinzipien und Anreizsysteme an Wirkung verlieren. Wir stehen vor vielen Herausforderungen und Unbekanntem. Die Bodenhaftung nicht zu verlieren, wird immer zentraler. Doch ist es auch keine Lösung, rückwärtsorientiert zu agieren, denn sonst laufen wir Gefahr, den Anschluss an die Zukunft zu verlieren.

Wie schaffen wir es, den Draht nicht zu verlieren

- zu unseren Mitarbeitern?
- zu unseren Kunden?
- zwischen den Shareholdern und den Stakeholdern?
- zur Realität?
- zur Politik?
- zur Religion?
- zur Natur?
- im zwischenmenschlichen Bereich?
- und so vielem mehr?

Oder ist es gar manchmal positiv, den Boden unter den Füßen zu verlieren, um sich hinterfragen und neu erfinden zu können?

Dies sind nur einige Fragen, auf die renommierte Persönlichkeiten aus dem In- und Ausland am 55. SMG Forum Antworten geben.

**Donnerstag, 20. September 2018, 13.30–20.00 Uhr,
AURA Event-Location, Zürich**



Schweizerische Management Gesellschaft (SMG)

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

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



Vorstand



Alice Šachová, Präsidentin
Partner Vendbridge AG, Zürich



Dorothee Auwärter, lic. iur., Rechtsanwältin
Präsidentin des Verwaltungsrats der Kuhn Rikon AG, Rikon



Lukas Braunschweiler, Dr. sc. nat. ETH
CEO Sonova Group, Stäfa



Monika Büttler, Prof. Dr. oec. HSG
Ordentliche Professorin für Volkswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, St. Gallen



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



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



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



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



Karen Jane Huebscher, Dr. sc. nat.
CEO Solvias AG, Kaiseraugst



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



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



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



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



Marc Walder
CEO Ringier AG, Zürich



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

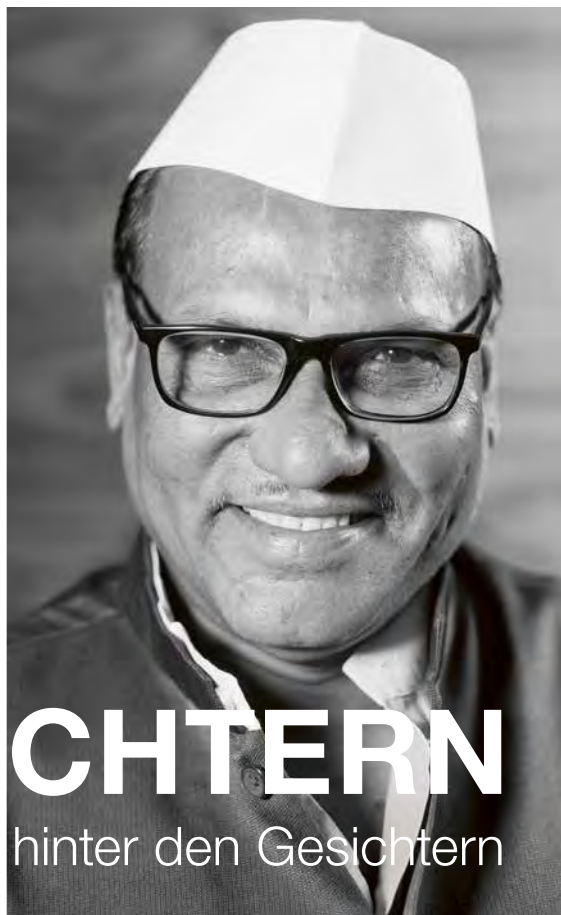
EgonZehnder

Management Consultants in
Executive Search, Executive
Assessment & Development,
and Board Consulting

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

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

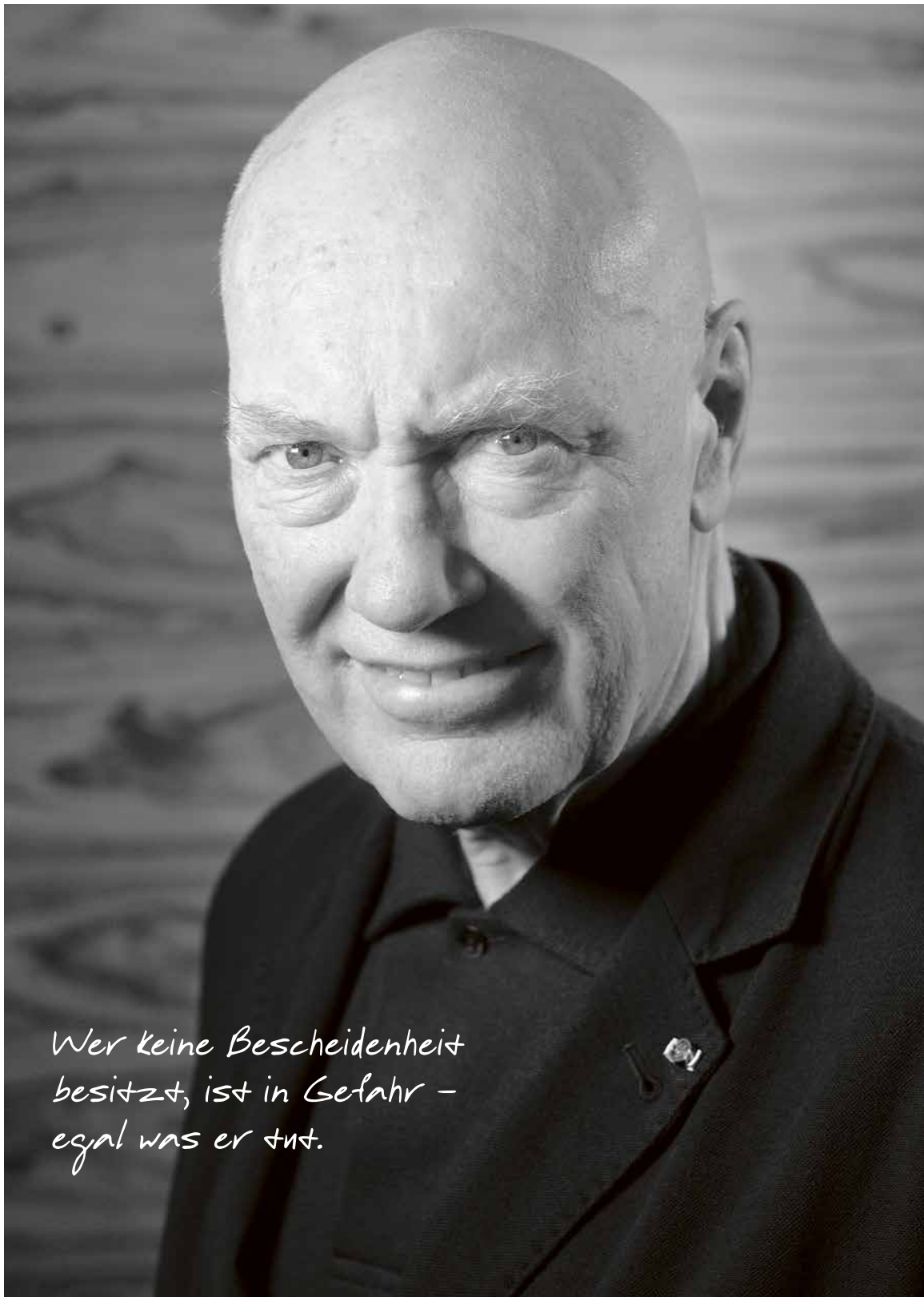




GESCHICHTERN

Geschichten hinter den Gesichtern





Wer keine Bescheidenheit
besitzt, ist in Gefahr –
egal was er tut.

Jean-Claude Biver

Chairman of Hublot and President of the LVMH Group Watch Division

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Ich hatte schon früh das grosse Glück und Privileg, meine tägliche Arbeit mit meiner Leidenschaft für die Uhrenindustrie verbinden zu können. Von diesem Tag an habe ich nie mehr Ferien benötigt und das Gefühl gehabt, arbeiten zu müssen – ich verbinde meine Tätigkeit mit persönlicher Erfüllung.

Wie gelangt man immer wieder zurück auf die Erfolgsspur – auch wenn es schon fünf Minuten nach zwölf ist?

Man muss wissen, dass man in seinem Leben den Gipfel nie erreicht hat, und wenn man einmal das Gefühl hat, man sei auf dem Gipfel angekommen, dann soll man einfach weiterklettern. Es ist auch äusserst wichtig, nie den Mut, den Optimismus und die positive Einstellung zu verlieren, denn oft ist die Grenze zwischen Erfolg und Misserfolg sehr klein.

Sie sind im Bereich Smart Watches im Wettbewerb mit globalen Giganten wie Google – worin sehen Sie Ihre kompetitiven Vorteile?

Wir sind nicht im Wettbewerb mit den globalen Giganten wie Google oder Apple.

Zum Glück sind wir es nicht, sonst würden wir ja den Kampf mit ihnen mit Sicherheit verlieren. Wir sind im Gegenteil mit unserer Botschaft und unserem Hauptgeschäft verbunden und müssen uns mit dieser Botschaft ausdrücken.

Welches war die schwierigste Situation in Ihrem Berufsleben?

Ich glaube, es war vor drei Jahren, als man mich mit 65 Jahren nicht nur anfragte, weiterzumachen, sondern auch drei Marken zu führen und fast dreimal mehr zu arbeiten. Lange habe ich gezögert, um mir klar zu werden, ob es eine kluge Idee wäre, so einen Challenge in meinem Alter noch zu akzeptieren. Drei Jahre später muss ich sagen, dass ich es nicht bereue, die Aufgabe angenommen zu haben.

Energie und Genialität: In welchen Situationen braucht ein Unternehmensführer welchen Wert?

Egal in welcher Situation man ist, braucht man immer eine Mischung zwischen Instinkt, Intelligenz, Pragmatismus und Herz. Man muss sich auch bewusst sein und darf nicht vergessen, dass Genialität immer mit Arbeit verbunden sein soll, sonst hilft die Genialität nicht viel.

Wer hinterfragt Sie bei wichtigen Entscheidungen? Wie organisieren Sie sich, damit Sie als dominierende Persönlichkeit auch mit kritischen Urteilen und Gegenargumenten konfrontiert werden?

Ich habe gelernt zu lernen ... und habe auch gleichzeitig gelernt zuzuhören. Ausserdem bin ich nur von besseren Leuten als ich selbst umgeben. Und nur so kann ich mit meiner Arbeit und Mission vorwärtskommen.

«Du kannst alles, wenn du willst», lautet ein berühmter Satz von Ihnen: Besteht da nicht auch die Gefahr der Selbstüberschätzung?

Die Bescheidenheit ist das beste und fast einzige Mittel gegen die Selbstüberschätzung. Derjenige, welcher keine Bescheidenheit besitzt, ist in Gefahr – egal was er tut.

Wie gehen Sie vor, wenn Sie neue Mitstreiter engagieren?

Ich versuche Ihnen zu helfen, unsere Kultur zu verstehen und zu übernehmen. Man muss eine gewisse Geduld haben und den Mitstreitern auch Zeit geben sich anzu-

passen. Ausserdem kann ich nicht von anderen verlangen, was ich von mir selbst verlange, denn nicht jeder ist so stark und so voller Leidenschaft wie ich selbst.

Wenn Sie heute Ihre Laufbahn reflektieren: Welche Begabung von Ihnen haben Sie in den letzten Jahren am meisten gefördert, wo haben Sie sich am meisten verändert? Welche Fähigkeit ist gar nicht so wichtig, wie Sie am Anfang glaubten?

Ich habe grundsätzlich gelernt zuzuhören und die grösste Konsequenz davon ist, dass ich gelernt habe zu lernen! Pragmatismus und Erfahrung in der Führung meiner Marken scheinen mir heute wichtiger als je.

Was, glauben Sie, kann man von Ihnen lernen?

Dass Erfahrung, Pragmatismus, Ehrlichkeit, Treue, Arbeit und Grosszügigkeit heute noch mit zu den bedeutendsten Werten gehören, um eine Firma und sich selbst zum Erfolg zu bringen.

Neben der Uhrenindustrie gehört Ihre Leidenschaft der Landwirtschaft. Sie leben auf einem Bauernhof und produzieren jährlich auch mehrere Tonnen Käse. Welche Bedeutung hat das für Sie?

Das bringt mich jeden Tag dazu, mich an meine Wurzeln zu erinnern, mir bewusst zu sein, woher ich komme, sodass ich nie vergessen kann, wer ich eigentlich bin und wo die wahren und tiefen Werte meines Lebens liegen.

Interview: Peter Hartmeier

Renata Jungo Brüngger

Vorstandsmitglied der Daimler AG, Integrität und Recht

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Die Freude an rechtlichen Themen begleitet mich schon seit meinem Studium an der Universität Fribourg. Seitdem habe ich in allen Phasen meiner Karriere hart, intensiv, aber auch mit Begeisterung an der Bewältigung rechtlicher Herausforderungen gearbeitet – bis heute. In der Rückschau waren besonders die Momente entscheidend, in denen ich bewusst aus meiner Komfortzone herausgegangen bin.

Auch wenn es nicht immer leicht ist: Veränderungsbereitschaft und Flexibilität bringen uns weiter. Sie helfen uns, mit der zunehmenden Beschleunigung Schritt zu halten.

Ich vergleiche das manchmal mit einer Tour in den Bergen. Ich nehme mir den Gipfel zum Ziel, aber auf dem Weg dorthin möchte ich flexibel bleiben, muss mich auf die äusseren Gegebenheiten einlassen und offen sein für neue Routen.

Manchmal ist das anstrengend und manchmal ist es auch klüger, umzukehren und den Aufstieg zu vertagen. Aber ich war immer davon überzeugt, dass man den Gipfel erreichen kann, wenn man zielorientiert und flexibel bleibt und Freude an seinen Aufgaben hat.



*Bewusst aus
der Komfortzone
herausgehen.*

Sie sind bei Daimler AG verantwortlich für das Ressort Integrität und Recht; welches ist Ihre wichtigste Fähigkeit, um dieser Aufgabe gerecht zu werden?

Es ist meine tiefe Überzeugung, dass nur ein Unternehmen, das auf Recht, Compliance und Integrität achtet, dauerhaft erfolgreich sein kann. Diese Überzeugung treibt mich an. Ich möchte diese Themen gemeinsam mit meinen Kolleginnen und Kollegen weiterentwickeln. Dazu gehört sicherlich die Fähigkeit, zu motivieren und zu überzeugen. Wir tun das nicht mit dem erhobenen

Zeigefinger, sondern als Partner des operativen Geschäfts. Compliance-Manager und Unternehmensjuristen sind längst nicht mehr nur Risikomanager, sondern sie ermöglichen auch neue Geschäftsmodelle.

Wie stellen Sie sicher, dass in einem Mobilitätsunternehmen dem Wert Ethik Bedeutung zukommt – z.B. Ökologie und Schutz der Umwelt?

Ethische Fragestellungen sind für Unternehmen seit jeher von grosser Bedeutung. Heute vielleicht mehr denn je. Nicht nur, weil

wir massiv in grüne Antriebstechnologien investieren und uns zum Mobilitätsdienstleister weiterentwickeln. Auch tiefgreifende technologische Veränderungen bringen häufig neue Herausforderungen mit sich. Denken wir nur an das autonome Fahren. Ethische und rechtliche Fragen müssen heute früh im Entwicklungsprozess von Produkten geklärt werden. Compliance- und Rechtsbereiche sowie Datenschutz und Corporate Social Responsibility Management begleiten diese Veränderungen daher eng – nicht nur als passive Beobachter, sondern als aktive Gestalter.

Wie schaffen Sie es in einem global tätigen Unternehmen, den Wert Integrität einheitlich zu definieren und in die Praxis umzusetzen? Hängt die Definition von Integrität auch in der Ära der Globalisierung nicht stark von der jeweiligen Kultur ab?

Grundsätzlich gilt: Wer global operiert, trägt auch global Verantwortung. Es gibt eine Vielzahl von weltweit und universell geltenden Werten und Normen. Denken Sie etwa an die Menschenrechte oder die übrigen Prinzipien des UN Global Compact. Viele Unternehmen weltweit orientieren sich daran. Trotz kultureller Unterschiede ist es also möglich, sich auf gewisse Normen und Standards zu verständigen. Klar ist, die Einhaltung von nationalen und internationalen Gesetzen ist eine Selbstverständlichkeit. Deshalb haben viele Unternehmen

auch ein Compliance Management etabliert. Unsere Rechts- und Compliancebereiche sind seit jeher global aufgestellt und in den internationalen Märkten aktiv unterwegs. Eine Kultur der Integrität geht über Recht und Compliance aber noch hinaus. Dafür gibt es in unserem Unternehmen weltweit zahlreiche Initiativen, die dazu beitragen, eine Kultur der Integrität nachhaltig zu verankern.

Ist der Wert der Ökologie und damit der Schutz der Umwelt vom materiellen Niveau der jeweiligen Gesellschaft abhängig?

Normativ betrachtet würde ich sagen: Nein. Das sollte in keinem Abhängigkeitsverhältnis stehen. De facto ist aber häufig sehr wohl ein Zusammenhang festzustellen. Klar ist jedenfalls, dass nachhaltiges Handeln zum Schutz unserer Umwelt nur gelingen kann, wenn ein Bewusstsein für die Herausforderungen vorhanden ist – und der Wille, gesellschaftsübergreifend nach Lösungen zu suchen. Unser aller Ziel sollte es sein, dass unsere Erde auch für zukünftige Generationen lebenswert ist und bleibt. Nach meiner Wahrnehmung gilt das unabhängig vom Wohlstandsniveau einer Gesellschaft und vor jedem kulturellen Hintergrund.

Wie weit beeinflusst die öffentliche und veröffentlichte Meinung in den traditionellen Medien und den Social Media Entscheide eines Konzerns, wenn es um Integrität und Recht geht? Können Sie ein Beispiel anführen?

Natürlich sind Unternehmen ein Teil der Gesellschaft und werden als solche auch von den traditionellen und neuen Medien kritisch beobachtet und begleitet. Medien, aber auch Nichtregierungsorganisationen nehmen unbestritten eine wichtige Transparenzfunktion wahr. Und sie haben einen grossen Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung – gerade bei kritischen Themen, die häufig mit Integrität und Recht zu tun haben. Auch wenn wir in der Darstellung mancher Sachverhalte nicht immer der gleichen Ansicht sind, suchen wir den offenen, konstruktiven Austausch und Dialog. Das bringt uns alle weiter. Bei komplexen Themen funktioniert das mit Social Media nicht immer besonders gut. Hier ziehen wir den direkten Austausch mit den entsprechenden Organisationen vor, zum Beispiel bei unserem jährlichen Nachhaltigkeitsdialog.

Ist für Sie das Recht auf Mobilität eine Art individuelles Menschenrecht?

Ein Auto war von jeher ein Symbol für Freiheit. Und Mobilität generell ist ein wichtiges Mittel, um die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse zu gewährleisten. Natürlich wünsche ich mir, dass alle Menschen Zugang zu Mobilität haben. Wir leisten hierfür wichtige Beiträge und versuchen, Mobilität intuitiv und kundenfreundlich

zu gestalten. Das muss übrigens längst nicht mehr heissen, dass jeder ein eigenes Auto besitzt. Die ganze Branche arbeitet an Mobilitätsservices, die hier maximale Flexibilität in der Nutzung

verschiedener Mobilitätsangebote ermöglichen.

