

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

Diversität



Die Schweiz – eine Vielfalt an Sprachen, Kulturen und Landschaften.

Die Schweiz im Herzen Europas ist wegen ihrer zentralen Lage ein Schnittpunkt unterschiedlicher Kulturen und Sprachen.

Auf knappem Raum findet sich eine beachtenswerte landschaftliche Vielfalt. Der Jura, das Mittelland und die Alpen bilden die drei Hauptregionen unseres Landes. Das Titelbild der aktuellen Ausgabe zur Diversität nimmt die verschiedenen Regionen in der Schweiz auf – die Balmhornhütte in den Berner Alpen sowie der Blick auf Zürich West. Die unterschiedlichen Papiersorten im Heft lassen Sie das Thema «Diversität» zudem spüren und sehen.

Urs Honegger
CEO PwC Schweiz



«Die Vielfalt verschafft einem Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorsprung. Denn hier gilt: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.»

In der vorliegenden Ausgabe des ceo Magazins entdecken Sie die Diversität in ihrer eigenen Vielfalt. In der Wirtschaftswelt hat Diversität nämlich viele Facetten: multikulturelle und geschlechtergemischte Teams, vielfältige Ansichten und Erfahrungen, Produkte und Dienstleistungen, weltweite Standorte – um nur einige zu nennen. Allen gemeinsam ist, dass sie Ihrem Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten und Ihr Innovationspotenzial erhöhen – vorausgesetzt, Sie setzen sie klug und weitsichtig ein.

Die Schweiz selbst ist ein gutes Beispiel für erfolgreiche Vielfalt. Hier treffen auf engem geografischem Raum zahlreiche Sprachen und Kulturen sowie gesellschaftliche und unternehmerische Gegensätze aufeinander. Diese Buntheit macht die Schweiz lokal stark und global einzigartig.

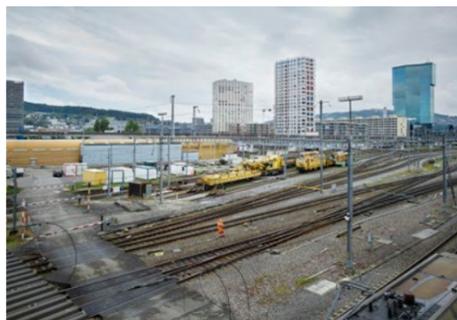
Als Verantwortungs- und Entscheidungsträger müssen Sie die gesellschaftliche Vielfalt in Ihrer eigenen Organisation abbilden, damit Sie sie wirtschaftlich nutzen können. Wer in einer individualisierten Gesellschaft ähnlich strukturiert führt, bleibt schnell und schlagkräftig. Darum haben einige Firmen das Diversity Management nicht nur auf der Führungsetage, sondern fürs HR überhaupt etabliert. Auf diese Weise multiplizieren sie die Verschiedenheit ihrer Mitarbeitenden im Sinn einer positiven Wertschätzung.

Genau das tun wir auch bei PwC. Für unsere Mitarbeitenden und Kunden schaffen wir Mehrwert, indem wir die Diversität fördern und eine Kultur der Integration unterschiedlicher Talente und Herangehensweisen pflegen. Wir fördern die Einzigartigkeit jedes Einzelnen als Erfolgsfaktor für unser Unternehmen als Ganzes. Wie sich diese Kraft in Wettbewerbsvorteile verwandeln lässt, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Experten mit unterschiedlichen Hintergründen erläutern in diesem Heft, was Vielfalt für sie bedeutet und wie sie deren positive Impulse gewinnbringend verwerten. Hier finden Sie Antworten eines Vertreters der Jacobs-Dynastie, der sich mit der gemeinnützigen Stiftung für Innovation und Diversität engagiert. Sie lesen die Meinung eines Professors, der Diversität nicht nur lehrt, sondern auch lebt. Ein Vertreter der Optikindustrie berichtet, wie er mit Innovationen die Märkte erobert. Von einem Fotografen erfahren Sie mehr über visuelle Vielfalt. Und schliesslich erläutern diverse erfolgreiche Unternehmensgründer, wie ihre Firmen von der Diversität profitieren.

Wir wünschen Ihnen eine ebenso vielfältige wie anregende Lektüre.