Welche Technologieentwicklung in den nächsten Jahren wird uns am meisten verändern? Und warum?

Wir alle wissen, dass globale Megatrends unser Leben und unsere Welt in ungekannter Geschwindigkeit und Komplexität verändern. In der Automobilindustrie äussern sich diese Megatrends in der zunehmenden Vernetzung von Fahrzeugen, der Automatisierung von Fahrfunktionen, der wachsenden Sharing-Economy und dem Trend zur Elektromobilität. Ich will jetzt keine Prognose wagen, welcher dieser Trends den nachhaltigsten Einfluss auf unser Leben haben wird. Aber eines ist sicher: Alle Trends zusammen genommen kommen einer Zeitenwende gleich.

Interview: Peter Hartmeier



*Immer mit
Leidenschaft!*

Franz Julen

Verwaltungsratspräsident der Valora Holding AG und
Mitglied des Beirats der Unternehmensgruppe ALDI Süd

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind?

Hierfür sehe ich drei Gründe: In meinem ganzen Berufsleben habe ich jede Aufgabe mit sehr viel Leidenschaft, Motivation und Konsequenz gemacht.

Zweitens konnte ich mich stets auf gute Mitarbeiter/innen verlassen. So bestand während meiner gesamten Intersport-CEO-Zeit die Konzernleitung aus denselben vier Personen. Und last but not least gehört auch viel Glück dazu.

17 Jahre haben Sie die Intersport Gruppe exekutiv geführt, heute arbeiten Sie als Verwaltungsratspräsident der Valora Holding und als Mitglied des Beirats von ALDI Süd; welches ist Ihre wichtigste Erfahrung, die Sie einbringen können?

Spezifisch sicher die internationale Einzelhandelserfahrung. Aber auch wenn es darum geht, Strategien zu definieren, Organisationsstrukturen zu bestimmen und an Schlüsselpositionen die richtigen Leute auszuwählen, kann ich viel Erfahrung einbringen. Motivation, Konsequenz und Leidenschaft sind bei meinen heutigen VR-Mandaten weiterhin treue Begleiter.

Wie pflegten Sie die Nähe zu den Kunden?

Menschen interessieren mich – grundsätzlich. Also habe ich immer versucht, die Kunden zu verstehen. Auf all meinen Reisen habe ich so viel wie möglich Geschäfte besucht und mich dort mit Verkäufern und Kunden unterhalten.

Welche Rolle spielte in Ihrem Leben Zermatt?

Nach der Wirtschaftsmatura absolvierte ich die Hotelfachschule, obwohl ich wusste, dass ich kaum in unsere Gastrobetriebe in Zermatt einsteige. Ich wollte in die Welt hinaus, bin aber im Herzen Zermatt immer treu geblieben. Deshalb ist der 24. August 2009 für mich ein wichtiges Datum: Damals bestieg ich das Matterhorn.

Zermatt ist erfolgreich wie kaum ein anderer Bergort. Was kann die Schweiz von Zermatt lernen?

Zermatt setzte frühzeitig auf eine nachhaltige Entwicklung. Kommerzialisierung ja, aber nicht um jeden Preis und immer mit dem nötigen Respekt gegenüber der Natur. Der Ort blieb autofrei und der Zweitwohnungsbau wurde lange vor der Zweitwohnungsinitiative eingeschränkt. Orte, in denen zu viele Zweitwohnungen stehen, sind tote Orte. Zermatt gehört weiterhin den «Zemattern». Das Gewerbe und die Bergbahnen haben viel investiert – ein Werk echter Visionäre!

Wie wichtig ist Erfahrung in einer Zeit schneller Veränderungen überhaupt noch?

Auch heute noch ist Erfahrung wichtig. Der richtige Mix zwischen dem Wunsch nach Neuerungen und Veränderungen auf der einen und die langjährige Erfahrung auf der anderen Seite ist das Erfolgsgeheimnis.

Haben Sie sich auch schon getäuscht bei der Rekrutierung einer zukünftigen Führungspersönlichkeit und was haben Sie daraus gelernt?

Ja, selbstverständlich. Ich habe dann Fehlentscheide getroffen, wenn ich nicht auf mein Herz gehört habe.

Wie beurteilen Sie Ausbildung und Bildung der nachwachsenden Führungsgeneration in der Schweiz – vor allem auch im Vergleich mit dem Ausland?

Die Ausbildung in unserem Land ist hervorragend. Manchmal vermisse ich hingegen den notwendigen Biss, den Ehrgeiz. Für mich war und ist mein Vater ein Vorbild: Er war ein ehrgeiziger Geschäftsmann, der von morgen früh bis abends spät gearbeitet hat. Mein Bruder Max hat mir mit seinem Olympiasieg gezeigt, dass es sich lohnt, für ein Ziel hart zu arbeiten.

Wie wichtig ist in der Ära der Globalisierung Kultur und Nationalität bei einer Führungspersönlichkeit?

Bei Intersport arbeiteten Menschen aus 65 Ländern. Entsprechend lernte ich zuzuhören und anderen Menschen mit Respekt, Demut und Dankbarkeit zu begegnen. Diese Haltung kommt in jeder Kultur und bei jeder Mentalität gut an.

Was können Sie als ehemaliger CEO und heutiger VRP von der nachwachsenden Generation lernen?

Die nachwachsende Generation hat eine bessere Work-Life-Balance von Beruf, Freizeit und Familie. Das beeindruckt mich.

Wie schaffen Sie es als VRP, Ihr Unternehmen zu durchschauen?

Das ist eine sehr wichtige Frage! Durch die enge Zusammenarbeit und das Vertrauensverhältnis mit dem CEO sowie in Absprache mit ihm durch Kontaktpflege mit der Verkaufsfront, den Kunden und Angestellten.

Man müsse einen Nachfolgeprozess sorgfältig einleiten und durchführen; wie gross ist aber die Gefahr, in dieser Phase zur «lame duck» zu werden?

Ich habe den VR eineinhalb Jahre vorher informiert, die Mitarbeiter wussten es ein Jahr vorher und trotzdem bin ich nicht zu einer «lame duck» geworden. Ich habe bis zum letzten Tag Entscheide gefällt und war mit Leidenschaft an der Arbeit. Gleichzeitig bestand genügend Zeit, den Nachfolger einzuarbeiten. Ich plädiere aufgrund dieser Erfahrung für einen sorgfältig geplanten Übergang.

Welches war Ihr schwierigster Moment im Berufsleben?

Die ersten zwei Jahre bei Völkl waren extrem schwierig: Plötzlich war ich Chef von 800 Leuten, während ich vorher bei einem KMU in der Geschäftsleitung war. Hinzu kamen grosse wirtschaftliche Probleme, da sich der Markt durch den Snowboard-Boom rasch veränderte. Wir mussten Massenkündigungen durchführen und Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften durchstehen.

Interview: Peter Hartmeier

*Ein Verwaltungsrat
soll vor allem inspirieren,
nicht kontrollieren.*



Albert M. Baehny

Nicht-exekutiver Präsident des Verwaltungsrats, Geberit

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Vieles habe ich meinem Elternhaus zu verdanken. Hier wurden mir Werte vermittelt wie Integrität, Höflichkeit, Bodenständigkeit und Respekt. Und ich lernte auch, dass man Ehrgeiz entwickeln und ausleben kann, ohne dabei arrogant zu sein. Durch den Sport – vorwiegend das Bergsteigen – habe ich erfahren, wie wichtig gute Vorbereitung ist. Überhaupt war der Alpinismus eine gute Lebensschule: sich auf ein Ziel konzentrieren, Durchhaltewillen und Überwindungskraft entwickeln und, das Wichtigste, Vertrauen in einen Partner fassen. Denn als Seilschaft muss man alle Herausforderungen und Gefahren gemeinsam meistern, und das geht nur, wenn man sich hundertprozentig aufeinander verlassen kann.

Sie sind Naturwissenschaftler und haben Biologie studiert. Wie haben Sie während Ihrer Laufbahn von diesem Studium profitiert?

Einerseits habe ich die Systematik des naturwissenschaftlichen Vorgehens – also Hypothesen zu formulieren und anschließend deren Gültigkeit auf Herz und Nieren zu überprüfen – in meinem Berufsleben immer wieder anwenden können. Andererseits wurde mir während meines Studiums bewusst, wie wenig wir Menschen eigent-

lich wissen. Dieses Bewusstsein ermutigte mich ein Leben lang, die Dinge zu hinterfragen und nichts als definitiv zu akzeptieren.

Wenn Sie die heutigen Nachwuchskräfte beobachten und beurteilen – was fällt Ihnen auf?

Ich habe folgende Beobachtungen gemacht: Die jungen Schweizer sind bequem geworden und verlassen die Heimat nur ungern für einen unbegrenzten Berufsaufenthalt im Ausland. Auch sind sie nicht besonders ent-

scheidungsfreudig, was damit zu tun haben mag, dass heute schon in der Schule und auch während des Studiums Teamarbeit favorisiert wird. Aber glücklicherweise gibt es immer noch viele Ausnahmen.

In der Schweiz führen viele ausländische CEOs wichtige Unternehmen: Ist dies Ausdruck des Erfolges unseres Landes?

Ich denke, dass dies in erster Linie ein Zeichen für die hohe Attraktivität und den Erfolg der Schweiz ist. Die hohe Lebensqualität, das fruchtbare und von gegenseitigem Respekt geprägte Arbeitsklima, die vergleichsweise hohen Löhne und moderaten Steuern, das alles sind Aspekte, die dieses Land zu einem der begehrtesten Arbeitsorte auf der Welt gemacht haben.

Bedeutet für Sie Führung als VRP in erster Linie Durchsetzungskraft oder die Fähigkeit zur Integration?

Die Hauptaufgabe eines VRP lautet meines Erachtens nicht Kontrolle, sondern Inspiration. Es geht darum, das Unternehmen fit und wach zu halten, Mut zu vermitteln und gelegentlich auch weit genug über den Tellerrand zu blicken. Dazu braucht es integre Persönlichkeiten, die ihr eigenes Ego nicht in den Vordergrund stellen müssen.

Warum sind Nachfolgeplanung und Kontinuität wichtige Werte?

Eine der wichtigsten Verantwortlichkeiten für eine Führungskraft ist der kontinuierliche Aufbau von starken, fähigen und integren

Nachwuchseuten, die das Potenzial und den Ehrgeiz haben, einen eines Tages abzulösen.

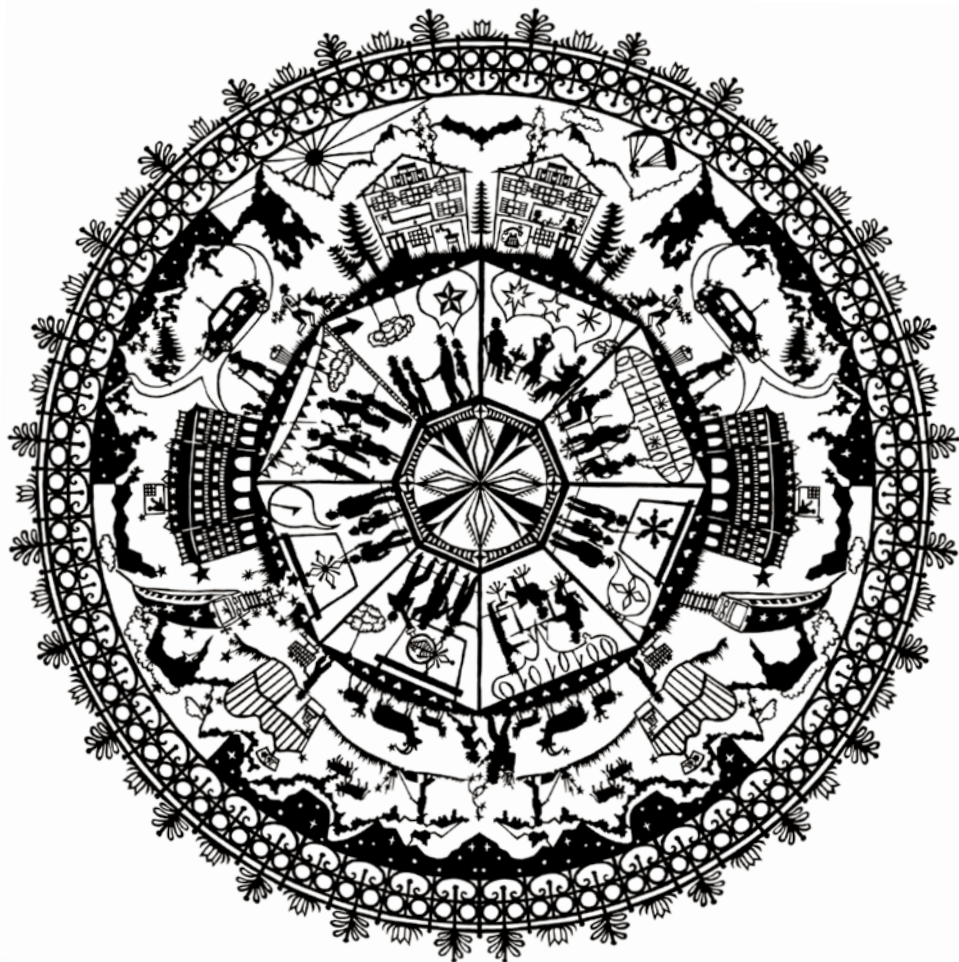
Nur so wird man wieder frei

für eine neue Herausforderung. Leider geschieht häufig das Gegenteil, indem Führungskräfte schwache Leute anstellen und wenig delegieren, um die eigene Position zu schützen.

Gibt es einen «Königsweg», um an die Spitze eines Unternehmens zu gelangen?

Nein, den gibt es meines Erachtens nicht. Es braucht viel Arbeit und Mut, hin und wieder auch etwas Glück, aber bestimmt keinen Plan. Ich habe mir nie vorgenommen, dereinst CEO oder VRP zu werden. Ich habe stets mit Leidenschaft gearbeitet, bin meinen Werten treu geblieben und habe immer versucht, ein starkes und loyales Team aufzubauen, mit dem der mir übertragene Verantwortungsbereich nachhaltig vorangebracht werden konnte.

Interview: Peter Hartmeier



Unsere Software bewegt die Schweiz.

Am Anfang einer neuen Software steht meist eine Geschäftsidee. In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden entwickeln wir diese Idee weiter und realisieren daraus eine massgeschneiderte Softwarelösung: für den Supermarkt, die Bank, die Fabrik, die Verkehrsbetriebe oder das Handgelenk.

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

*It will always be
humans who frame
the important
new questions.*



Julia Kirby

Author, editor «Harvard Business Review»
and Harvard University Press

How did you become what you are today?

Years ago, I was sitting in my office at one of my earliest jobs, at a management consulting firm. I was very junior, but a partner in that firm strode in waving a copy of «Harvard Business Review» and pointing to an article he had just read. It was George Stalk's (now classic) article on time-based competition. The partner told me, «This is a big idea – and that's what we need». I was caught off guard. «Are you saying we need to be time-based?» «No», he said, «we should be bringing management ideas that are this big to our clients.» That partner, Ken Ernst, helped a lot of people see that ideas have real impact in organizations. I'm sad to say he is no longer with us, but I would single out that moment as the one that put me on the path I have pursued ever since. In my editing roles at Harvard, work in consulting firms, and book and article projects, I have tried to create the space for new ideas to be developed and applied.

As a «Harvard Business Review» editor and as author you have the most recent and relevant information of the changes in the world of employment. In our fast-changing world and with the information flood, how do you choose to the right information at the right time?

Your implication is right here – that the onslaught of information makes it impossible to catch all those «weak signals» of trends and ideas that are growing in importance. There is really no other option but to participate in the conversations that are going on among other smart people and hope for network intelligence. It is interesting to me that in this very digital age, people are more inclined than ever to participate in live conferences and other events where they can engage with peers feeling many of the same challenges they are. Taking whole days away in travel and live sessions might seem expensive, but it ends up being an efficient way to get informed, thanks to all the early sharing of notions in first stages of development, and all the filtering of those that goes on in hallway conversations.

How big is the danger of a division of the society? A certain number of people are able to work with artificial intelligence, because they have learned it and others are excluded?

I have a very different notion of this. I know people fear that, in a work world filled with smart machines, the only employable humans will be that tiny elite who are somehow still able to out-think the AI. My hypothesis is that, in fact, many types of employment will now be open to people who have been shut out of them in the past because they were not capable of doing the machine-like computation that was a baseline requirement of the job. Here's the simple example from the past. In the early days of retailing, who got the job as clerk? It was someone from the village school who scored very well on math skills, because the first screen for the job was that they must be able to add up the bill, give the customer change, keep a record of the customer's credit, and so on. At today's retail counters, all of that is automated. No one gets that job anymore because they have taken a math test. Rather, the first screens for the job have to do with strengths such as empathy for the customer, cheerfulness, honesty, and reliability. And stores have better service as a result of that pairing of machine and human strengths. It's a simple analogy but points to what could happen in many professions we now think of as only for «rocket scientists.»

Which countries are well prepared to work with artificial intelligence? What can we learn from those regions, respectively countries?

What an interesting question! One's first impulse is to say that the mature economies of the world, the ones doing the most sophisticated R&D to produce these new capabilities, must have the edge in knowing how to take full advantage of them. But, as in so many areas, there is also another perspective. All the growth in the global economy is happening in the emerging economies, and therefore much of the experimentation in new business models and ways of working is happening on other shores. We may well see a leapfrogging move by countries who are less invested in how corporate work processes and workplaces are structured today.

Which will be the biggest changes of collaboration in the world of employment between human beings and artificial intelligence over the next ten years? What kind of different strategies do we have to face this challenge?

The biggest change must be a mindset shift by managers to stop automating human work and start augmenting it. Automating means bringing in machines to do parts

of human jobs, and thus being able to do with fewer humans. It is a backward-looking perspective that aims only for more efficiency in accomplishing the same type and quantity of output produced in the past. Augmenting means bringing in machines to free up workers' capacities

to do more of value-adding work that only humans can do. Companies who see the collaboration potential do not aim to reduce their human component. They know that it will remain the source of innovation and the key to their competitive advantage. On this point, I have always loved Picasso's observation: «Computers are useless», he said. «They can only give you answers.» It will always be humans who frame the important new questions. The employer's goal must be to waste as little as possible of their human imagination on answering questions a computer could.

What will be the chances for Switzerland, as a small country with a global economy?

Given the level of experimentation I see being done by many Swiss companies, I do not see a reason for concern that the Swiss economy will be left behind in this transformation. Most notably in the financial sector, the data intensity of the processes (both on the investment side and the marketing side) has already led firms to reach a sophisticated level of analytics. They will

naturally now layer artificial intelligence on top of that analytical investment. Their growing expertise will spill over more generally to the talent pool from which all Swiss firms recruit.

How do we need to adapt education and tuition, in order to prepare the coming generation for the changes in the world of employment?

Here again, my answer is a little counter-intuitive and unlike what I hear others advocating. Most of the calls for education reform now focus on the need for more people with STEM skills (science, math, engineering and technology degrees). Of course, those are vital disciplines and I would encourage anyone whose talents and interests tend in those directions to pursue them. But underlying a lot of this advice seems to be a fear that other talents and interests will not be economically rewarded in a world full of cognitive technologies. Can I suggest that that is exactly wrong? With machines now doing so much of the heavy lifting in cognitive tasks, there will be more value assigned to work that requires high levels of creativity, humor, taste, and dignity.

People need not be pushed into areas not really suited to their cognitive strengths. In fact, to take an artist and push her to be an actuary would only cripple her chances of being gainfully employed – not to mention happy.

Which courses of studies respective to education do you recommend?

This is a very personal and particular question for me, as well as an abstract, intellectual one, because I have three college-aged children. I'm not claiming they would take my recommendations anyway, but the truth is that that I have not tried to steer them based on any sense that only certain lines of work will be available or lucrative in the age of smart machines. What is important is that they be prepared for decades of work in which the pace of change will be unlike any the human race has seen before. Whatever they study, it must be in the spirit that the specific knowledge they are gaining will be obsolete or irrelevant to the challenges they will face just a few years into their careers. Their focus has to be on learning how to keep learning.

Interview: Peter Hartmeier



*Gründet man ein
Modelabel aus rein
wirtschaftlichem
Interesse, fehlt ihm
meiner Meinung nach
das Herz; ohne
Liebe ist es nicht
authentisch.*

Yvonne Reichmuth

Gründerin und Inhaberin YVY

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind?

Mit viel Leidenschaft und Durchhaltevermögen.

Sie arbeiten als selbstständige Modedesignerin von Zürich aus und haben weltweit Erfolg. Warum wählten Sie Zürich? Welches sind die Stärken und Schwächen des Standorts Schweiz für eine junge Unternehmerin?

Ich bin in Zürich verwurzelt und genieße das Netzwerk, welches sowohl privat als auch geschäftlich sehr unterstützend ist. Die geografische Lage ermöglicht es mir, schnell in alle europäischen Modemetropolen zu reisen und den engen Kontakt zu Italien zu pflegen. Ob Zürich die richtige Stadt bleibt, wenn wir weiterhin wachsen, oder ob die Möglichkeiten bald zu begrenzt sind, steht noch in den Sternen.

Prominente Persönlichkeiten wie Tyra Banks, Kristen Stewart und Monica Bellucci und unzählige weitere lieben Ihre Stücke: Wie gelangen Sie an die richtigen Persönlichkeiten, die sich dann auch noch für Ihre Mode entscheiden?

Inzwischen finden sie immer öfter selbst ihren Weg zu uns. Dies passiert vorwiegend durch deren Stylisten, die ihre Kunden mit neuen, aufregenden Stücken wie unseren schmücken möchten. Ebenfalls sind wir in einem Showroom in LA vertreten, welcher eng mit den entscheidenden Stylisten zusammenarbeitet.

In der Modeindustrie und im Modedesign in Paris oder London arbeiten Tausende von Menschen – im Gegensatz zu Zürich. Verstehen Sie sich als Einzelgängerin – sowohl im kreativen als auch im kaufmännischen Bereich?

Ganz allein ist man nicht, aber leider ist die Modeindustrie in der Schweiz tatsächlich sehr klein und wenige Modelabels überleben lange, auch wenn es an kreativen Köpfen nicht mangelt. Ich versuche mich jedoch nicht nur mit Leuten aus der gleichen Branche auszutauschen, sondern auch von anderen Unternehmern zu lernen.

In einem Interview haben Sie bedauert, dass in der Schweiz Mode im Gegensatz zu anderen Sparten nur wenig gefördert wird. Was ist Mode aus Ihrer Sicht? Ein Business, das volkswirtschaftlich einen Mehrwert generiert und Arbeitsplätze schafft, oder die Selbstverwirklichung begabter Künstler?

Im Idealfall eine Mischung aus beidem. Ich habe wie viele andere Kreative aus der Liebe zum Handwerk und zur Mode meine Firma gegründet. Am Ende des kreativen

Prozesses geht es jedoch darum, es auch verkaufen zu können. Mode ist ein sehr grosses und hartes Business, bei dem es letztendlich genauso um Zahlen wie um Kreativität geht. Gründet man jedoch ein Modelabel aus rein wirtschaftlichem Interesse, fehlt ihm meiner Meinung nach das Herz; ohne Liebe ist es nicht authentisch.

Langlebigkeit bezeichnen Sie als einen Kernwert Ihrer Arbeit; besteht zwischen den Begriffen Mode und Langlebigkeit kein Widerspruch?

Nein. Ein Stück kann modisch sein und über Jahre getragen werden. Besonders Accessoires können trendunabhängig immer wieder neu kombiniert werden, denken Sie an eine Uhr oder eine wertvolle Lederhandtasche.

Ihre Kollektion ist den Bauten der Architekten Oscar Niemeyer, Pier Luigi Nervi und Felix Candela gewidmet; was verbindet Architektur und Fashion-Design?

Architekt Tadao Ando, Inspiration der neuen Kollektion SHIBUI, meinte, Architektur ist Kunst und sogleich Realität. Denn sie hat eine Funktion und Kosten, im Gegensatz zu Bildern oder Skulpturen. Ich sehe das auch mit Mode so. Wir benutzen sie täglich, ob bewusst oder unbewusst, und ein schönes, durchdachtes und manchmal überraschendes Design bringt die Freude in das Selbstverständliche.

Beeinflussen Sie als Modedesignerin den Zeitgeschmack oder drücken Sie ihn aus, bilden Sie ihn ab?

Es fliesst in beide Richtungen.

In welchen Phasen der Entstehung einer Kollektion denken Sie an das Geldverdienen, an den potenziellen Markt? Welche Rolle spielt Marktforschung?

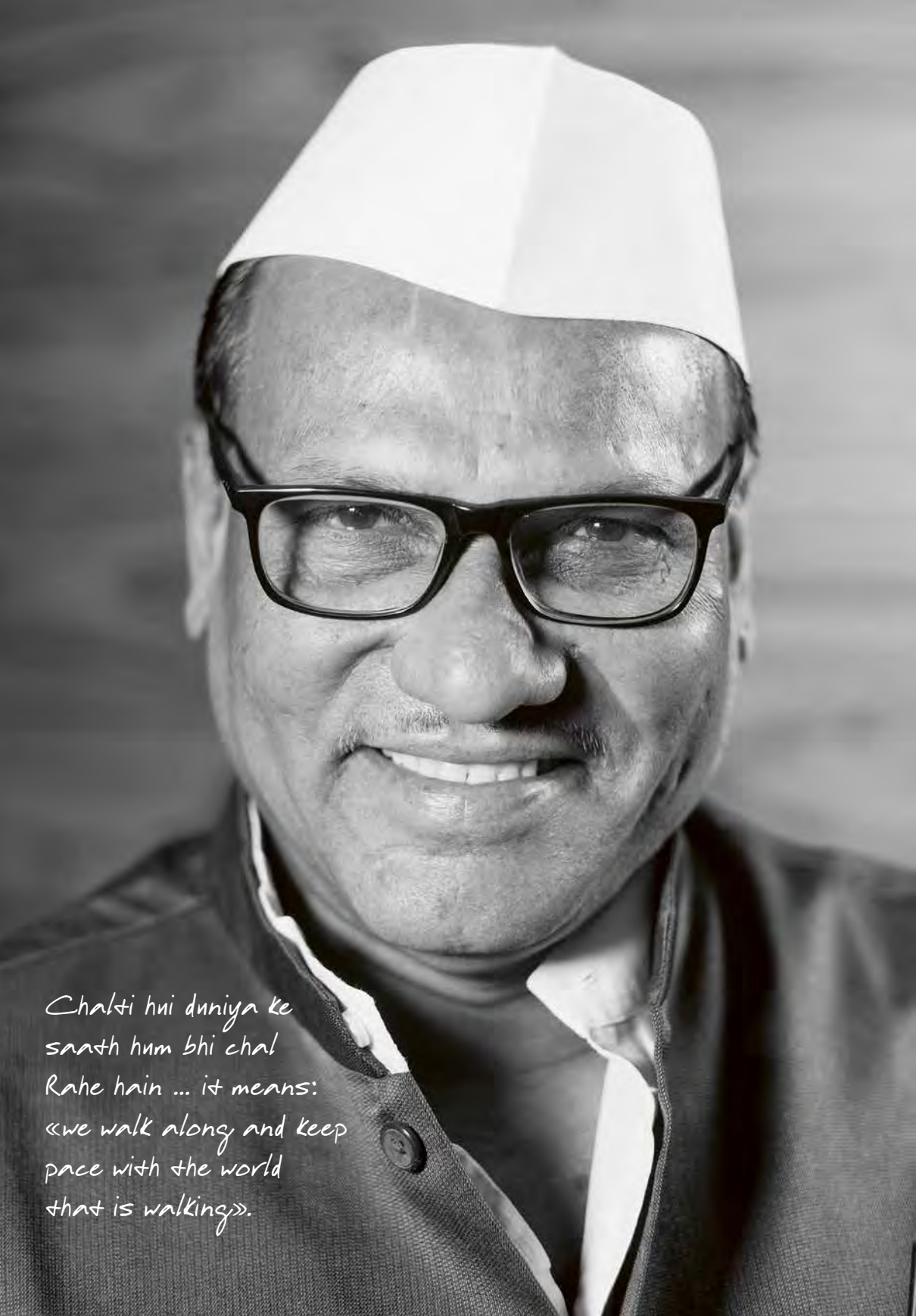
Ich versuche, Ideen nicht schon in der Entstehung abzutöten, nur weil es vielleicht kein Stück gibt, welches in Massen verkauft wird oder nicht einfach produziert werden kann. Schliesslich steht mein Brand für aussergewöhnliche,

komplexe und exklusive Lederaccessoires. Im Verlauf der Kollektion entstehen aber auch reduzierte Versionen und ich nehme Formen auf, von denen ich weiss, dass sie in früheren Kollektionen und an den meisten Frauen gut funktioniert haben.

Wie und durch wen haben Sie gelernt, auch kaufmännisch und unternehmerisch zu denken?

Ich lerne fortlaufend und von allen möglichen Quellen dazu. Ich versuche so viel wie möglich zu lesen, zu recherchieren und mich mit anderen auszutauschen.

Interview: Peter Hartmeier



*Chalti hui duniya ke
saath hum bhi chal
Rahe hain ... it means:
«we walk along and keep
pace with the world
that is walking».*

Raghunath Medge

Executive President of the Mumbai Dabbawala Association

How did you become what you are today?

As Mumbai city changes, so did we ... the increase in number of residential areas, infrastructure etc. of Mumbai ... so we increased the dabba collection routes and coverage areas ... as the city changed, so did we.

What has mainly changed in the more than 100 years of existence of the Mumbai Dabbawalas?

Chalti hui duniya ke saath hum bhi chal Rahe hain ... it means: «We walk along and keep pace with the world that is walking».

Our growth is like best buses of Mumbai ... the more the people come to stay in Mumbai ... the more the buses are deployed for commuting ... similarly as the population growth takes place in Mumbai, we increase the Dabbawala force.

Even the local train conveniences have gone up significantly in Mumbai ... earlier there were 9 Coach local trains, then 12 Coach and now 15 Coach trains.

Now there is a local train every 2 to 4 minutes, the number of railway tracks have gone up to 6 tracks in the western, central and harbour train routes of Mumbai. Flyovers

have been built over the railway crossings due to which the Dabbawala can work more efficiently and reach the railway station faster.

Bicycle is their mode of transport for collection and delivery of lunch boxes.

The Dabbawala work with dedication, patience, energy, devotion, discipline and faith. They continue to work with these qualities even though the city of Mumbai has changed much in the last 100 years.

The «feeling of selfless service» remains the same as always.

Because of Shakti or energy, they do a lot of hard work. Because of Bhakti or devotion they work with an entrepreneurial spirit.

The Dabbawala have grown in size and stature due to their own efforts ... the concept of selfless service.

On a daily basis your 5000 employees deliver more than 200 000 lunchboxes at private homes, with an error rate of 1: 16 million – and with use of zero technology! How do you hire, train and lead your employees?

The new Dabbawala employees come from the villages near the city of Pune which is around 3 hours from Mumbai.

The new Dabbawala should be 18+ years of age, male, should be able to speak Hindi language, should know how to ride a bicycle, should be able to carry a load of 50 to 60 kg, and willing to settle in the city of Mumbai. The new Dabbawala should be able to connect with the customers in a gentle and trustworthy manner, and respect the customer.

The new employees are attached with the older employees for 6 months and are trained on the job with respect to the collection routes, railway train timetables, delivery routes, roads ... the entire area and system should be learnt by rote or memorized by the new Dabbawala.

The new Dabbawala are made working partners in the Dabbawala system and earn around Indian Rs 9000 to Rs 10 000 (CHF 135.– to 150.–) per month.

Just as the cricket team Member selection depends up on the ability of the player to do proper batting, bowling, fielding etc. ... similarly the new Dabbawala should be an all-rounder and should be able to perform all the duties expected to be carried out on the job.

The system works on teamwork and coordination between all the Dabbawalas.

What are your requirements with regards to loyalty of your staff? How did you achieve to have a no strike record?

Up to the 1980's we were organized in a system where there was a supervisor and 10–15 employees under him. After the textile mill strike in 1984 of around 64 mills in Mumbai, the Dabbawalas initiated the process to review the situation internally and decided that all the Dabbawalas would be partners rather than employees.

So as a result of this, before any strike could take place within the Dabbawala system, we pre-empted any such situation by doing away with the employee system and turning into a PARTNER system. The reason for no strikes is that the Dabbawalas are all partners in the work system and work as a team. Teamwork is the secret of their success. Employees go on strikes ... partners do not go on strikes.

How is your company culture defined?

The company culture of Dabbawalas is defined by the motto «work is worship».

The Dabbawalas are self disciplined, dedicated, duty conscious, and work together as a team. They have faith in God.

You travelled over the globe to refer about the Dabbawalas. What do you think, can you learn from the Western companies and what can they learn from the Dabbawala Association/ India?

The things that stand out with respect to western countries is the level of education, technology and infrastructure, plus the discipline in the society.

In India we have a very high population and we don't have the type of discipline, education and infrastructure as that of the western world.

However, the companies of the western world cannot work without technology. After education people forget their concepts and only focus on increments and salary.

The Dabbawalas work without technology and remember their basic concepts even though they are illiterate and practise it in their daily life.

The philosophy of the Dabbawalas is very simple: if we work well and work hard we will definitely earn our money.

Harvard Business school made studies on you and your business, which made you to become a famous personality; how much does this international recognition help you?

There has been no particular benefit to the organization in terms of earning more money or attracting donations or any other benefits.

But we are very proud of the fact that we were conducting our business successfully for almost 100 years and then case studies were written on us.

In most cases people study first and then do a business ... but we have been running an organization without any formal education of the employees for almost 100 years.

We have very good name and recognition but we cannot go abroad for further business and we are restricted to Mumbai city itself.

Do you think technology will be of use in the Dabbawalas daily work in the near future?

Some use of technology in the form of mobile phones are being used by the Dabbawalas. However, we do not have money to invest in and adopt new technology ... new technology also means additional costs and the customer may be unwilling to pay additional service charges which now come at nominal costs of Rs 800 to Rs 1000 (CHF 12.– to 15.–) per month for delivery of lunchboxes. The new generation of customers may expect new technology which we may adopt in the future.

Where do you expect to be the Dabbawala Association in 10 years of time?

The Dabbawala name is going up every day. In spite of technology there are lot of people who still desire to have home cooked food and so we believe this Dabbawala Association will continue.

The day men stop wanting home food that day this association will stop ... till then the Dabbawala are unstoppable ... just as the sun and moon rises every day so also the Dabbawalas go to work every day.

Interview: Peter Hartmeier



*Ein mutiges
Voranschreiten ist
unansweichlich,
wenn man an seine
Stärken glaubt.*

Dr. Franziska Ullrich

CEO Ophthorobotics

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind?

Schon in meiner Kindheit haben meine Eltern mir den Entdeckersinn mitgegeben – ob draussen in der Natur oder beim Basteln und Werken am heimischen Küchentisch. Daneben haben sie mir auch früh beigebracht, selbst Verantwortung zu übernehmen und diszipliniert meine Aufgaben zu erledigen. Ich denke, die Kombination aus spielerischer Neugier und selbstbestimmter Disziplin hat mich zu dem gemacht, was ich heute bin. Gerade im Studium, während des Doktorats und auch jetzt als Unternehmerin helfen mir diese Eigenschaften, meine Ziele zu erreichen. Nebst diesen Eigenschaften sind mir meine eigenen Werte sehr wichtig, im Speziellen wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen.

Was hat Sie bewogen, Maschineningenieurwissenschaften an der ETH zu studieren?

Ich habe schon mit sieben Jahren beschlossen, Maschineningenieurin zu werden – auch wenn ich noch keine ganz konkreten Vorstellungen davon hatte. Allerdings habe ich immer meinen Grossvater, selbst Maschineningenieur, bewundert. Er konnte alles fix reparieren, hat mir den Umgang mit Werkzeugmaschinen in der Werkstatt beigebracht und schwierige Matheaufgaben erklärt. Dazu kam, dass ich schon früh grosses Interesse an Technik und Innovationen hatte. Die ETH habe ich mir aufgrund der guten Reputation als Alma Mater ausgesucht.

Sie haben Industriepraktika in der Schweiz, Schweden und China absolviert; welches waren Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse während dieser Phase Ihrer Laufbahn? Welches waren nationale und kulturelle Unterschiede, die Ihnen während Ihrer Aufenthalte aufgefallen sind?

Die Industriepraktika, insbesondere die im Ausland, haben mir die Augen für eine andere Welt geöffnet. Zum einen konnte ich die Arbeit in Unternehmen kennenlernen, zum anderen durfte ich viele neue Kulturen entdecken. Die Arbeit im Unternehmen war für mich vorher unbekannt. Hier konnte ich die im Studium erlernten

Fähigkeiten anwenden und miteinander verknüpfen. Das Arbeiten in und mit anderen Kulturen hat mein Verständnis für unterschiedliche Herangehensweisen geprägt. Zum Beispiel war es im chinesischen Betrieb nicht immer einfach, mit Menschen zu kommunizieren, die nur schlecht Englisch sprachen. Mit Geduld und Gestik funktionierte es aber meistens. In Schweden gefiel mir besonders die Ausgeglichenheit der Menschen und die sehr flachen Hierarchien.

Während Ihres Doktorats am Multi-Scale Robotics Lab der ETH Zürich entwickelten Sie mikrorobotische Systeme für die minimalinvasive Augen Chirurgie. Wie beurteilen Sie heute in der Rückschau Möglichkeiten und Arbeitsbedingungen, die Ihnen die ETH bot? Stattet die Eidgenossenschaft die ETH mit genügend Ressourcen aus? Wo sehen Sie Stärken und Schwächen der Schweizer Bildungspolitik am Beispiel ETH?