Urs Honegger



Weil anders besser ist

Joanne Burgener
Partner und Diversity Leader
PwC Schweiz
ch.linkedin.com/in/joanneburgener



Charles Donkor
Partner Human Capital Consulting
PwC Schweiz
ch.linkedin.com/in/charlesdonkor



Bei PwC Schweiz arbeiten 1064 Frauen und 1589 Männer aus über 60 Nationen. Wir fördern die Diversität, pflegen eine Kultur der Integration und setzen uns für eine gesunde Work-Life-Balance ein. So schaffen wir für unsere Mitarbeitenden und Kunden einen nachhaltigen Mehrwert.

Was bedeutet der Anspruch nach Diversität für Sie?

Joanne Burgener: Nur, wenn Menschen mit verschiedensten Talenten, Erfahrungen und Werdegängen auf eine stabile, nachhaltige Art zusammenarbeiten, können wir Mehrwert für Kunden sowie andere Individuen und Gruppen schaffen. Bei der Förderung der Diversität stehen wir vor der Herausforderung, unsere Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, mit Unterschieden erfolgreich umzugehen und ihre unterbewussten Neigungen und Vorurteile zu erkennen und zu steuern. Dadurch können auch unbewusste Standpunkte – d.h. Ideen und Ansichten, die meist nicht geäußert werden, weil sie nicht den «Gewohnheiten» entsprechen – vorgebracht werden und zu Innovationen und Mehrwert führen.

Was bedeutet Diversität für unsere Kunden, und wie können wir sie unterstützen?

Charles Donkor: Diversität und Integration (Diversity & Inclusion, D&I) gewinnt auch für un-

sere Kunden an Bedeutung. Je mehr Frauen in einem Team mitwirken, desto mehr kollektive Intelligenz und damit Zielerreichung bringt die Gruppe – das zeigen aktuelle Studien. Gerade in der EU steigt der Druck, auch für die strategische Führungscrew Geschlechterquoten einzuführen. Daher sind einige Unternehmen dabei, die Zahl ihrer weiblichen Verwaltungs- oder Aufsichtsräte zu erhöhen. Hier stehen wir unseren Kunden mit umfassenden D&I-Strategien zur Seite. Dabei berücksichtigen wir neben dem Geschlechterverhältnis auch andere Aspekte der Diversität wie das Alter, die sexuelle Orientierung und Behinderungen.

Die Kunden erwarten von uns diversifizierte Teams. Wie gelingt das?

Joanne Burgener: Nach der Bedarfsabklärung beim Kunden stellen wir ein internationales, mehrsprachiges und geschlechtergemischtes Team zusammen, das optimal auf seine Bedürfnisse abgestimmt ist. Wie Charles

Donkor bereits gesagt hat, sind geschlechtergemischte Teams erfolgreicher, kooperativer und finden leichter Zugang zum Kunden – vorausgesetzt, dass jedes Teammitglied erfolgreich mit Diversität umgehen kann.

Wie wird sich das Arbeitsumfeld in Zukunft verändern?

Charles Donkor: Unsere Kunden ebenso wie wir bei PwC Schweiz müssen flexiblere Arbeitsmodelle bieten. Wir haben schon einiges erreicht, zum Beispiel mit unseren Home-Office-Regelungen. Doch müssen wir hier in Zukunft noch weiter gehen, um Toptalente zu gewinnen – unabhängig von deren Herkunft. Es braucht eine offene Kultur und Führungspersönlichkeiten, die vielfältige Teams leiten können. Nur so werden wir in den kommenden Jahren erfolgreich sein.

PwC Schweiz fördert die Diversität gleich mehrfach

Flexible Arbeitsmodelle: Mit Jahresarbeitszeit, Telearbeit und Teilzeitjobs vereinen wir die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden unter einem Dach.

Coaching für Frauen: Mit diesem Programm unterstützen Mentoren talentierte Frauen bei der Karriereentwicklung.

Schweizweites PwC-Frauenetzwerk: Dieses umfasst eine jährliche Veranstaltung, regionale Ableger und einen Anlass für Kundinnen.

Hilfe bei der Kinderbetreuung: Mit Spezialvereinbarungen mit Kindertagesstätten, Einsatzpersonen für die Notfallbetreuung, einem PwC-Ferienlager und einem Programm für werdende Mütter unterstützen wir unsere Mitarbeitenden.

Workshops und Schulungen: Hier vermitteln wir Praktisches und Wissenswertes zu Diversität und Integration.