Rückblickend war es definitiv die richtige Entscheidung für mich, an der ETH zu studieren und zu doktorieren. Zu Anfang meines Doktorats hat mein Doktorvater mich manchmal ins kalte Wasser geworfen, aber war immer für mich da, um mir eine Richtung vorzugeben. So konnte ich meine eigenen Forschungsinteressen verwirklichen und meine Persönlichkeit entwickeln. Auch das effiziente Einsetzen der Ressourcen muss gelernt sein, es waren aber immer sowohl finanzielle als auch personelle

Möglichkeiten vorhanden, um Forschungsprojekte voranzutreiben. Ich denke, in dem grossen und interdisziplinären Netzwerk der Forschenden und dem sinnvollen Einsatz von Mitteln liegt die Stärke der ETH.

Gibt es einen entscheidenden Moment, in dem Sie beschlossen, sich selbstständig zu machen?

Eigentlich nicht. Die Entscheidung ist durch viele Momente hervorgerufen worden. Etwa ein Jahr vor dem Abschluss meines Doktorats fing ich an, mir über meine Zukunft Gedanken zu machen. Zu der Zeit waren die Möglichkeiten die Akademie oder Industrie. Obwohl ich grosses Interesse an innovativer Forschung habe, sah ich mich nicht in der Akademie. Mir ist und war es wichtig, ein Produkt zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Auf der anderen Seite schien mir die Industrie, die ich in Industriepraktika in grossen Firmen erfahren hatte, oft zu wenig innovativ. Also sprang ich auf, als sich die Möglichkeit zur Selbstständigkeit ergab. Ich hatte das Gefühl, so das Beste aus Akademie und Industrie miteinander vereinen zu können und dabei noch viel Neues zu lernen.

Zur Selbstständigkeit braucht es Wissen, konkreten Sachverstand, Durchhaltevermögen und Selbstbewusstsein.

Was war für Sie besonders schwierig? Auf welchen Gebieten mussten Sie am meisten lernen? Welche Erfahrungen sind für Sie heute besonders wichtig?

Wissen und Sachverstand im Bereich der Technik habe ich durch mein Studium der Maschineningenieurwissenschaften und der Robotik an der ETH erlangt. Die Zeit meines Doktorats hat mich dann das Durchhaltevermögen gelehrt. Ich

habe auch erfahren, dass Erfolg normalerweise nicht linear ist. Man muss ein paar Mal anstossen, damit man wieder auf den richtigen Weg kommt. Viele Menschen haben mich aber immer wieder unterstützt und motiviert, allen voran mein Doktorvater und meine medizinischen Partner (und Mitgründer).

Als Kind und Teenager war ich sehr schüchtern, heute stehe ich mit Freude auf der Bühne und kann auch negatives Feedback gut und gerne annehmen. Um eine solche Entwicklung durchzumachen, benötigt man aber Selbstbewusstsein – bei mir kommt dieses mit Wissen. Für mich ist es daher wichtig, mich immer weiter fortzubilden und mir die Reaktionen – auch die negativen – anzuhören.

Sie figurieren auf einem Platz der «Forbes 30 under 30»-Liste im Bereich Healthcare & Science. Welches sind die Auswirkungen solcher Auszeichnungen für Sie als Unternehmerin und Wissenschaftlerin?

Natürlich habe ich mich sehr über diese Auszeichnung gefreut. Der eigentliche Wert liegt aber darin, dass die Leute aufmerksam werden. Plötzlich bekommt man viele Medienanfragen. Als Startup-Unternehmer ist es natürlich wichtig, sich selbst und das Startup bekannt zu machen. Durch die sehr positive Presse und die Reaktionen darauf erfährt man viel über die Auswirkung einer solchen innovativen Entwicklung, lernt Menschen kennen und erfährt viel Feedback. So wurde mir zum Beispiel in Deutschland von einem Augenarzt erklärt, wir seien «das am meisten diskutierte Unterfangen in der Ophthalmologie in Deutschland». Die Reaktionen motivieren natürlich sehr zum Weitermachen.

Von der Idee bis zur Marktreife Ihres Produkts: Welches sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Phase?

Zurzeit stecken wir mitten in der Entwicklungsphase und planen, das Produkt nach erfolgreichen klinischen Studien 2019/Anfang 2020 auf den Markt bringen zu können. Wie schon erwähnt, ist bei einem Medizinalprodukt natürlich ein langer Atem wichtig. Also muss man sich selbst Gelegenheit geben, auch mal durchatmen zu können. Persönlich kann ich das sehr gut beim Wandern in den Bergen. Gelernt habe ich auch, dass man Gelegenheiten manchmal beim Schopf packen muss. Vor noch zwei Jahren hätte ich nicht gedacht, dass ich heute ein kleines Unternehmen leiten würde. Natürlicherweise hat mir der Gedanke daran auch manchmal im Magen gelegen, aber ein mutiges Voranschreiten ist unausweichlich, wenn man an seine Stärken glaubt. Diese gilt es aber auch immer wieder neu auszuloten.

Interview: Peter Hartmeier

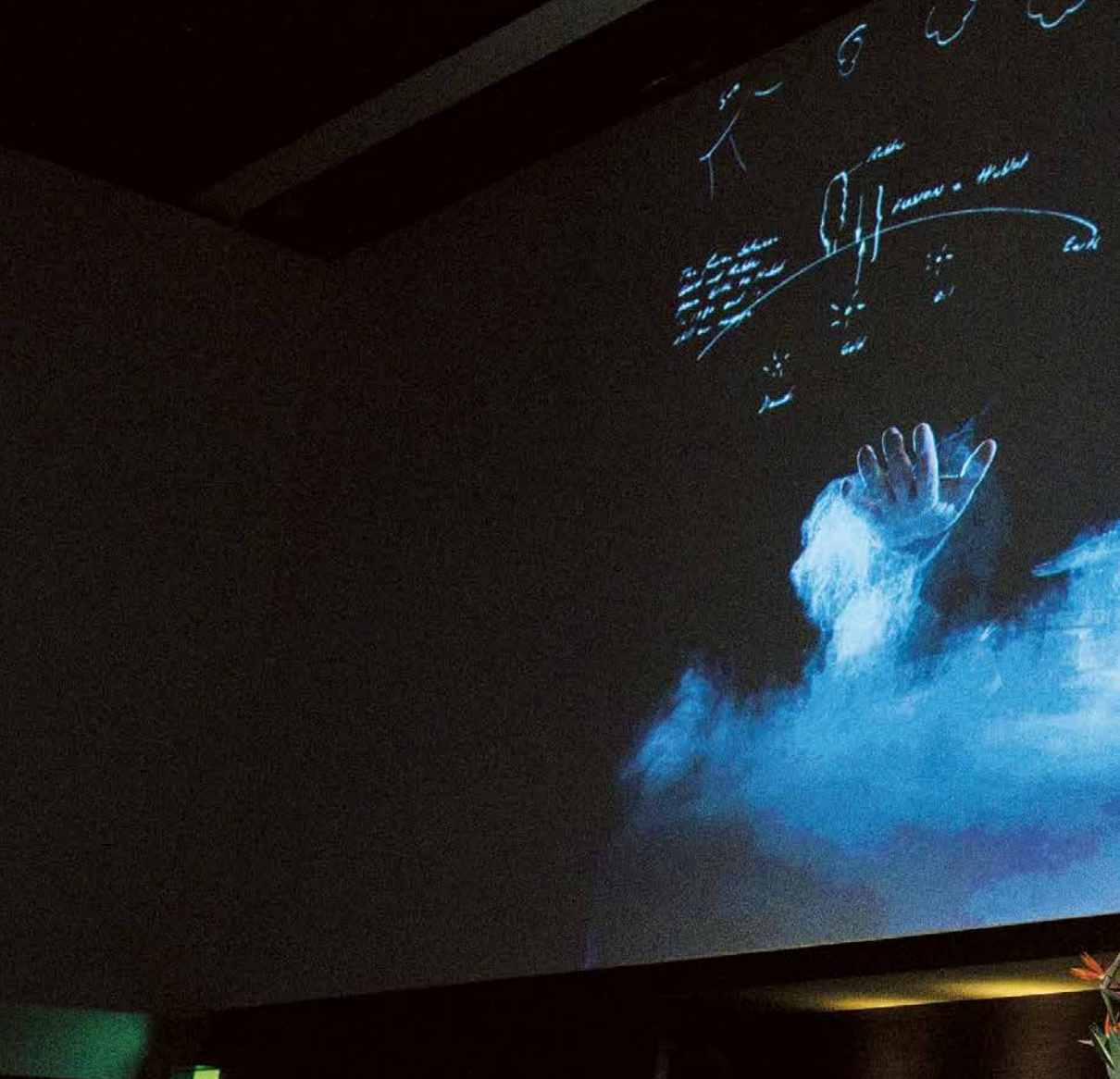
Endlich ein Berg,
den Sie bequem im
Sitzen schaffen.



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

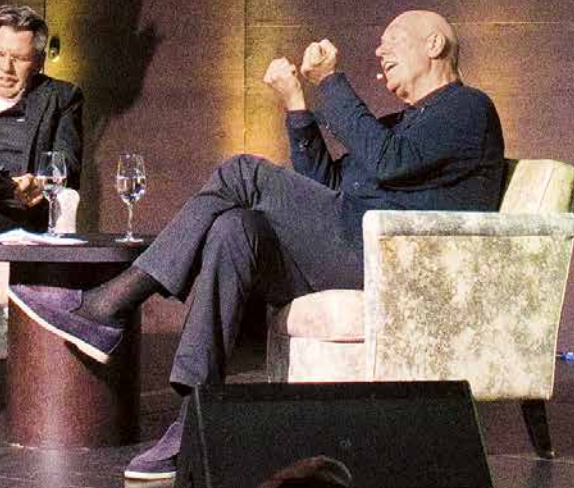
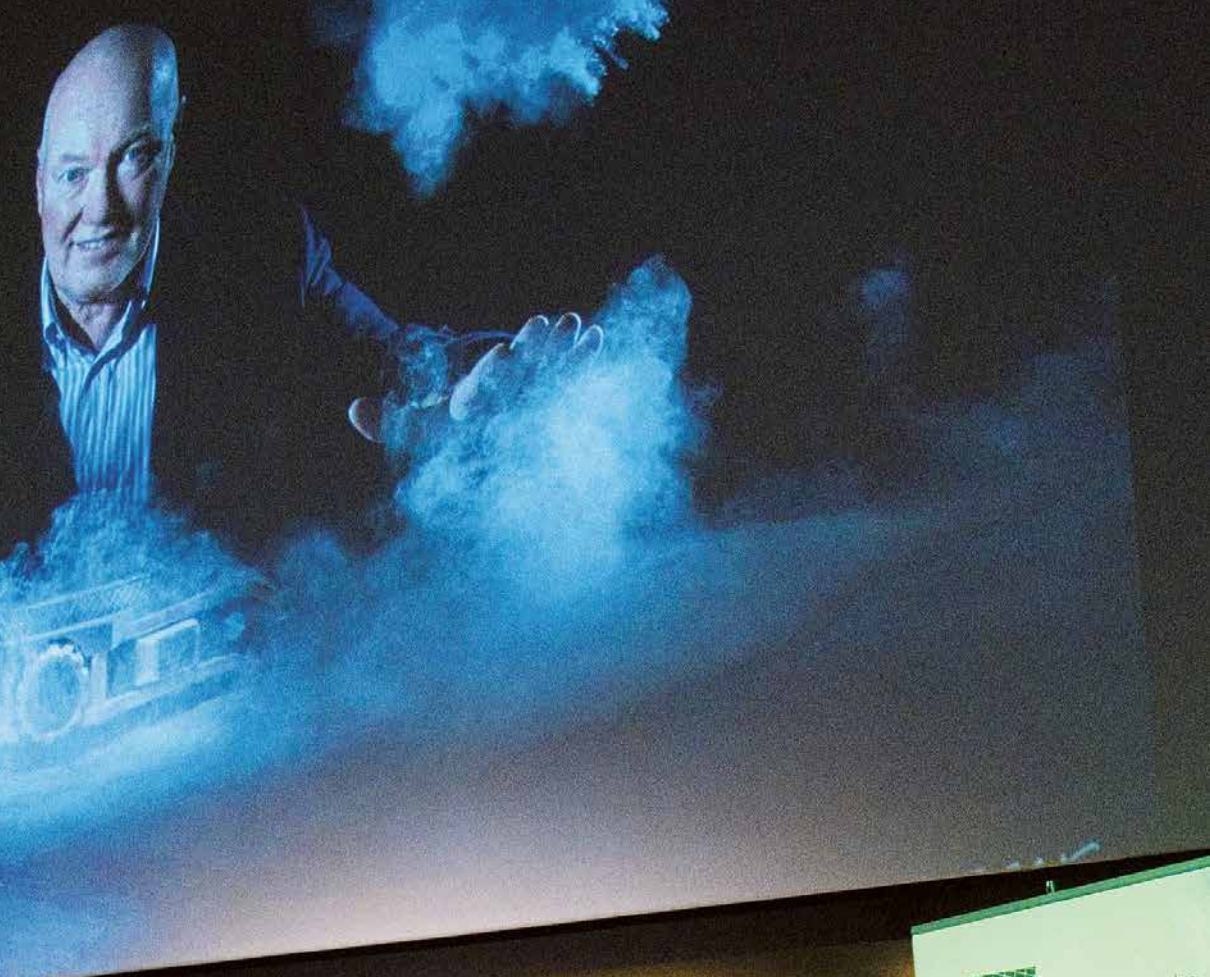
laederach.ch/online-shop

Läderach
chocolatier suisse

A hand is reaching up towards a large screen displaying a complex diagram with handwritten notes. The diagram includes a tree structure, a curved line, and various text annotations. The scene is dimly lit, with the screen being the primary light source.

SMG Forum

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



Schweizerische
Management
Gesellschaft
Leadership Excellence

Impulse
durch
Begegnung
Austausch
und
Diskurs



54. SMG Forum 2017 «The right timing» – nicht zu früh und nicht zu spät agieren

Einzigartige Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Wirtschaft trafen sich zum 54. Forum der Schweizerischen Management Gesellschaft (SMG). Die Konferenz mit knapp 300 Teilnehmern widmete sich dieses Jahr dem Thema «The right timing» und hinterfragte, weshalb das richtige Timing über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann.



«Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben», zitierte **Alice Šachová**, Präsidentin der SMG, den ehemaligen Kreml-Chef Michail Gorbatschow. Es gebe Unternehmen wie Karstadt oder Kodak, welche die Zeichen der Zeit nicht erkannt hätten. Man könne auch zu früh sein, wie die in den Sand gesetzte Milliardeninvestition von AT&T ins Bildtelefon gezeigt hat. Daher gelte es, nicht zu früh und nicht zu spät zu sein. Das richtige Timing ist entscheidend sowohl im Privat- als auch im Geschäftsleben. Es kann Erfolg oder Ruin bringen. Alice Šachová: «Wir müssen die Vielfalt der Techniken verstehen, ohne die Mitarbeiter auf der Strecke zu lassen.»

«Dabei sein, um auch wieder aussteigen zu können.» Jean-Claude Biver ist es mehrmals gelungen, stillgelegte und totgeglaubte Marken wie Blancpain und Hublot zu unglaublichen Höhenflügen zu führen. Jetzt setzt er auf die digitale Entwicklung. Die Schweizer Uhrenindustrie habe den Trend der Smartwatches verschlafen, war immer wieder zu lesen. Mit der jüngst lancierten Tag Heuer Connected



Modular 45 hat **Jean-Claude Biver** im Frühjahr 2017 erneut einen Geniestreich gelandet und hält der Dominanz des Technologiekonzerns Apple entgegen: «Die Technologie der Smartwatch hat Zukunft. Daran glaube ich. Daher müssen wir unbedingt mitmachen und im Rennen dabei sein. So sehen wir, wo es hingeht. Wenn es keine Zukunft dafür gibt, können wir wieder aussteigen.» Biver hat dafür Intel und Google ins Boot geholt und die einzige Schweizer Digitaluhr zum grössten Erfolg gebracht. Auf seine Zukunft angesprochen, sagte der 68-jährige Manager: «Das Beste, was ich im Leben machen kann, ist das Weitergeben. Wenn das Leben nur für mich war, ist es doch unnütz. In den nächsten 30 Jahren versuche ich daher, so viel wie möglich weiterzugeben.»

«Bereit sein für Künstliche Intelligenz.» Fast die Hälfte aller US-Bürger könnten ihren Job aufgrund des technologischen Fortschritts verlieren. Die anwesenden Schweizer Manager zeigten zu den möglichen Konsequenzen auf Schweizer Arbeitsplätze eine etwas positivere Haltung. Durch den beschleunigten Fortschritt bei Künstlicher Intelligenz (KI) sind viele Bereiche bedroht. Wie sollen wir darauf reagieren? «Aufhalten können wir diese Entwicklung

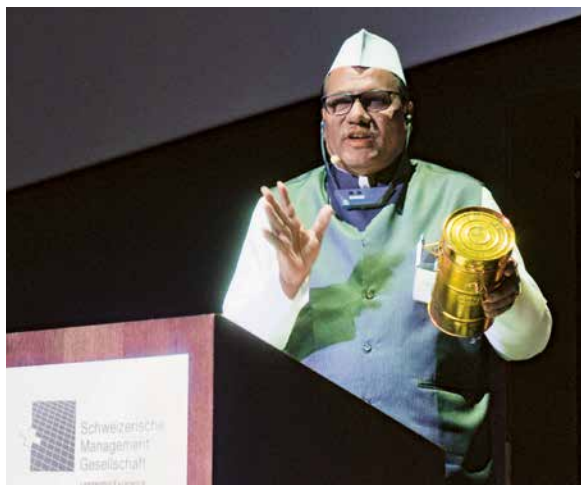


nicht – jedoch unsere Zukunft möglichst mitgestalten», sagt **Julia Kirby**, Editor der «Harvard Business Review». Die grosse Angst vor Stellenverlust schwächt sie ab: «Auch wenn Jobs verloren gehen, werden neue geschaffen. Wenn Künstliche Intelligenz kommt, ändern sich aber die Ansprüche. Die verschiedenen Ansprüche definieren die neuen Jobs.» Sie hebt aber auch den Warnfinger: «Wenn die Konkurrenz in Künstliche Intelligenz investiert, sollten Manager genauer hinsehen.» Goldman Sachs investiert zum Beispiel konkret in die Künstliche Intelligenz, um bestehende Prozesse zu verbessern, smarter im Business zu werden und den Kunden besser zu dienen.

Wenn Analphabeten 200 000 Menschen täglich Essen ausliefern. Ein Kollektiv von Analphabeten wird zur Inspirationsquelle der Harvard Business School und diverser multinationaler Unternehmen. Dem Kollektiv gelingt es in Mumbai, täglich binnen drei Stunden rund 200 000 Lunchboxen von den jeweiligen Privathaushalten ins Büro zu liefern. Dies pünktlich auf die Minute, mit einer Fehlerquote von weniger als 1:16 000 000 und ohne Einsatz von Technologie. **Raghunath Medge**

berichtete über ein einzigartiges Logistik- und Organisationsmodell, welches weltweit für Aufsehen sorgt. Das Erfolgsgeheimnis ist das Gedächtnis der Mitarbeitenden, die bedingungslose Hingabe für den Kunden, ihre Abstammung aus der gleichen Region, womit sie die gleichen Werte teilen und eine soziale Kontrolle funktioniert, sowie die Beteiligung aller Mitarbeitenden am Unternehmen.

Daimler vom Autobauer zum Mobilitätsdienstleister. Bisher lag die Existenz von vollautomatisierten Autos und solchen, die ganz ohne Fahrer auskommen, noch in weiter Ferne. Der Daimler-Konzern ist Anfang April eine Entwicklungskooperation mit Bosch eingegangen und gibt Vollgas. Bereits Anfang des kommenden Jahrzehnts könnten solche komplett fahrerlose Systeme marktreif sein. Die Transformation der Mobilität stellt neben technischen auch





grosse Anforderungen im Bereich Recht und Ethik. Daimler führt für das autonome Fahren der Zukunft einen regelmässigen Nachhaltigkeitsdialog, erklärt **Renata Jungo Brüngger**, Vorstandsmitglied der Daimler AG und dort zuständig für Integrität und Recht: «Wir brauchen eine gesellschaftliche Diskussion zum autonomen Fahren und gute gesetzliche Grundlagen. Es müssen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in einem Diskurs einbezogen werden, um eine gute Lösung für die Zukunft zu schaffen.»

Unternehmensnachfolge: Wann ist es Zeit, zu übergeben? Die Unternehmensnachfolge stellt für alle Entrepreneurs eine der zentralen strategischen Aufgaben überhaupt dar. Erfolgreiche Nachfolgeregelungen sind jedoch nicht nur für das Unternehmen selbst zentral, sondern auch von volkswirtschaftlicher Bedeutung. Denn gemäss einer Studie der Credit Suisse plane konkret jedes fünfte KMU in der Schweiz eine Unternehmensnachfolge bis zum Jahr 2021. Diese 70 000 bis 80 000 Unternehmen haben mehr als 400 000 Arbeitsplätze,

was rund 10% aller Beschäftigten in der Schweiz entspricht. **Franz Julen** und **Albert M. Baehny** haben diese Herausforderung schon erfolgreich gemeistert. Julen hat beim Franchiseunternehmen Intersport, das mit 13 Franchisenehmern genossenschaftlich organisiert ist, 17 Jahre an der Spitze gestanden. Er hat anhand von verschiedenen Erlebnissen gespürt, dass es Zeit zum Loslassen ist. «Vor einem solchen Entscheid muss man aufs Herz hören und so das Beste für sich und die Firma tun», sagte Franz Julen. Er machte einen konsequenten Schnitt und verzichtete auf das Verwaltungsratspräsidium oder den Beraterstatus. Albert M. Baehny hat bei Geberit den CEO-Posten mit dem Verwaltungsratspräsidium eingetauscht. Er war sich bewusst, dass seine Zeit von Beginn weg limitiert ist. Für seinen Nachfolger hat er vier Anforderungen definiert – Talent als Basis, offen für Neues, Druckresistenz und einen guten Charakter, der die Geberit-Kultur weiter zu fördern und zu entwickeln fähig ist. «Wenn man Nachfolge will und den Prozess frühzeitig startet, dann ist es eine schöne Aufgabe», so Baehny.



Start-up von Yvonne Reichmuth kleidet schon Hollywood-Grössen ein.

YVY-Gründerin **Yvonne Reichmuth** hat in einem komplett übersättigten Markt ihre Chance gefunden. Um sich von der endlosen Zahl von Modelabels abzuheben, hat sie einige Erfolgsfaktoren gefunden, wie Spezialisierung auf das Material Leder, einen eigenen Style mit einem hohen Wiedererkennungswert, die saisonale Unabhängigkeit und vor allem Celebrity sells: Stars verkaufen immer noch gut. Sie hat Weltstars wie Monica Bellucci, Kristen Stewart, Katy Perry oder Taylor Swift dazu gebracht, ihre Kollektion zu tragen. Dabei hat YVY ein eigener Showroom in Los Angeles stark geholfen. Rückblickend sagt Yvonne Reichmuth: «Das Entwerfen der Kleidungsstücke ist nur ein kleiner Teil der Arbeit. Alles andere lerne ich unterwegs dazu.»

Ein Roboter, der ins Auge sticht.

Die altersbedingte Makuladegeneration (AMD) ist eine Volkskrankheit in Industriestaaten mit einer Prävalenz von ca. 20% bei 65- bis 74-Jährigen und über 30% bei über 75-Jährigen. AMD kann zu einem Nachlassen der zentralen Sehschärfe bis zu einer hochgradigen Sehbehinderung und Blindheit führen. Betroffene benötigen regelmässige Injektionen ins Auge.

Franziska Ullrich hat im Rahmen ihres Doktorats am Multi-Scale Robotics Lab der ETH Zürich verschiedene mikro-robotische Systeme entwickelt für die minimalinvasive Augen Chirurgie. Im Anschluss daran machte Ullrich sich 2015 selbstständig und gründete mit drei Partnern Ophthorobotics, welches das weltweit erste Assistenzsystem zur sicheren und effizienten Injektion in das Auge entwickelt. Mit diesem System kann die knappe Kapazität der manuellen Injektionen deutlich gesteigert und die Kosten reduziert werden. Aktuell steckt Ophthorobotics mitten in der Entwicklungsphase und plant nach erfolgreichen klinischen Studien bereits 5 Jahre nach seiner Gründung, seinen Roboter Anfang 2020 auf den Markt bringen zu können. Für ihre Arbeit wurde Ullrich mit einem Platz auf der «Forbes 30 under 30»-Liste Europa im Bereich Healthcare & Science ausgezeichnet und erhielt zudem das «Bridge»-Stipendium von CTI und SNSF. Text: Markus Baumgartner





**Exklusive
Schweizer Qualität.**

**Auf jedem Flug
inklusive.**

A STAR ALLIANCE MEMBER 

swiss.com

Made of Switzerland.







Best Practice Meetings

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

An den SMG Best Practice Meetings öffnen CEOs und Verwaltungsräte ihre Türen und ermöglichen einen exklusiven Einblick in ihre Unternehmen und deren Herausforderungen.

So fördert die SMG seit über 50 Jahren mit ihren Veranstaltungen den Austausch zum Thema Leadership und Best Practice. Interdisziplinär, auf Augenhöhe und aktuell.



Gilbert Ghostine **Chief Executive Officer**

Gilbert joined Firmenich in October 2014 as the Group's first non-family member CEO. Building on Firmenich's legacy of world-class research and creativity, Gilbert is firmly focused on shaping winning solutions for his customers to delight their consumers worldwide. Determined to enable more sustainable lifestyles, Gilbert places sustainability at the core of Firmenich's strategy and acts as co-chair of the WBCSD Sustainable Lifestyles Cluster. Gilbert has a deep understanding of the Consumer Goods and Luxury industries, having spent over two decades with Diageo, leading its businesses and living across four continents.



A Family with a Legacy

Gilbert Ghostine

Firmenich is not just the name of a Fragrance and Flavor House. It is also the name of a Family that has been personally committed to its Colleagues, Customers, Communities and Creativity for more than 122 years.

Ever since Dr. Ruzicka, our Head of Research, received the Nobel prize in 1939 for his breakthrough work in the area of Musk, that has been the Group's benchmark and constant aspiration. Over the years our legacy of world-class research and commitment to responsible business has been recognized by many prestigious accolades, including the Campbell Award, for excellence in environment, health and safety, as well as the Global Family Business Award.



La Maison Firmenich

Firmenich is the world's largest private company in the Fragrance and Flavor industry with a turnover of 3,34 billion CHF as of June 2017. Founded in Geneva, Switzerland, in 1895, it has created many of the world's best-known perfumes and flavors that billions of consumers enjoy each day, from their cereal or coffee in the morning, all the way to their shampoo, shower gel and perfume. Committed to driving world-class research, Firmenich invests 10% of its turnover annually in research, the largest proportion in the Fragrance and Flavor industry. Today the Group employs more than 7000 employees, operating across over 100 markets, with 63 facilities globally, including 30 manufacturing entities and 4 R&D centers.

Putting Firmenich's world-class research and capabilities to work, means we always seek to be at the forefront of our customers' needs and aspirations and invest 10% of our turnover annually in research, the largest proportion in the Fragrance and Flavor industry.

We are also committed to our communities and colleagues. Keen to anchor our activities in Geneva for the long term, we announced the creation of a new Campus of Excellence by 2020, to strengthen and expand our innovation and creation here in Geneva.

World-class Creators

Our fragrances are made possible through the creativity and innovation of our award-winning perfumery talent. We have 12 Master Perfumers at Firmenich, of which three recipients of the Fragrance Foundation Lifetime Achievement Award: Alberto Morillas (2012), Annie Buzantian (2015) and most recently Harry Fremont in 2017. To give you a sense of proportion, there are more astronauts in the world than there are perfumers!

Responsible Nutrition

Today's consumers are demanding more natural and healthier products, however they are not willing to give up great taste. With a portfolio of more than 50% naturals, we play a key role in developing more sustainable and healthy diets by making the sustainable and healthy choice taste delicious. For example, to ensure the world will have enough protein sources to feed the growing population, our innovation is focused on exploring alternative sources of protein ranging from lentils and pulses to insects.

Broadest & Finest Palette of Ingredients

Firmenich has the broadest and finest ingredients portfolio in the industry, cutting across synthetic, natural and bio-based ingredients. Having successfully launched the industry's first bio-based

There are
more astronauts
in the world
than
there are
perfumers!

Gilbert Ghostine



Firmenich invests
10% of its turnover
**annually in
research.**

Gilbert Ghostine

ingredient, Clearwood® in 2014, the Group further anchored its leadership in bio-based ingredients with the launch of Ambrox® Super, a sustainable amber note in 2016.

Sustainability: Core to our DNA and Strategy

As a family business, making a positive contribution to our communities has always been a priority. That's why sustainability and advancing the UNSDGs are at the heart of the Group's strategy, fully embedded in our core business. With a legacy of more than 122 years of responsible business, Firmenich continues to proactively putting its science to work to address some of world's greatest societal challenges.

Starting with our own sustainability and commitment to responsible operations, we set ourselves ambitious environmental goals, with a vision to becoming a carbon neutral company.

Below some examples of how our sustainability goals are advancing the UNSDGs:

Goal 6: Clean Water & Sanitation

Firmenich is committed to addressing today's sanitation crisis with a sense of urgency. We partnered with the Bill & Melinda Gates Foundation to develop breakthrough malodor-control technologies to reinvent the toilet experience at the base of the pyramid (BOP). Today we are actively working on a range of affordable product prototypes with key customers to make our solutions available for those in need. As a founding member of the Toilet Board Coalition, we are also shaping new business models for toilets at the BOP and were part of pledging USD 15 m to invest in promising sanipreneurs.

Goal 3: Good Health

To counter today's obesity and diabetes pandemics, Firmenich is committed to making healthy taste delicious, sustainably. For instance, our 3D Dairy technology enables us to reduce sugar and fat from dairy products, while keeping an equal taste experience. In 2016, we



removed over 100 000 metric tons of sugar from our customers' products. This is the equivalent of 500 billion calories; and resulted in 3000 less trucks on the road and saving more than 150 billion liters of water.

Goals 17: Partnerships for Goals; Goal 14: Life below Water; Goal 15: Life on Land

Firmenich drives a responsible sourcing program to positively enhance the livelihoods of 250 000 farming families, across 40 countries, at the source of our 170 natural ingredients, from Jasmin in India, or Cardamom in Guatemala, all the way to Vanilla in Madagascar. Confirming our leadership, Firmenich received Indonesia's Presidential Award this year for enhancing the livelihoods of Patchouli farmers. We also harvest the sea sustainably, and are the only industry-player certified by the Marine Stewardship Council.

Goal 13: Climate Action

With a vision to be carbon neutral, Firmenich is a leader in environmental management. We scored the highest rankings with Ecovadis, in its top 1% of «Gold Standard» companies, and also with CDP, reaching its perfect «A List» score for the third consecutive year, and were singled out as the best Supply Chain Company across the «Switzerland, Germany and Austria» region. Building on these achievements, Firmenich entered CDP's Water «A List» ranking in 2017, among the top 10% of companies and also received a Leadership A-score in CDP's Forest Program. Reaching such leadership scores is a testament that Firmenich's actions are making a difference for our colleagues, our customers and the planet.

Today, more than ever, I am proud to say that Firmenich is more than a Business. We are a Family, with a Legacy!

Text: Gilbert Ghostine

We will invest
more than 100 million
CHF in a
**new Campus
of Excellence,**
to strengthen and
expand our innovation
and creation here
in Geneva.

Gilbert Ghostine





Stephan Widrig
CEO Flughafen Zürich AG

Stephan Widrig schloss sein Studium der Politik- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen ab. Er arbeitet seit 1999 für die Flughafen Zürich AG, seit Anfang 2015 als CEO und seit 2008 als Mitglied der Geschäftsleitung. Davor zeichnete er als Chief Financial and Commercial Officer für den Aufbau des neuen Flughafens in Bangalore, Indien, verantwortlich und leitete den Immobilienbereich in Zürich.



Die strategischen Herausforderungen der Flughafen Zürich AG

Stephan Widrig und Beat Pahud



Beat Pahud
Gesamtprojektleiter
The Circle

Beat Pahud Dipl. Ing. ETH und Dipl. Betriebswissenschaftler NDS ETH, stiess nach dreijährigem beruflichem Auslandaufenthalt 1995 als Ingenieur zur Flughafen Zürich AG, wo er bis 2004 in verschiedenen Funktionen tätig war. Danach war er als Expansionsleiter und Geschäftsführer der ALDI SUISSE AG mitverantwortlich für den Markteintritt des Discounters in der Schweiz. Anfang 2014 kehrte er an den Flughafen Zürich zurück und übernahm die Projektverantwortung für das Projekt «The Circle at Zürich Airport».

Der Flughafen Zürich in der öffentlichen Debatte

Die strategischen Herausforderungen der Flughafen Zürich AG sind vielschichtig. Einerseits zählen dazu die unterschiedlichen und sich teilweise widersprechenden Ansprüche an die Verkehrs- und Begegnungsdrehscheibe Flughafen Zürich. Diese ist eine wichtige Plattform für den Aussenhandel. Jeder zweite Franken wird im Ausland verdient. Wertmässig führt ein wichtiger Teil der Schweizer Exporte über den Luftverkehr. Unter den Flughäfen wiederum spielt Zürich die herausragende Rolle sowohl bei der Anzahl Passagiere, der Anzahl der Interkontinentalverbindungen als auch der Frachtvolumen. Der Kernauftrag des Flughafens ist, die Nachfrage nach Direktverbindungen zu den wichtigsten Metropolen der Welt zu befriedigen. Um dies sicherzustellen, braucht es einen Drehkreuzbetrieb (Hub) und einen starken Homecarrier. Dabei steht Zürich in direktem Wettbewerb mit anderen grossen europäischen Drehkreuzen, insbesondere mit jenen innerhalb der Lufthansa-Gruppe, zu welcher die Swiss International Air Lines gehört.

Die Nachfrage nach Flugreisen nimmt weiter zu – derzeit in überraschend hohem Tempo –, langfristig voraussichtlich etwas stärker als das nationale Bruttoinlandprodukt (BIP). Um die Kapazitäten für diese Nachfrage sicherzustellen, ist eine langfristige Planung unabdingbar. Und es sind die politischen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Der Flughafen Zürich muss die Hub-Funktion für die SWISS im Interesse der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft sicherstellen können und deren Bedürfnisse abdecken. Er wird sich aber nicht zu einem Mega-Hub entwickeln. Dabei ist den Verantwortlichen bewusst,

Der Aktienwert der
Flughafen Zürich AG
hat sich seit
2000 um
ein Vielfaches
gesteigert.

Stephan Widrig



The Circle weist ein Investitionsvolumen von **mehr als CHF 1 Mrd. auf.**

Beat Pahud

dass Wachstum nicht einseitig auf Kosten der natürlichen Ressourcen erfolgen kann. Technologische Fortschritte im Treibstoffverbrauch, im Schadstoffausstoss und in den Lärmemissionen sind essenziell für diese Weiterentwicklung.

Flughafen Zürich AG als kotiertes Unternehmen

Der vom Bundesrat an die Flughafen Zürich AG gerichtete Kernauftrag nimmt sie als an der Börse kotiertes Unternehmen wahr. Entstanden ist sie im Jahr 2000 nach erfolgreicher Volksabstimmung als Zusammenschluss der Flughafen-Immobilien-gesellschaft mit der Flughafendirektion Zürich. Sie steuert den Betrieb am Boden und ist Eigentümerin von Land und Gebäuden. Hauptaktionär ist der Kanton Zürich, gefolgt von der Stadt Zürich mit 5%. Alle anderen Aktionäre unterliegen einer Stimmrechtsbeschränkung von maximal 5%. Die ersten Jahre der «jungen» Gesellschaft waren stürmisch, mussten doch mitten im grössten Ausbau der Flughafengeschichte (5. Ausbaustappe) das Grounding der Swissair gemeistert und verkraftet werden. Heute kann das Geschäft stabil, die finanzielle Basis als exzellent beurteilt werden. Der Aktienwert beträgt ein Vielfaches des damaligen Kurses. Dabei ist das Unternehmen gewillt, die Verkehrsdreh-scheibe auch infrastrukturell laufend neuen Bedürfnissen anzupassen. Im Durchschnitt wird pro Arbeitstag CHF 1 Mio. in die Erneuerung und Erweiterung von Anlagen investiert, so aktuell unter anderem in das Grossprojekt The Circle, die Erneuerung der Gepäcksortieranlage und den Bau neuer Flugzeugstandplätze.

Strategische Weiterentwicklung

Die Flughafen Zürich AG setzt auf vier strategische Pfeiler: Sicherung und Weiterentwicklung der Verkehrsdreh-scheibe als Premium Hub, die



Weiterentwicklung der kommerziellen Zentren, die Entwicklung als Zentrum für Business und Lifestyle (The Circle) sowie die Weiterentwicklung des internationalen Flughafengeschäfts. An allen Pfeilern wird konsequent gearbeitet. So ist der Flughafen Zürich schon heute als Premium Hub von Passagieren sehr geschätzt, was sich in regelmässigen internationalen Auszeichnungen manifestiert. Die kommerziellen Zentren liegen schon heute umsatzmässig schweizweit auf Platz 2, in Südamerika konnte das Engagement im Flughafengeschäft weiter ausgebaut werden und The Circle ist im Bau.

Am besterschlossenen Ort der Schweiz

«Look for yesterday's busiest train terminals and you will find today's great urban centers. Look for the today's busiest airports and you will find the great urban centers of tomorrow.»

Diese Aussage des amerikanischen Professors John D. Kasarda kann man als richtig erachten oder nicht. Tatsache ist, dass der Standort direkt am Flughafen etwas ganz Besonderes ist. Dabei ist nicht nur die Nähe zum Zentrum von Zürich ausschlaggebend, denn von den täglich 150 000 Menschen nutzt schon heute eine Mehrheit den Flughafen nicht, um zu fliegen!