Advance-Women: PwC ist Gründungsmitglied des Netzwerks Advance, das den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Schweiz erhöhen will.

pwc.ch/diversity/advance-women.ch



04 Prof. Dr. Georg von Krogh
Der Professor für Strategisches Management und Innovation der ETH Zürich predigt nicht nur Diversität, sondern lebt sie auch vor.



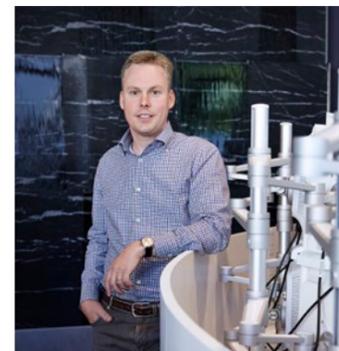
08 Johannes Reck
Der GetYourGuide-CEO stärkt mit Koch-Workshops das kulturelle Verständnis im Unternehmen.



14 Jerun Vils
Der SAC-Geschäftsführer beschreibt die vielfältigen Tätigkeiten des Alpen-Clubs.



20 Dr. Manuel Aschwanden
Der Optotune-CEO und -Gründer erklärt die Eigenheiten des Optikgeschäfts.



24 Jan Schoch
Der Leonteq-CEO und Gründer verrät sein Erfolgsrezept.



30 Olivier Chuard
Manchmal führen auch Umwege zum Ziel, weiss der CEO und Gründer von Passengertv.



34 Dr. Joh. Christian Jacobs
Der Stiftungsratspräsident über das Engagement und die Erfolgsgeschichte der Jacobs Foundation.



40 Dieter Meier
Der Virtuose über die Macht der Idiotie.



44 Rudolf Hug
Prestige und Statussymbole machen nicht glücklich, weiss der weitgereiste Fotograf, Unternehmer und Tüftler.



50 Alexander Mazzara
Offenheit ist eine Frage der Einstellung und der Person. Davon ist der Joiz-CEO und -Gründer überzeugt.



54 Thomas Bergen
Der CEO und Gründer von getAbstract über merkwürdige Ideen und Abenteuer in Übersee.

12 Diversität in der Schweiz

61 PwC in der Schweiz
Impressum

Gemeinsam Schneezäune bauen

Diversität in einer Firma sei gut, sagt Management-Guru *Georg von Krogh*. Noch besser sei es, wenn die Organisation diese Diversität verinnerliche.

Text: Eric Johnson
Bilder: Markus Bertschi

Ein Paradebeispiel für Diversität – Georg von Krogh

Haben Sie schon einmal einen altmodischen Überseekoffer gesehen, der rundum mit Klebern von Reisezielen aus aller Welt übersät ist? Genau so sieht der Lebenslauf von Georg von Krogh (51) aus: Besonders ausgefallen sind Stationen in Oslo, Trondheim, Mailand und Zürich. Aber auch zeitlich befristete Posten in Amerika, Asien und Europa sind hier zu finden. Schon früh beschloss der gebürtige Skandinavier ganz bewusst, in der Welt herumzukommen. Seine Heimat Norwegen sei «ein Land, in dem die Menschen entweder zu Hause hocken bleiben oder die Welt erkunden». Ganz offensichtlich hat er sich für Letzteres entschieden. Seit 18 Jahren lebt von Krogh mittlerweile in der Schweiz. Zunächst war er Professor an der Universität St. Gallen und wurde dann als Professor für Strategisches Management und Innovation an die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich berufen.

In der Natur können Monokulturen äusserst anfällig reagieren. Man denke nur an die berüchtigte Kartoffelfäule der 1840er-Jahre in Irland oder an die Baumwollkapselkäferplage in den USA im 20. Jahrhundert.

Ebenso anfällig können auch monokulturelle Organisationen sein. Georg von Krogh, Professor für Strategisches Management und Innovation an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich, verfiert die These, dass mangelnde Diversität zu einer gefährlichen Kurzsichtigkeit führe. Sie berge die Gefahr, dass sich das Management über eine Klippe stürze oder in die Fänge von Konkurrenten oder Feinden gerate.

Um die Fallstricke monokultureller Unternehmen zu umgehen, brauche es mehr als Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen, warnt der vielgereiste Norweger. «Diversität kann sich natürlich positiv auswirken», hält er fest. «Doch die Gretchenfrage lautet: Wie gehe ich mit ihr um?»