Die Altstadt von Zürich als Inspiration

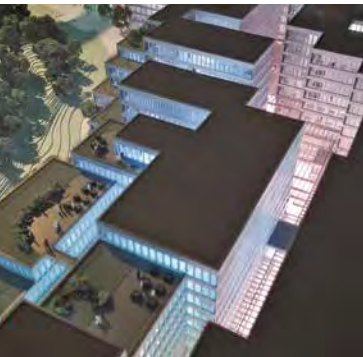
Die Grundidee wurde mit einem internationalen Architekturwettbewerb im Jahr 2010 gelegt. Gewinner war der japanische Architekt Riken Yamamoto, der das Projekt bis heute als Lead Architect prägt. Seine Idee holte er sich im Zürcher Niederdorf, wo er sich von den Plätzen und Gassen inspirieren liess – nur etwas grösser und moderner sollte es werden. Entwickelt wurde ein Stadtteil, der zwar mit dem Airport



80 000 m² Parkanlage

schaffen einen
USP gegenüber
anderen führenden
Flughäfen der Welt.

Beat Pahud



The Circle at Zürich Airport – das grösste Hochbauprojekt der Schweiz

Mit The Circle entsteht eine neue Destination am Flughafen Zürich, in Gehdistanz zu den Terminals – ein architektonisch prägnanter Gebäudekomplex mit vielfältigem Innenleben. In der Atmosphäre eines internationalen Geschäftsviertels entfaltet sich ein Ort für Business und Lifestyle. Der Startschuss zum Baubeginn des Milliardenprojekts fand im März 2015 statt. Inzwischen ist die riesige Baugrube so weit fertiggestellt, dass das Gebäude hochgezogen werden kann. Seit Frühling 2017 sind die Häuser sichtbar und zeigen anschaulich die landseitige Weiterentwicklung der Verkehrsdrehscheibe Flughafen Zürich. Die Fertigstellung der Gebäude ist auf Ende 2019 geplant. The Circle bündelt auf 180 000 m² Nutzfläche einen Mix von Nutzungen, die untereinander Synergien schaffen: zwei Hotels der Hyatt Gruppe und ein Convention Center, internationale Brands und Firmen an den Plätzen und in den Gassen, ein medizinisches Zentrum des Universitätsspitals Zürich, effizient nutzbare und attraktive Büroflächen und eine Vielzahl weiterer Angebote aus den Bereichen Kunst, Kultur, Gastronomie, Unterhaltung und Bildung.

Center sowohl ober- wie auch unterirdisch eng verbunden ist, mit der Ringfassade aber eine Art Stadtmauer gegenüber dem Flughafen bildet. Dieser imposante Gebäudeteil hat eine Höhe von 40 m und ragt bis zu 14 m über die Kantonsstrasse. Auf der anderen Seite öffnet sich das Gebäude in Richtung Park und wirkt kleinteilig und fein strukturiert.

Nachhaltigkeit und Effizienz als Basis der Planung

The Circle wurde von Beginn weg nachhaltig geplant. Er soll nach dem international anerkannten Label LEED (Leading in Energy and Environmental Design) auf der höchstmöglichen Stufe Platinum zertifiziert werden. Die Heizung und Kühlung erfolgt beispielsweise vornehmlich über Energiepfähle mit dem Erdreich als Speicher.

Einzigartiger Nutzungsmix

The Circle ist in sieben Module eingeteilt: die Module «Health & Beauty», «Hotels & Convention», mit dem The Circle Convention Centre Zurich Airport mit einer Kapazität von 2500 Personen, «Headquarters & Offices», «Brands & Dialogue», «Education & Knowledge», «Art & Culture» sowie «Dining & Events».

Internationales Flair innen, naturnahe Begegnungsräume aussen

The Circle soll eine Destination mit eigener Identität werden. Nicht nur durch die Landmark-Architektur, sondern auch mit der Grünfläche The Park, die direkt an das Gebäude anschliesst und eine Fläche von 80 000 m² umfasst. Letzteres zählt als weiteres Alleinstellungsmerkmal im Wettstreit mit den besten Flughäfen der Welt.

The Circle wird Realität

Bereits Mitte 2015 starteten die Vorbereitungs- und Tiefbauarbeiten für das Projekt. Der Hochbau ist voll im Gange. Die Fertigstellung des Gebäudekomplexes ist auf Ende 2019 vorgesehen.

Facts & Figures

- Investitionsvolumen: über CHF 1 Mrd.
 - Entwicklung, Realisierung, Betrieb: Flughafen Zürich AG
 - Eigentümer: Flughafen Zürich AG (51 %); Swiss Life (49 %)
- Text: Stephan Widrig und Beat Pahud



Thomas Sevcik
Managing Director
arthesia

Thomas Sevcik ist Mitgründer von arthesia in Hongkong, Zürich und Los Angeles. arthesia berät Unternehmen, Organisationen und Städte bei Neupositionierungen und Avantgardeprojekten.

Die neuen Flughafenstädte – Urbanität des 21. Jahrhunderts

Thomas Sevcik

Die Herausforderungen der heutigen urbanen Zentren werden komplexer:

Kernstädte-Problematik weitgehend gelöst – neues Aktionsfeld «Zwischenstädte»

Die vergangenen Jahrzehnte waren städtebaulich gesehen die Jahre der Kernstädte. Ängste vor Entleerung der Zentren und vor schwindender Lebensqualität haben nicht zu einer Funktionsteilung zwischen Kernstädten und dem Umfeld geführt, sondern zu einer Vielfalt der Nutzungen in den Kernstädten. Zürich ist heute Arbeitsstadt und Wohnstadt in einem. Paris als Kernstadt funktioniert wunderbar. Die Probleme liegen in identitätslosen Vorstadtgettos. Während die Kernstädte ihre Identität und ihr Selbstverständnis gefunden haben, stehen die Vorstädte – oder die «Zwischenstädte» – vor diesem Prozess der «Selbstfindung» oder sind seit Kurzem in diesen positiven Sog geraten. Entwicklungen finden um Zürich herum – in Zürich West, dem Sihltal oder Zürich Nord (Glatttal) – statt.

Zentren ausserhalb der Kernstädte haben eine wichtige, identitätsstiftende, aber auch funktional ausserordentlich wichtige Funktion.

Einfluss der Digitalisierung

Die Digitalisierung verändert nicht die Bedürfnisse des Menschen – aber sie verändert auf disruptive Weise die Art, wie der Mensch seinen Bedürfnissen nachkommt, wie er kommuniziert, sich informiert, einkauft und sich bewegt. Ein Einkauf braucht keine Einkaufsstrasse mehr. Plattformen werden die neuen Zentren dieser Welt. Auf Plattformen wird den Bedürfnissen der Menschen Rechnung getragen. Diese Plattformen können das Smartphone sein oder in physischer Form ein Ort mit Zentrumsfunktion – wie The Circle.

Superdestinationen – Flughafenstädte

Diese neuen Zentren – keine Shoppingzentren, sondern Arbeitsort, Wohnort und Begegnungszentrum in einem – entstehen derzeit in Form von Stadtentwicklungs-

projekten. Ein frühes Beispiel war das dicht bepackte Sihlcity; ein anderes derzeit aktuelles Beispiel ist das Entwicklungsprojekt King's Cross im Westen von London, wo eine ehemalige Industriebrache zu einem vielfältigen Ort mit Wohnen, Arbeiten, Einkaufen, Kulturangeboten, einer Universität, vielfältiger Gastronomie und attraktiven Aussenräumen zum Verweilen für Besucher und Anwohner einlädt. Eine sehr ähnliche Entwicklung kann um Flughäfen festgestellt werden, sei es die Masterplanung für Stadtentwicklung um den Flughafen Paris Charles-de-Gaulle, Stockholm Arlanda mit seinem «Airport City Districts» oder Hongkong International Airport mit seiner «Skycity» mit Retail, Gastronomie, Unterhaltung und Büroflächen auf einem Gebiet von 25 ha.

Spezialzonen

Eine weitere aktuelle Entwicklung sind Spezialzonen. Das scheint zwar exotisch, ist aber keine asiatische Erfindung, sondern wird auch in Europa und Amerika als Mittel zur Schaffung besonderer spezifischer Voraussetzungen für wirtschaftliche Aktivitäten angewendet. Unsere «Zollfreilager» oder der Status von Samnaun erfüllen ebenfalls die Voraussetzungen von Spezialzonen.

Im Ausland heissen diese: Special Economic Zone, Special Purpose Zone, Special Administrative Region, Financial Free Zone, Exterritorial Area, Sonderzone, Charter City oder Special Urban District. Geschaffen werden diese, um spezifische Plattformen für spezifische Bedürfnisse zu schaffen. In China sind dies zum Beispiel die Nansha Area of Guangzhou oder das Entwicklungsgebiet westlich von Macao Airport. Sonderzonen sind zwar Ausdruck dynamischen Fortschrittsglaubens. Die Motive sind hingegen auf Bewahrung ausgerichtet – Bewahrung der bestehenden politischen Systeme und der Machtstrukturen, ohne auf wirtschaftlichen Fortschritt verzichten zu müssen. Man schafft Biotope, wo sich

Pflanzen mit wenig Eingriffen frei entwickeln können, während im Übrigen das Gras regelmässig kurz geschnitten wird. Während im Land das Gesetzbuch 1 gilt, wird für die Spezialzone ein eigenes Gesetzbuch geschaffen, welches die gewünschte Entwicklung erlaubt respektive fördert.

Flughäfen der Zukunft

Die Entwicklung ist keine Gerade. Die Zeiten des linearen physischen Wachstums sind endgültig vorbei. Viele Bereiche haben ihren Zenit überschritten. Dies gilt nicht nur für die «Körpergrösse des amerikanischen Mannes», sondern auch für den Büroflächenbedarf für Mitarbeitende, für den Wohnflächenbedarf der englischen Durchschnittsfamilie oder für den Parkplatzbelegungsgrad vor Shoppingcentern. Der gesellschaftliche Wandel, der digitale Wandel wird auch die Flughäfen dazu zwingen, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und breiter zu denken. Heute wächst der Luftverkehr noch kräftig, aber auch hier wird in den kommenden Jahren ein Wandel stattfinden. Flughäfen werden irgendwann den Luftverkehr als volatil, mit geringer Wertschöpfung, ihre Sonderfunktionen («Special Zone») aber als strategische Grundwertschöpfung sehen. Dann werden erweiterte The Circle's von Zusatzelementen zu Kernfunktionen mutieren.

The Circle ist eine Superdestination und damit ein Vorreiter einer neuartigen Urbanisierungsphase. Er ist mit seinem Mix genau richtig für die Zwischenstadt Zürich/Glatttalstadt und ein weiteres Zentrum Zürichs. The Circle mag als Vorreiter früh das Licht dieser Welt erblicken, bereitet den Flughafen Zürich aber intelligent auf die eintretende Strategische Umdrehung vor, die unausweichlich erfolgen wird.

Text: Thomas Sevcik



Generation Digital

Ringier

We inform.
We entertain.
We connect.





Martin Hirzel
CEO Autoneum
Vorstandsmitglied SMG

Martin Hirzel ist seit April 2011 CEO von Autoneum. Davor war er von 2007 bis 2011 als Head Business Group SAMEA (Südamerika, Mittlerer Osten und Afrika) Geschäftsleitungsmitglied der Division Automotive Systems der Rieter Holding AG und von 2000 bis 2007 als General Manager China der Rieter Holding AG tätig. Sein Einstieg bei Rieter Textile Systems erfolgte 1997 als Chief Controller International nach seiner fünfjährigen Tätigkeit als Controller einer Geschäftseinheit bei IBM (Schweiz). Martin Hirzel ist Dipl. Betriebsökonom HWV und absolvierte das General Management Program der Harvard Business School.



Unternehmenskultur als Fundament des Geschäftserfolgs

Martin Hirzel

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, ist eine allein auf wirtschaftlichen Fortschritt ausgerichtete Unternehmensstrategie nicht ausreichend. Dass eine motivierende und identitätsstiftende Kultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein kann, zeigt die junge Unternehmensgeschichte von Autoneum.



Autoneum

Autoneum ist der weltweite Markt- und Technologieführer für Akustik- und Wärmemanagement bei Fahrzeugen mit Sitz in Winterthur. Das Unternehmen entwickelt und fertigt Komponenten für den Innen- und Motorraum sowie Hitzeschilde und Unterbodenverkleidungen. Zu den Kunden des Unternehmens zählen praktisch alle Fahrzeughersteller in Europa, Nordamerika, Südamerika und Asien. Autoneum ist mit rund 50 Standorten in über 20 Ländern vertreten, beschäftigt weltweit mehr als 11 000 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2016 einen Umsatz von CHF 2,15 Mrd. Autoneum steht für leichtgewichtige und multifunktionale Produkte und Technologien, die das Gewicht von Fahrzeugen reduzieren. Dies führt zu einer verbesserten Treibstoffeffizienz und einem entsprechend niedrigeren CO₂-Ausstoss. Gleichzeitig trägt die umfassende Expertise von Autoneum in Akustik- und Wärmemanagement wesentlich zur Reduktion von Fahrzeuggeräuschen und zum Hitzeschutz bei.

Rückblick: 2011 beschliesst der Rieter-Konzern die Aufspaltung und trennt sich von seiner margenschwachen Automobilsparte. Daraus wird der Automobilzulieferer Autoneum, der bei seiner Verselbstständigung und dem folgenden Börsengang keine Begeisterung auslöst – schon gar nicht in der Presse. «Kaum selbstständig überleben» könne das junge Unternehmen beziehungsweise performe «völlig ungenügend». Im ersten Jahr der Selbstständigkeit halbierte sich der Börsenwert. Fünf Jahre später hat sich das einstige Sorgenkind zu einem Vorzeigekonzern entwickelt, der im Jubiläumsjahr nicht nur über CHF 2 Mrd. Umsatz und weit über CHF 100 Mio. Gewinn gemacht hat, sondern auch so profitabel ist wie noch nie. Wie konnte Autoneum von der «ungenügenden Rieter-Sparte» zu einem Unternehmen werden, das «erneut Wachstums- und Ertragsstärke» bewiesen hat? Wie war dieser Turnaround in kurzer Zeit möglich, obwohl viele Grundpfeiler des Unternehmens – Management, Kunden, Produkte, Produktionsstandorte – grösstenteils unverändert blieben?

Die Unternehmenskultur zu prägen, ist eine der

**anspruchs-
vollsten
Führungsaufgaben
des CEO.**

Martin Hirzel



Delight your
customers –
**Enjoy your
work –**
Fight for profits.

Martin Hirzel

Das neue Selbstbewusstsein

Autoneum hat früh erkannt, dass ein eigenständiges Wertesystem Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg ist – auch um in der hoch kompetitiven Automobilindustrie zu bestehen. Einer Branche, die sich durch eine überschaubare Zahl an Absatzpartnern mit hoher Marktmacht, durch höchste Qualitätsanforderungen, jährliche Kostenreduktionen und Preisabschläge sowie komplexe Logistik und kapitalintensive Investitionen auszeichnet. Dementsprechend war es eine der Prioritäten des neuen Unternehmens, eine Kultur zu entwickeln, die den weltweit rund 10 000 Mitarbeitern ein neues Selbstbewusstsein vermitteln und so das Fundament des zukünftigen Geschäftserfolgs bilden würde. Tragende Pfeiler der Hochleistungskultur von Autoneum sind spezifische Unternehmenswerte und Verhaltensweisen, die die Mitarbeiter fordern und fördern. Sie bieten Orientierung und bilden gleichzeitig die Leitplanken im täglichen Miteinander. Alle Mitarbeiter von Autoneum leben diese Werte durch ihre Entscheidungen und Handlungen, die den Grundprinzipien des Unternehmens dienen: «Delight your customers – Enjoy your work – Fight for profits.»

Werte leben

Die Unternehmenskultur zu prägen, ist eine der anspruchsvollsten Führungsaufgaben, die viel Zeit erfordert und bewusst angegangen werden muss. Besonderes Gewicht hat hier der CEO: Nur mit exemplarischem Verhalten kann er die Belegschaft überzeugen und



motivieren. Dazu gehört auch, den Mitarbeitern an über 50 Standorten weltweit die konkreten Unternehmenswerte zu vermitteln, den Stolz auf die eigenen Produkte und Technologien erkennen zu lassen und aufzuzeigen, wie sich das Unternehmen ständig verbessern kann. Sich einer Hochleistungskultur zu verschreiben, bedeutet auch, diese täglich zu leben. Bei Autoneum werden Führungskräfte daher in der bonusrelevanten Leistungsbeurteilung daran gemessen, wie sie die Unternehmenswerte vorleben und umsetzen. Workshops vermitteln dem Management, wie Vorgesetzte ihrer Vorbildrolle gerecht werden können. Nur wer diese Seminare besucht, kann befördert werden.

Innovationskultur für die Mobilität von morgen

Gerade traditionellen Konzernen fällt es oft schwer, eine Innovationskultur im Unternehmen zu etablieren und bestehende Strukturen aufzubrechen. Autoneum hat genau dies aufgrund seiner konsequenten Fokussierung auf die der Strategie zugrunde liegende Hochleistungskultur geschafft: Heute zählt das Unternehmen zu den 100 grössten Automobilzulieferern weltweit, beliefert praktisch alle Automobilhersteller rund um den Globus und ist dank seiner Innovationen für Akustik- und Wärmemanagement im Fahrzeug Markt- und Technologieführer. Die Hochleistungskultur war und ist unverzichtbarer Baustein dieses Geschäftserfolgs.

Text: Anahid Rickmann

**Das Vorleben
der Unterneh-
menswerte
ist bonusrelevant.**

Martin Hirzel



Ralph Siegl
Managing Director Group
Management & Operations

Ralph Siegl lizenzierte als Staatswissenschaftler an der Universität St. Gallen und als Politischer Ökonom an der London School of Economics and Political Science. Nach seiner Tätigkeit als Aussenwirtschaftsexperte im Integrationsbüro EDA/EVD stiess er für 10 Jahre zu Nestlé und bekleidete dort verschiedene Führungspositionen in der Schweiz und Ozeanien. Von 2006 bis 2016 führte er als erster CEO, der nicht zur Inhaberfamilie gehört, die Confiseur Läderach AG und gestaltete die Entwicklung des Familienunternehmens massgeblich mit. Seit 2017 amtet er in der neu strukturierten Läderach-Gruppe als Managing Director Group Management & Operations. Als VR-Präsident der Bank Linth LLB AG und Verwaltungsrat der Gübelin Holding AG sowie als multipler Beirat und Experte pflegt er bewusst die Nähe zu innovativen Unternehmen und ist selbst als Start-up-Unternehmer aktiv.

Wandel und Werte

Ralph Siegl

Rudolf Läderach eröffnete im Jahr 1962 seine Konditorei in Glarus. Seither hat sich Läderach stetig gewandelt. Acht Jahre nach der Firmengründung erfindet und patentiert Rudolf Läderach das revolutionäre Verfahren zur Herstellung dünnwandiger Truffles-Hohlkugeln. Diese Innovation hat die professionelle Truffles-Herstellung nicht nur wesentlich vereinfacht, sondern auch qualitativ verbessert. Damit wurde der Grundstein gelegt, dass Läderach sich als Produzent von handwerklichen Konfekt- und Schokoladeartikeln für die Confitseriebranche und die professionellen Fachkunden erfolgreich durchsetzte.