Von Krogh meint: Die unterschiedlichen Eigenschaften der Menschen müssen zu einem multifunktionalen Ganzen verschmelzen. Gelingt dies, entstehen Resilienz – also die Fähigkeit, Probleme zu bewältigen – und Innovationskraft. Nach von Krogh sind dies die zentralen Erfolgsfaktoren.

Teile zusammenfügen

Wie geht ein Unternehmen dabei vor? In von Kroghs langer Publikationsliste wimmelt es von Konzepten wie «Kompetenzkonfiguration», «Wissensökosysteme» oder «Zipf'sches Gesetz». Dennoch hält der Professor auf diese Frage eine Antwort bereit, die viel mehr praktisch als theoretisch ist. Er nennt vier Grundsätze, die sich sowohl in Unternehmen als auch in seiner wachsenden Forschungsgruppe bewährt haben. Diese Grundsätze werden von zahllosen Fallstudien aus Wirtschaftshochschulen untermauert und klingen vertraut für jeden, der sich jemals für eine Organisation engagiert hat – sei es für einen Sport- oder Serviceclub, eine Bank, eine Pfadfindergruppe oder einen internationalen Konzern.

1. Grundsatz: den Kolleginnen und Kollegen jederzeit ehrlichen Respekt entgegenbringen. Auf Beleidigungen und dumme Witze soll man verzichten und den anderen stattdessen freundlich begegnen. Dies gilt im Büro ebenso wie in der Fabrik, aber auch immer mehr ausserhalb der Arbeit. Gesellschaftliche oder sportliche Firmenanlässe – bisher oft belächelt – können einen wertvollen Beitrag zur Teamentwicklung leisten.

2. Grundsatz: anderen helfen. In Bergdörfern beispielsweise arbeiten Menschen schon seit Jahrhunderten zusammen, um Lawinschäden zu verhindern. «Sie bauen Schneezäune mit vereinten Kräften», erzählt von Krogh und fügt an, dass dieser Gemeinschaftssinn auch ein Unternehmen berei-

«Gemeinschaftssinn kann Unternehmen bereichern, ganz nach dem Prinzip «Einer für alle, alle für einen.»»





chern kann – ganz nach dem Prinzip «Einer für alle, alle für einen». Entscheidend ist, dass die Menschen Empathie zeigen – also sich in den anderen einfühlen oder die Dinge durch dessen Brille betrachten.

3. Grundsatz: gemeinsame Projekte verfolgen. Dieses Element der Diversitätsintegration ist gemäss von Krogh eines, das sowohl von der ETH Zürich als auch von der Judge Business School der Universität Cambridge praktiziert wird. An Letzterer ist von Krogh als Research Fellow tätig. «Finden Sie Gründe, um mit anderen zusammenzuarbeiten. Und tun Sie es.» Ohne erfüllende Arbeit herumzusitzen, schafft Langeweile. Langeweile wiederum führt zu Klagen. Und bevor man «Zipf'sches Gesetz» auch nur aussprechen kann, sitzt man bereits in einer Negativspirale.

4. und letzter Grundsatz: Unstimmigkeiten so rasch als möglich ausdiskutieren. Ja, das kann aufwändig sein – aber es lohnt sich. Unternehmen sollten nicht nur ihre Erfolge analysieren, um sie zu wiederholen. Sie sollten auch versuchen, aus Misserfolgen zu lernen – aus eigenen und fremden. «Viele Manager wollen nur aus Erfolgen lernen», mahnt von Krogh. «Sie sollten allerdings genauso viel aus Fehlern lernen.»

Den Kuchen aufteilen

Werden die vier Grundsätze zusammengeführt und damit die Diversität in eine Organisation integriert, entfaltet diese ihre grösste Kraft – sowohl in defensiver als auch in offensiver Hinsicht.

Eine Organisation kann mehr als ein einzelnes Unternehmen umfassen. Als Beispiele führt von Krogh sogenannte «Industriecluster» an, die im Kanton Zürich Fuss gefasst haben. Damit meint er nicht nur die Finanzwelt, sondern auch Schulterschlüsse in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Life Sciences, Nanotechnologie und Luftfahrt.

Um solche Cluster anzuziehen und – noch wichtiger – zu halten, braucht es ein bestimmtes Mass an Diversität. Von Krogh spricht von «privat-kollektiver Zusammenarbeit». Dieser Prozess schafft einerseits Resilienz und fördert andererseits Innovation.