**Johannes Läderach
Managing Director Sales
Professional bei
Läderach (Schweiz) AG**

Johannes Läderach, der älteste Sohn der Inhaberfamilie, absolvierte sein Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen. Nach seinem Studium stieg er ins Familienunternehmen ein, leitete während 5 Jahren den Vertrieb in Deutschland und amtierte schliesslich als Geschäftsführer von Läderach Deutschland. Im Mai 2016 kehrte Johannes Läderach in die Schweiz zurück und verantwortet als Mitglied der Gruppenleitung den Vertrieb an Drittkunden unter der Marke «Läderach Professional».

Neben der Erschliessung des B2C-Geschäfts im Heimmarkt Schweiz und Deutschland nahm auch der Export für Läderach stets an Bedeutung zu. Wir als Familienunternehmen beliefern dabei nicht nur B2B-Kunden aus Europa, den USA und Asien. Parallel haben wir ab 2009 auch das Konsumentengeschäft im Ausland aufgebaut. Dieses umfasst heute Shop-Konzepte beispielsweise in Südkorea, Kuwait, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Bahrain und Katar, die sich von den Schweizer Boutiquen inspirieren lassen.

Man kann also sagen, dass Wandel bei Läderach Tradition hat. Was aber seit jeher für Läderach steht und von Bestand sein wird, sind Werte.

Die Familie ist seit den Anfängen das Fundament und die Inspirationsquelle der Marke und des Unternehmens Läderach. Obwohl weltweit präsent, sind wir lokal verankert und leben familiäre und authentische Werte wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen.

Für uns bedeutet Nachhaltigkeit das Denken und Handeln in Generationen. Dabei achten wir während des gesamten Wertschöpfungsprozesses auf den respektvollen Umgang mit Mensch und Umwelt. Diese Denkweise führte denn auch zum dritten Meilenstein.



Wir steuern die gesamte Wertschöpfungs- kette eigen- verantwortlich –

von der Kakaobohne
bis zum Endprodukt
am POS.

Ralph Siegl

Läderach hat CHF 18 Mio. in den Bau einer Anlage investiert, die es seit 2012 erlaubt, die Schokoladegrundmasse, die Couverture, selber herzustellen.

Diese Investition erfolgte antizyklisch und in einem Umfeld weltweiter Überkapazitäten bei der industriellen Couvertureherstellung. Sie ist für Läderach aber wesentlich für ein langfristig glaubwürdiges und qualitativ hochstehendes Angebot.

Denn der Couverturemarkt ist ein ausgeprägter Skalenertragsmarkt; die industriellen Überkapazitäten fördern die Volumenentwicklung. Für uns kommt diese Schiene nicht in Frage. Läderach fokussiert sich konsequent auf die oberste Nische handwerklicher Confiteriespezialitäten und auf Produkte von höchster Qualität. Durch die Stärkung der eigenen Kakaokompetenz und den damit verbundenen direkten Kontakt zu den Kakaobauern kann so einerseits der Zugang zu erstklassigen Rohstoffen sichergestellt werden. Andererseits wird aber auch ein konkreter Beitrag zur sozioethischen Beschaffung gewährleistet. Das soziale Umfeld der Kakaobauern kann verbessert, Kinderarbeit vermieden und die regionale Biodiversität in den Herkunftsländern nachhaltig entwickelt werden.



Die Familie ist seit
den Anfängen das
**Fundament und
die Inspirations-
quelle der Marke**
des Unternehmens
Läderach.

Jürg Läderach

Weiter erlaubte die Investition in die Verarbeitung des wichtigen Rohstoffs Kakao es uns heute, die gesamte Wertschöpfungskette eigenverantwortlich zu steuern – von der Kakaobohne bis zum Endprodukt im eigenen Verkaufsladen. Sie sichert somit auch den langfristigen Bestand und Erfolg unseres Unternehmens.

Diese innere Überzeugung kommt aber auch dem Wertewandel in unserer Konsumentenschaft entgegen. Lag der Anspruch in den 60er- bis 90er-Jahren primär darin, dass ein Produkt funktionale Ansprüche erfüllt, so sucht der Konsument in der Zukunft vermehrt nach Sinnhaftigkeit. Denn wie es Simon Sinek ausführt, kaufen die Menschen nicht, was du tust, sondern warum du tust, was du tust.

Familie heisst auch Langfristigkeit. Mit dem Familiennamen als Marke ist das Versprechen verbunden, dass jedes einzelne Mitglied sich der Verantwortung für die Umwelt und die Mitmenschen heute und in Zukunft bewusst ist. Bei der Inhaberfamilie wie bei allen Mitgliedern der «Chocolate Family».

Ein Blick in die Zukunft stimmt positiv. Bereits heute sind schon zwei Mitglieder der dritten Generation im Unternehmen tätig. Elias Läderach wirkt als Leiter Innovationen für das Haus Läderach und entschied im September 2017 die Schweizer Vorauswahl für die World Chocolate Masters für sich. Damit konnte er sich für den international renommiertesten Wettbewerb der Branche qualifizieren, welcher im Oktober 2018 in Paris stattfinden wird.



Werte gilt es vor- zuleben, nicht zu verschriftlichen.

Johannes Läderach

Johannes Läderach ist Teil der Geschäftsleitung und in seiner Funktion als Managing Director Sales Professional verantwortlich für den ganzen B2B-Bereich. Die Haltung gegenüber einer ausschliesslichen Zielerreichung mit ehrlichen, von christlicher Ethik geprägten, rechtlich konformen Mitteln und Methoden widerspiegelt sich auch in den sieben Werten, die ihm als junger Führungskraft wichtig sind und welche er so umschreibt:

1. Ergänzen statt ersetzen
2. Begeistern statt befehlen
3. Anpacken statt abwarten
4. Da sein statt Chef sein
5. Schweigen statt streiten
6. Fragen statt tadeln
7. Geben statt nehmen

Zentral für ihn ist es, Werte vorzuleben, nicht zu verschriftlichen – ganz nach dem Credo: «Denn wer meint, er sei ein Führer, der schaue einmal zurück, ob ihm jemand folgt – wenn nicht, macht er vielleicht nur einen Spaziergang.»

Wir als Familienunternehmen Läderach und alle Mitglieder der «Chocolate Family» können selbstbewusst und getrost in die Zukunft blicken und unseren Aufgaben mit Freude entgegengehen. Denn, um mit einem Zitat unseres Patrons Jürg Läderach zu schliessen:

«Es ist doch etwas vom Schönsten, wenn Sie sehen, wie die Menschen einfach einen Moment der Freude in ihr Leben bekommen.»

Text: Ralph Siegl



«Läderach – the Chocolate Family»

«Läderach – the Chocolate Family» steht seit 1962 für hochwertigste handgefertigte Schweizer Schokolade- und Konfektspezialitäten. Das Familienunternehmen mit gruppenweit über 800 Beschäftigten hat seinen Hauptsitz im Kanton Glarus in der Schweiz. Seit September 2012 stellt Läderach die Schokoladenmasse in der eigenen Produktionsstätte selbst her und garantiert somit als einer der wenigen Premiumanbieter eine nachhaltige Qualität von der Kakaobohne bis zum Endprodukt. Das Unternehmen verfügt neben Produktionsstätten in der Schweiz auch über eine in Deutschland. Die handwerklich hergestellten Premiumprodukte werden in rund 65 eigenen Chocolaterien mit Verkaufstandorten in der Schweiz und Deutschland sowie über Vertriebspartner im Nahen Osten und in Asien angeboten. Die Halb- und Fertigfabrikate finden weltweiten Absatz bei Fachkunden in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie.



Adaptive Case Management

Ihre Herausforderung:

- dynamische Geschäftsfälle
- nicht dokumentiertes Wissen
- nicht nachvollziehbare Entscheidungen
- zuwenig effiziente Mitarbeiter

Beschleunigen Sie die Digitale Transformation!

Die Digitale Transformation stellt völlig neue Anforderungen an moderne, elektronische Arbeitsmittel. **evidence acm** unterstützt Sie dabei, Abläufe über verschiedene Systeme hinweg zu **beschleunigen** und Sachverhalte **transparent** zu machen. Mobilität inbegriffen!

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

Hier erfahren Sie mehr:

adaptive-case-management.ch

evidence
the individual standard





Dr. h.c. Thomas Straumann
Chairman of the Board,
Medartis AG

Dr. h.c. Thomas Straumann gründete 1997 die Medartis AG und amtiert als Präsident des Verwaltungsrates. Seine Qualifikationen in der Polymechanik ergänzte er durch Studiengänge an der Basler Kaderschule und an der kaufmännischen Führungsschule Baselland. 1990 war er für die Restrukturierung der Institut Straumann AG verantwortlich und amtierte bis 1994 als CEO sowie Präsident des Verwaltungsrates. Bis 2002 war er Verwaltungsratspräsident der Straumann Holding AG und ist seither Vizepräsident des Verwaltungsrates. Im Jahr 2004 verlieh ihm die medizinische Fakultät der Universität Basel die Ehrendoktorwürde.

Dr. h.c. Thomas Straumann ist ein anerkannter Entrepreneur mit vielfältigen Beteiligungen und Interessen, auch ausserhalb des MedTech-Bereichs.



Innovation aus Tradition

Dr. h.c. Thomas Straumann und Willi Miesch

Die Schweizer Medtech-Industrie entstammt der Tradition der Schweizer Uhren- und Maschinenindustrie mit höchster Präzisionsarbeit. Dank der breiten Expertise in Materialien, Maschinentechnik und Elektronik, dem starken Innovations- und Entrepreneurspirit sowie dem erstklassigen Niveau der medizinischen Forschung und universitären Ausbildung hat sich die Schweiz zu einem internationalen Kompetenzzentrum für Medtech entwickelt.



Willi Miesch
CEO und Member of the
Board, Medartis AG

Seit 1998 führt Willi Miesch als CEO das operative Geschäft der Medartis AG. Er ist zudem Verwaltungsratsmitglied der Gesellschaft sowie Vorstandsmitglied bei der International Bone Research Association. Als Mitglied des MTIP Investment Advisory Committee kann Willi Miesch sein fundiertes Know-how und seine umfassende Erfahrung im MedTech-Bereich bei der Beurteilung und Selektion von MedTech-Start-ups einbringen. Seine Ausbildung als Feinmechaniker bei der Institut Straumann AG ergänzte Willi Miesch durch die Weiterbildung zum Betriebstechniker TS an der ABB Technikerschule Baden und durch ein Nachdiplomstudium für marktorientierte Unternehmensführung an der FHZ Fachhochschule Zentralschweiz.

Im Jahr 2015 erwirtschaftete die Schweizer Medtech-Industrie (SMTI) einen Umsatz von CHF 14.1 Mrd. Dies entspricht ca. 2.2% des Schweizer BIP. Über die letzten 6 Jahre zeigt die SMTI ein konstantes Umsatzwachstum von rund 6% p.a. Im Vergleich zu anderen Industrien erzielte die SMTI damit ein deutlich höheres Wachstum. Die grossen Medtech-Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden (6% der Firmen) sind mehrheitlich auch Hersteller.

Die Medartis AG mit Sitz in Basel entwickelt, produziert und vertreibt technisch hochpräzise Implantate für die chirurgische Fixierung von Knochenbrüchen und Osteotomien im Bereich des Gesichtsschädels (Cranio-maxillofaziale Chirurgie) und der Extremitäten. Die Philosophie und das Arbeitsethos von Medartis sind vom Unternehmergeist der Familie Straumann und von den Pionierleistungen des Instituts Straumann in der Metallurgie, Osteosynthese und Implantologie geprägt. Dr. h.c. Thomas Straumann folgte mit der Straumann Gruppe und Medartis seiner Familientradition. Heute gelten sowohl die Straumann Gruppe, weltweit führender Anbieter im Bereich der Dentalimplantologie, wie auch Medartis, einer der weltweit führenden Hersteller im Bereich der Osteosynthese, als anerkannte und unbestrittene Innovationsleader.



Medartis hat
die Weichen gestellt,
um künftig auch die
**präoperative
Planung sowie die
3D-Fertigung**
von patientenspezifischen
Implantaten anbieten zu
können.

Willi Miesch

Mit diesem starken Streben nach Innovation hat Medartis, unter der Führung von CEO Willi Miesch, seit ihrer Gründung im Jahr 1997 in engem Austausch mit ihren Kunden und Partnern immer wieder neue Standards in der Osteosynthese gesetzt. Die wichtigsten Wachstumstreiber und stärksten Differenzierungsmerkmale auf dem Weg an die Spitze sind die exklusiv genutzten Medartis-Technologien. Diese einzigartigen Technologien sowie höchste Präzision und Qualität, verbunden mit den Fähigkeiten und dem Fachwissen der Chirurgen, sind entscheidende Faktoren für die Erzielung einer nachhaltigen klinischen Exzellenz.

Die Rekonstruktion von komplexen Frakturen erfordert die hochpräzise Arbeit eines Chirurgen, die mit den Fähigkeiten eines Uhrmachers verglichen werden kann. Die Entwicklung optimaler Systemlösungen basiert auf einer intensiven Zusammenarbeit zwischen dem Entwicklungsteam und den Fachexperten, Partnern und führenden wissenschaftlichen Instituten aus der ganzen Welt mit dem Ziel, eine frühfunktionelle Rehabilitation des Patienten zu erlangen.

Die enge Kooperation, welche Medartis mit der International Bone Research Association (IBRA) unterhält, ermöglicht einen ständigen und intensiven wissenschaftlichen Austausch mit Chirurgen, Wissenschaftlern, Universitäten und Spitälern. Dadurch können neueste wissenschaftliche Erkenntnisse mit High-Tech-Engineering und Manufacturing verbunden werden. Die IBRA bietet stufengerechte praxisbezogene Schulungsprogramme an, welche auf wissenschaftlich fundierten Behandlungslösungen im Bereich der Osteosynthese



**Univ.-Prof. Dr. med.
Rainer H. Meffert
Direktor der Chirurgischen
Klinik II, Klinik und Poliklinik
für Unfall-, Hand-, Plastische
und Wiederherstellungs-
chirurgie, Universitätsklinik
Würzburg**

Seit 2007 leitet Univ.-Prof. Dr. med. Rainer H. Meffert die Klinik und Poliklinik für Unfall-, Hand-, Plastische und Wiederherstellungschirurgie der Universitätsklinik Würzburg, die das gesamte Spektrum der Unfall- und Wiederherstellungschirurgie, Handchirurgie sowie Plastischen und Ästhetischen Chirurgie einschliesslich Replantationen abdeckt. Nach Abschluss seines Studiums der Humanmedizin an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Universitätsklinik Kantonsspital Basel, University of Iowa (USA), University College School of Medicine London und University of Sheffield (GB) mit Promotion im Jahr 1991 und Habilitation im Jahr 2001 hat sich Univ.-Prof. Dr. med. Rainer H. Meffert zum Facharzt für Orthopädie & Unfallchirurgie mit Zusatzbezeichnung Handchirurgie spezialisiert und diverse Studien in diesen Bereichen publiziert.

beruhen. Ziel ist es stets, neueste, wissenschaftlich anerkannte und auf Evidenz basierte Lösungen für optimale klinische Ergebnisse zu bieten und weiter zu entwickeln.

Wie auch Univ.-Prof. Dr. med. Rainer H. Meffert betont, steht bei Operationen die Sicherheit des Patienten unweigerlich im Vordergrund. Als Chirurg wird man sich deshalb auch in Zukunft mit dem Nutzen und der Risikobewertung einer Operation intensiv beschäftigen, was von der Invasivität der Operationstechnik und den Hilfsmitteln abhängt. Hier werden Implantate und Instrumentarium, insbesondere aber auch die Technik der Visualisierung, z.B. unter Einschluss digitaler Technik und Navigation, eine Rolle spielen. Synergien, also sinnvolle Kombinationen von Implantaten, Zielgeräten, Bildgebung und Knochenersatzmaterialien, können einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil darstellen. Die Zufriedenheit des Patienten und ein gutes funktionelles Resultat stehen im Mittelpunkt aller Bemühungen.

Wesentliche Herausforderungen für Medtech-Unternehmen in der Schweiz finden sich v.a. in den Bereichen Innovation und Markterschliessung. Diese Herausforderungen lassen sich u.a. aus dem steigenden Kostendruck ableiten. Dies zwingt die Medtech-Unternehmen, sich noch mehr durch Innovation zu differenzieren. Gleichzeitig nimmt aufgrund der anhaltenden Spezialisierung der Chirurgie die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Implantaten zu. Medartis ist stolz darauf, die gesamte Wertschöpfungskette – von der Entstehung bis zur Nachbetreuung – in den

Bei Operationen
steht die
**Sicherheit des
Patienten im
Vordergrund.**

Rainer Meffert



Medartis

Die Medartis AG gilt in Sachen Medizinaltechnik weltweit als Innovationsführer. Ihre global vertriebenen Hightech-Titan-implantate werden am Hauptsitz in Basel entwickelt und produziert. Die von Medartis patentierten Technologien optimieren die Versorgung von Knochenbrüchen und Osteotomien und beschleunigen damit die Rückkehr in den Alltag – zum Wohl der Patienten. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Produkte sowie der umfassenden Serviceleistungen sind die Garanten für langfristige, partnerschaftliche Kundenbeziehungen und bilden seit der Unternehmensgründung im Jahr 1997 die Basis für den nachhaltigen Erfolg. Medartis ist durch Direktvertrieb in 11 Märkten und durch ein breites Distributorennetz in über 40 Ländern global vertreten, erwirtschaftet über CHF 100 Mio. und zählt weltweit knapp 500 Mitarbeitende.

2015 erwirtschaftete die Schweizer Medtech-Industrie einen Umsatz von CHF 14,1 Mrd.

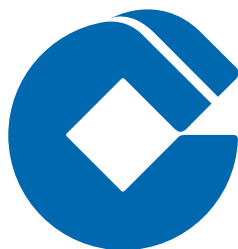
Thomas Straumann

Händen hausinterner Abteilungen zu haben. Die Optimierung der Produktionsprozesse sowie die Erweiterung und Automatisierung des modernen Maschinenparks werden auch in Zukunft von zentraler Bedeutung sein. Die fortschreitende Digitalisierung verändert, wie von Univ.-Prof. Dr. med. Meffert aufgezeigt, auch die Medizin. Mit der Übernahme des Start-up-Unternehmens Mimedix im Juli 2017 hat Medartis die Weichen gestellt, um künftig präoperative Planung sowie die 3D-Fertigung von patientenspezifischen Implantaten anbieten zu können.

Verschärfte Medizinprodukteverordnungen bedeuten für Medtech-Unternehmen zunehmende Qualitäts- und Dokumentationsanforderungen. Medartis hat seine Kompetenzen darauf ausgerichtet, seine Produkte und Dienstleistungen an ein sich ständig veränderndes Umfeld anzupassen. Fachliche Kompetenz und Agilität sind Schlüsselfaktoren, um sich auch in Zukunft den Veränderungen im Gesundheitssektor stellen zu können und auf dem internationalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine bedeutende Voraussetzung für den Erfolg sind die hochqualifizierten und engagierten Medartis-Mitarbeitenden. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden sowie die Lehrlingsausbildung, insbesondere zum Polymechaniker, nehmen bei Medartis deshalb einen hohen Stellenwert ein.

Mit seiner starken auf Tradition basierenden Identität und seiner ausgeprägten Unternehmensphilosophie, die besten Resultate für die Patienten zu erreichen, strebt Medartis auch in Zukunft einzigartige, differenzierte und trendsetzende Lösungen an, die das Unternehmen regional und international nachhaltig verankern.