Ein ausgezeichnetes Beispiel dieser Innovationskraft ist eine Firma, deren Hauptsitz 25 km von Georg von Kroghs Büro entfernt am Zürichsee liegt. Im Buch «Enabling Knowledge Creation»¹ beschreiben von Krogh und seine Mitautoren, wie sich der Hörgerätepionier Phonak vom Einmannbetrieb zum globalen Innovator entfaltet, indem er auf Diversität und Integration setzte. Immer wieder strebte das Unternehmen danach, Grenzen zu überwinden und Beziehungen zwischen seinen Mitarbeitenden aufzubauen. Obwohl von Krogh sein Buch im Jahr 2000 veröffentlichte, fühlt er sich von Phonak noch heute «sehr inspiriert».

So sehr, dass Phonak seines Erachtens Massstäbe für die Schweiz im Allgemeinen und die Region im Besonderen setzt. Etwas von dem, woran es der Schweizer Wirtschaft gemäss von Krogh noch ein wenig fehlt, sind junge, wachstumsstarke Firmen. Solche ziehen Talente, Investoren (hauptsächlich Risikokapitalgeber) und Lieferanten magisch an. Ein paar neue Sterne mehr am Firmament der Industriecluster, meint er, könnten Monokulturen vermeiden helfen und langfristig erfolgreich sein.

¹ «Enabling Knowledge Creation», Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, Oxford University Press, 2000; S. 32–44

Mustergültige Vielfalt an der ETH Zürich

Der Professor für Strategisches Management und Innovation der ETH Zürich predigt nicht nur Diversität, sondern lebt sie auch vor. In seinem 12- bis 15-köpfigen Kernteam treffen die unterschiedlichsten Nationalitäten und akademischen Disziplinen aufeinander. Das Ziel ist es, «einen wegweisenden Beitrag zur Managementpraxis und -forschung auf Weltklasseniveau zu leisten». Mit Erfolg: Von Kroghs Forschungsteam zählt zu den weltbesten auf seinem Fachgebiet.

smi.ethz.ch

«Manager sollen nicht nur aus Erfolgen, sondern genauso viel aus Fehlern lernen.»

Weltenbummler im Glück

Bei GetYourGuide führen die Mitarbeitenden mitunter Koch-Workshops mit Spezialitäten aus ihren Herkunftsländern durch. Damit will *Johannes Reck*, Chef des Sightseeing-Buchungsportal, das kulturelle Verständnis in seinem Unternehmen weiter verbessern. Er ist überzeugt, dass es sich lohnt, wenn man sich seinen Kunden annähert und sich kulturell immer wieder anpasst.

Text: Redaktion ceo Magazin

Bilder: Markus Bertschi

Johannes Reck (29) schloss im Januar 2009 sein Masterstudium in Biochemie an der ETH Zürich ab. Bereits ein Jahr zuvor gründete er zusammen mit seinen Mitstudenten Tao Tao, Martin Sieber, Pascal Mathis und Tobias Rein das Startup-Unternehmen GetYourGuide, das er seither als CEO führt. Business-Erfahrungen sammelte er zuvor beim Location-based-Dienst LocalUncle und bei der The Boston Consulting Group.

Lachen gehört zu Ihrer Firmenkultur – weshalb?

Ich möchte ein Arbeitsklima, in dem nicht jeder wie ein Rädchen in einem monotonen Gefüge funktioniert. Wir wollen zusammen Spass haben, das Klima soll familiär sein. Bei GetYourGuide arbeiten Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Nationen. Es bestehen grosse kulturelle Unterschiede. Ein gemeinsamer Nenner ist der freundliche, fast schon familiäre Umgang. Er macht unsere Firmenkultur aus.

Sie sprechen die hohe Vielfalt in Ihrem Unternehmen an. Weshalb haben Sie Diversität nicht auch als Grundwert von GetYourGuide aufgeführt?

Diversität ist häufig nur ein Schlagwort, das sich die grossen Firmen in ihre Strategie schreiben, um einen einfachen Sachverhalt kompliziert auszudrücken. Auch wir hätten Diversität als Grundwert aufnehmen können, nur hätten dann viele Mitarbeitende nicht gewusst, was damit genau gemeint ist.

Was verstehen Sie darunter?