Text: Thomas Straumann und Willi Miesch



中国建设银行

China Construction Bank

苏黎世分行

Zurich Branch



+41 43 555 8800



admin@ch.ccb.com



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.





Nachfolge als Chance für Management-Innovation

«Ich höre auf», sagte im Jahr 1992 der damalige CEO und Ergon-Gründer. Die verbleibenden acht Mitarbeiter wagten den Sprung ins kalte Wasser und übernahmen die Firma. Daraus entwickelte sich die heutige Ergon-Kultur, die das Unternehmen auszeichnet und die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ins Zentrum stellt. Dazu gehören die vollständige Lohntransparenz, eine offene Kommunikationskultur, die Beteiligung der Mitarbeitenden an Erfolg und Risiko, das Vetorecht gegen Entscheide der Vorgesetzten und der Geschäftsleitung sowie der Fokus auf die Firmenziele statt auf individuelle Jahresziele. Sie ist die Basis für das Engagement und die Innovationsfähigkeit bei der täglichen Arbeit in den Softwareprojekten und -produkten.

Gabriela Keller
CEO Ergon Informatik AG

Im Anschluss an ihr Informatikstudium an der ETH war Gabriela Keller Assistentin am Institut für Informationssysteme, bevor sie 1994 als Softwareentwicklerin und Projektleiterin zu Ergon stiess. Im Jahr 2000 wurde sie Mitglied der Geschäftsleitung und war für die Bereiche Personal und Marketing verantwortlich. Seit Mitte 2016 leitet Gabriela Keller als CEO das Schweizer Softwareunternehmen.



Im Jahr 2010 sagte auch der langjährige CEO Patrick Burkhalter: «Ich höre auf» – zwar nicht sofort, aber mit einem Zeithorizont von fünf bis sechs Jahren. Mit dieser frühen Ankündigung wollte er einen Prozess ins Rollen bringen, der im Jahr 2016 zum nächsten Generationswechsel in der Ergon-Leitung führte. Dies im «Ergon-Stil»: Die nächste Unternehmergeneration wurde intern rekrutiert, für ihre neuen Aufgaben entsprechend ausgebildet und die Firma als Ganzes in den Prozess eingebunden. Ergon verstand dabei den Nachfolgeprozess nicht nur als personellen Übergang, sondern nutzte ihn als Chance für Strategie- und Management-Innovation: als Chance, die strategischen Leitplanken sowie die Art und Weise, wie bei Ergon Management praktiziert wird, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Eine nächste Generation von Führungskräften sollte die Gelegenheit bekommen, sich mit der Zukunft der Firma auseinanderzusetzen.

Die Mitarbeitenden wurden über den Fünfjahresplan informiert, der eine erste Phase für das Rahmensetzen, danach die Auswahl des künftigen Managements und zuletzt eine Übergangsphase vorsah. Durch die langjährige Forschungszusammenarbeit mit dem RISE Management Innovation Lab der Universität St. Gallen entstand die Idee, als Erstes mit einer breiten Gruppe von Führungspersonen (inkl. Vertreter der Geschäftsleitung) ein Ergon-spezifisches Weiterbildungsprogramm mit Fokus auf die strategische Entwicklung des Unternehmens aufzusetzen. Unabhängig von der personellen Nachfolgefrage zielte das Programm darauf, die unternehmerische Entscheidungsfähigkeit eines zukünftigen Kernteams weiterzuentwickeln.

Eine nächste Generation von Führungs- kräften

sollte die Gelegenheit
bekommen, sich mit der
Zukunft der Firma
auseinanderzusetzen.

Gabriela Keller

Gleiche Rechte & Pflichten



Patrick Burkhalter **Verwaltungsratspräsident** **Ergon Informatik AG**

Nach seinem Studium in Wirtschaft und Informatik an der Universität Zürich trat Patrick Burkhalter 1989 in die Ergon ein. Von 1992 bis 2016 war er CEO und entwickelte die Firma vom Start-up zu einem führenden Softwareunternehmen. Nach seinem Rücktritt wurde er Verwaltungsratspräsident von Ergon Informatik AG. Seit 2014 ist Patrick Burkhalter ausserdem im Verwaltungsrat der Belimo Holding AG.



In der Strategie- phase für Organisation und Führungs- grundsätze

holte uns der
operative Alltag ein.

Patrick Burkhalter

Das Programm weckte den Wunsch, den im Programm simulierten Strategieprozess und die eingeübten Strategiepraktiken direkt im Kontext konkreter Herausforderungen zu praktizieren. Der ursprüngliche Plan wurde somit revidiert, indem der Strategieprozess vorgezogen und die Selektion des künftigen Leitungsteams auf später verschoben wurde. Der Strategieentwicklungsprozess wurde vom VR verabschiedet und von einem Kernteam geführt. 40 Ergon-Mitarbeitende haben sich daran beteiligt. Die Analysephase und der nachfolgende Themenblock für Werte und Strategie wurden wie geplant umgesetzt.

In der nächsten Phase für Organisation und Führungsgrundsätze holte uns der operative Alltag ein. Das kontinuierliche Wachstum der Firma führte zu Führungsengpässen und verlangte eine schnelle Anpassung der operativen Führungsstruktur.

Die Geschäftsleitung stoppte den laufenden Strategieprozess mit breiter Beteiligung und initiierte die Reorganisation aus ihrer Sicht. Diesen Stopp erlebten viele am Prozess Beteiligte nicht nur als Intervention in einen dynamischen Prozess, sondern auch als Erleichterung. Letztere war getrieben von der Erkenntnis, dass es anspruchsvoll ist, eine Organisation zu entwickeln, in der man seine künftige Rolle noch nicht kennt. Gleichzeitig führte der Bruch bei einigen zu einer gewissen Enttäuschung, weil die Vision der selber gestalteten Zukunft in die Ferne rückte.



**Dr. Daniel Bartl, Dozent
für Managementlehre an der
Universität St. Gallen**

Dr. Daniel Bartl, bis Mitte 2017
Managing Director des RISE
Management Innovation Lab der
Universität St. Gallen, hat Ergon
Informatik AG über mehrere
Jahre als externer Forschungs-
partner im Nachfolgeprozess
begleitet.

Während der operativen Umsetzung der Reorganisation entwickelte die GL in einem letzten Schritt Ideen für die Struktur des künftigen Leitungsteams und schärfte diese mit den sich abzeichnenden Mitgliedern dieses Teams. Danach wurden die Mitarbeitenden informiert, die Vorstellungen weiter geschärft und gleichzeitig die neuen Strukturen im Alltag getestet. In der anschliessenden Befragung der Mitarbeitenden kam es zu einer hohen Zustimmung für das neue Leitungsteam. Ein halbes Jahr später als ursprünglich geplant hat das neue Leitungsteam Mitte 2016 die Führung der Firma übernommen.

Die Erfahrungen von Ergon zeigen, dass Nachfolgeprozesse weit mehr als personelle Übergänge sind. Sie sind Gelegenheit für Management-Innovation, d.h. für die Reflexion und Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung und Führungsstrukturen einer Firma. Idealerweise steht dabei nicht die Ablösung einzelner Personen im Vordergrund, sondern die Weiterentwicklung der grundsätzlichen kollektiven Erfolgsvorstellungen einer nachfolgenden Führungsgeneration.

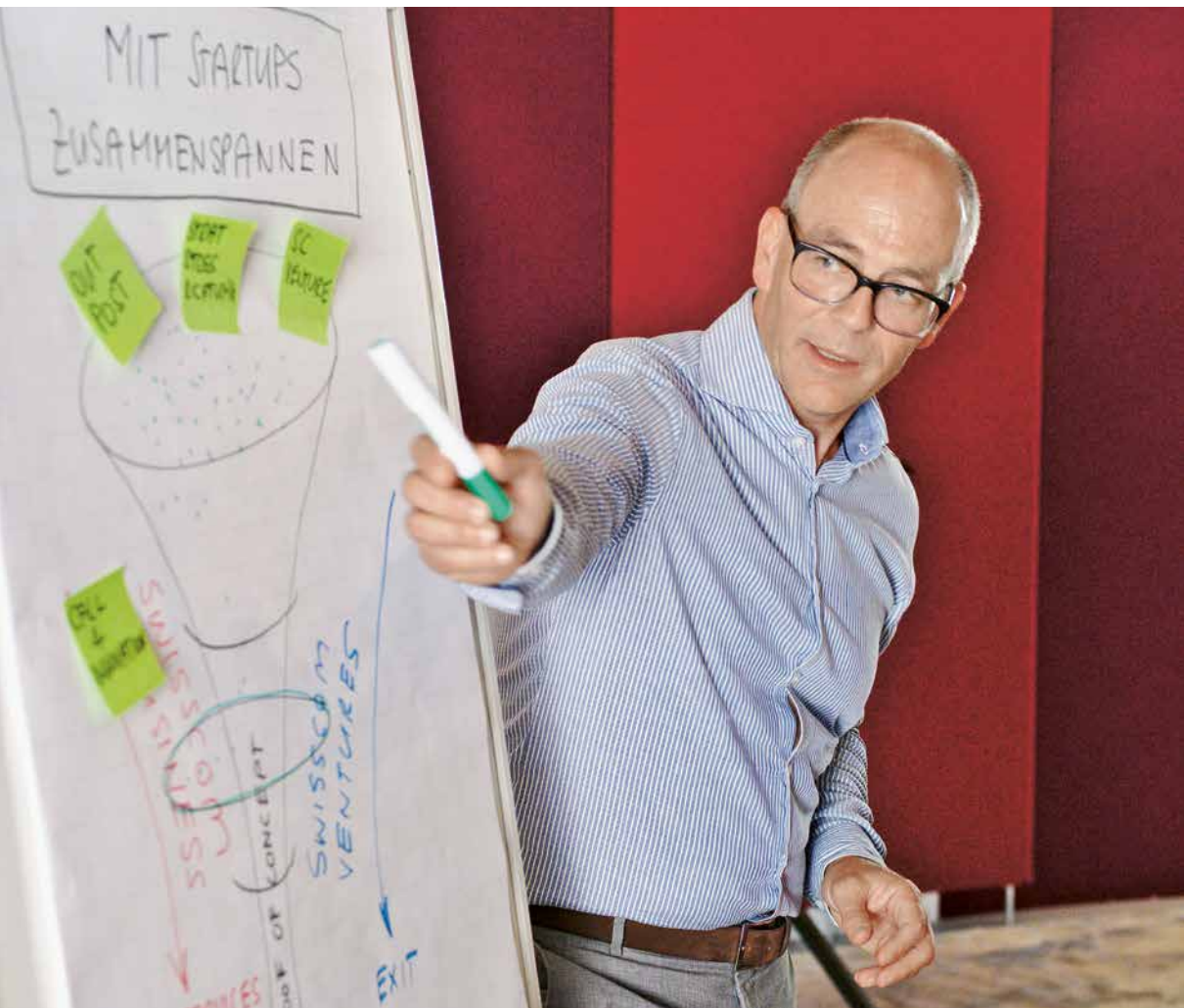
Gerade die bewusst gewählte Offenheit des Prozesses hat es der nachfolgenden Generation von Führungskräften erlaubt, die Unsicherheit von unternehmerischen Entwicklungen unmittelbar zu erfahren und gemeinsame Perspektiven zu entwickeln. Dabei wurde auch deutlich: Während die Ergon-Werte Offenheit und Mitbeteiligung vorsehen, zeigen bestimmte Herausforderungen die Grenzen eines Wertesystems auf. Unterschiedliche Entscheidungen erfordern unterschiedlich starke Involvierung und Strukturierungen. Gerade für solche Fragen der Management-Praxis hat der Nachfolgeprozess als «Laboratorium» gedient – und unsere Beobachtungsfähigkeit für eine Sache geschärft, die in Technologieunternehmen oft nicht im Zentrum steht.

Text: Gabriela Keller

Nachfolgeprozesse
sind weit mehr als
personelle
Übergänge – sie sind
Gelegenheiten für

Management- Innovation.

Daniel Bartl



Neue Geschäftsmodelle und Ökosysteme gestalten

Roger Wüthrich-Hasenböhler**Leiter Bereich****Digital Business Swisscom**

Roger Wüthrich-Hasenböhler leitet den Bereich Digital Business von Swisscom. Er verantwortet den Aufbau und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Zudem bündelt er die internationalen Trend-Scouting- und Start-up-Aktivitäten von Swisscom. Er ist Vorsitzender von Swisscom Directories AG (localsearch.ch), Mitglied des Verwaltungsrats der siroop AG, Admeira AG, der Swisscom Blockchain AG sowie weiterer Beteiligungen von Swisscom.



Erinnern Sie sich noch, wie Sie früher Ihren Urlaub im Reisebüro gebucht haben? Wie Sie kurz vor Ladenschluss die Geschäfte nach einem Geschenk durchstöbert haben? Wie viel Zeit Sie aufwenden mussten, um an eine gewünschte Information zu gelangen? Heute erledigen wir das alles in kürzester Zeit online und immer häufiger mobil.

Möglich ist das dank der Digitalisierung unserer Gesellschaft. Sie ist kein neues Phänomen, auch wenn sie immer wieder gehypt wird. Die Digitalisierung nahm bereits vor Jahrzehnten ihren Anfang und durchdringt seither – und immer stärker – viele Bereiche unseres Lebens. In den letzten Jahren hat sie erheblich Fahrt aufgenommen, vor allem dank der Smartphones, die heute nicht mehr aus unserem Leben wegzudenken sind. Die Digitalisierung hat unsere Art, zu kommunizieren, zu arbeiten und Geschäfte abzuwickeln, in den letzten Jahren revolutioniert. Vieles, was früher normal war, kommt uns heute absurd schwerfällig vor.

Wir befinden uns im Zeitalter der Software. Neue Anwendungen lassen sich innerhalb weniger Tage für Millionen Menschen skalieren. Wir rechnen damit, dass in ein paar Jahren Milliarden von Objekten und Anwendungen über das Internet der Dinge miteinander vernetzt sein werden. Dabei werden enorme Datenmengen generiert. Diese Daten sind jedoch wertlos, wenn wir sie nicht intelligent nutzen. Dabei hilft uns künstliche Intelligenz. Dank ihr werden Maschinen selbstständig lernen und bestimmte Entscheidungen allein treffen. Künstliche Intelligenz wird zudem immer mehr Prozesse in Unternehmen und auch im Privatbereich übernehmen.

Digitalisierung in unserer Gesellschaft

ist kein neues
Phänomen, auch
wenn sie immer
wieder gehypt wird.

Roger Wüthrich-Hasenböhler



Neue Software-
anwendungen lassen
sich innerhalb
weniger Tage für
**Millionen
Menschen
skalieren.**

Roger Wüthrich-Hasenböhler

Wandel aktiv gestalten

Als CEO ist man gut beraten, sich möglichst schnell mit den Chancen – aber auch den Risiken – der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen eintreten,

nimmt um ein Vielfaches zu: Neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, neue Marktbedingungen – alles ist in Bewegung. Dazu verändern sich die Ansprüche der Kunden: Alles soll schneller, besser, günstiger sein. Die Führung ist gefordert wie noch nie: Sie muss sich dem raschen Wandel anpassen, um sich im dynamischen Umfeld erfolgreich zu behaupten.

Wer die Augen vor der Digitalisierung verschliesst, läuft Gefahr, das Feld seinen Konkurrenten zu überlassen. Diese stammen längst nicht mehr nur aus der eigenen Branche. Oftmals sind es findige Start-ups mit einfachen Geschäftsmodellen und hohem Skalierungspotenzial. Ein Beispiel, das jeder kennt, ist WhatsApp: In nur kurzer Zeit haben WhatsApp-Nachrichten die SMS praktisch verdrängt.

Es gibt kein Erfolgsrezept für den besten Weg, sein Unternehmen ins digitale Zeitalter zu führen. Vielmehr ist es ein stetiger Prozess. Das Management sollte sich kontinuierlich überlegen, welche neuen Chancen sich bieten und wie es sein Geschäft weiterentwickeln kann. Deswegen ist es so wichtig, dass CEOs offen gegenüber Neuem sind. Die Chefetage sollte den Mut haben, früh zu experimentieren, um den Nutzen der technologischen Innovationen für das eigene Geschäft zu erproben. Ein kleines Gedankenexperiment könnte Ihnen helfen: Wie wird Ihr Unternehmen in drei Jahren aussehen? Welche Geschäftsmodelle werden Sie dann verwenden? Welche Produkte werden Sie anbieten? Welche Erwartungen werden Ihre Kunden an Sie haben? Welche neuen Formen der Arbeit möchten Sie Ihren Mitarbeitenden bieten, die vielleicht nicht mehr zeit- und ortsgebunden arbeiten werden?



Neue Geschäftsmöglichkeiten

Als ICT-Unternehmen ist Swisscom von der Digitalisierung selbst stark betroffen und gestaltet zugleich die digitale Schweiz aktiv mit. Als Unternehmen müssen wir uns ständig weiterentwickeln und hinterfragen. Wir sehen viele Chancen: Einerseits möchten wir langfristig unser Kerngeschäft durch neue, digitale Services ergänzen. Andererseits begleiten wir unsere Geschäftskunden in ihrer digitalen Transformation. Wir zeigen ihnen Mittel und Wege auf, wie sie in einer digitalisierten Welt weiterhin erfolgreich sind.

Zusätzlich setzt Swisscom mit ihrer Digital Business Unit darauf, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dabei werden Internet-basierte Dienste immer wichtiger. Die Herausforderung für Swisscom ist, auf Basis des Kerngeschäfts neue, erfolgreiche Geschäftsmodelle und damit neue Wachstumsoptionen zu entwickeln. Im digitalen Universum halten wir die Augen immer offen: Wir suchen Ventures und Partnerschaften mit Start-ups und etablierten Akteuren. Dies erlaubt uns, Innovationen in Swisscom hineinzutragen und Mehrwerte für die Kunden zu generieren.

Digitale Kultur etablieren

Gerade grosse Unternehmen tun sich schwer damit, eine Innovationskultur im Unternehmen zu etablieren und alte Muster aufzubrechen. Eine Strategie, welche die Digitalisierung berücksichtigt, erfordert jedoch ein Umdenken auf allen Ebenen – speziell in der Führungsetage. Wir müssen uns von langfristigen Planungen verabschieden und davon, die Kontrolle über alles behalten zu wollen. Innovationskultur kann in einem Unternehmen nur etabliert werden, wenn Ausprobieren und Fehlermachen erwünscht ist. Es ist wichtig, dass auch Querdenker ihren Platz in der Firma haben, denn sie ermöglichen neue Sichtweisen. Die Mischung von jungen Talenten und erfahrenen Fachkräften ist ebenfalls hilfreich. Diese Art der Kultur bedeutet auch, dass Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung übernehmen und eine unkomplizierte Zusammenarbeit auf allen Ebenen gelebt wird.

Text: Roger Wüthrich-Hasenböhler

Die Chefetage sollte den Mut haben, früh zu experimentieren, um den Nutzen der technologischen Innovationen für das eigene Geschäft zu erproben.

Roger Wüthrich-Hasenböhler







Die SMG wünscht Ihnen
ein erfolgreiches

2018





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