Diversität bedeutet für mich, dass in einem Unternehmen Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Ländern mit unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten. Gleichzeitig bezieht sich Diversität auch auf ein breites und vielfältiges Angebot an Produkten und Leistungen, die von einem Unternehmen feilgeboten werden. Schliesslich zeigt sie sich auch in einer breiten, heterogenen Kundenbasis.

Wie kommt diese Diversität bei GetYourGuide zum Ausdruck?

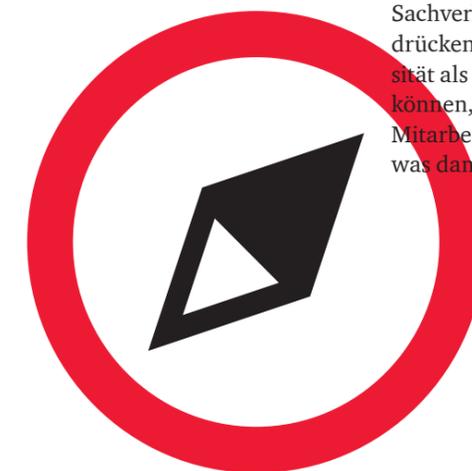
Was die Kunden betrifft, so surfen täglich mehrere hunderttausend Leute aus allen Winkeln der Welt auf unserer Website. Dieser Nachfrage steht ein sehr breites Angebot gegenüber. Wir bieten über 25'000 Produkte aus mehr als 2400 Destinationen auf allen Kontinenten an. Darüber hinaus arbeiten bei uns Mitarbeitende, die insgesamt gut 30 Sprachen sprechen und aus über 20 Nationen stammen. Bei uns herrscht Diversität sowohl auf der Angebot- als auch auf der Produktseite, sowohl im Verkauf als auch bei den Kunden.

Wie pflegen Sie diese Diversität in Ihrem Unternehmen?

Wir nehmen unsere Mitarbeitenden in die Pflicht, dass sie ihre Kultur in unsere Firma einbringen. Dazu führen wir regelmässige Kurse über unterschiedliche Kulturen und Destinationen durch. Diese werden von unseren Mitarbeitenden aus den entsprechenden Ländern geleitet. In den Koch-Workshops beispielsweise habe ich schon oft kulinarische Leckereien aus den entferntesten Ländern kennen- und schätzen gelernt.

Weshalb ist Diversität für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

Wir sind in der Reisebranche tätig. Diese lebt von der Diversität. Wer auf Reisen geht, der sucht die Vielfalt. Gleichzeitig ist unser Unternehmen selber sehr vielfältig, was die Mitarbeitenden, die Produkte und das Angebot, aber auch die Werte betrifft. Unsere Leistungen sind überall auf der Welt gefragt. Die Globalisierung ist im Zeitalter des Internets täglich spürbar. Heute gibt es kaum ein Unternehmen mehr, das sich nur auf einen lokalen Markt mit einer homogenen Kundenstruktur konzentrieren kann. Die Kulturen werden immer heterogener, genauso wie die Kunden.



GetYourGuide ist ein Online-Buchungsportal für Touren, Ausflüge und Sightseeing in über 2400 Destinationen der Welt. Bereits von zu Hause aus können die Reisenden über das Portal Aktivitäten organisieren und buchen, Eintrittskarten kaufen und damit Warteschlangen umgehen. Die Startup-Firma wurde 2008 gegründet und ging ein Jahr später online. Entstanden ist GetYourGuide aus einem studentischen Projekt an der ETH. Inzwischen beschäftigt das Unternehmen gut 100 Mitarbeitende in Zürich, Berlin und Las Vegas und hat sich mit einem Angebot von 25'000 Aktivitäten zum globalen Marktleader entwickelt. Gegründet wurde GetYourGuide vom heutigen CEO, Johannes Reck, und vier weiteren Mitstreitern.

getyourguide.com

Und diese Heterogenität spiegelt sich im Angebot Ihres Unternehmens?

Ja. Es beginnt bei der Ansprache unserer Kunden. Unser Service-Center bietet seine Hilfestellungen in sechs verschiedenen Sprachen an. Neben Deutsch und Englisch sind dies derzeit Französisch, Spanisch, Italienisch und Niederländisch. In diesen Sprachen ist auch unsere Website abrufbar. Dadurch gelingt uns eine Individualisierung unserer Dienstleistungen. Doch auch mit unseren Angeboten passen wir uns stark unseren Kunden an. Ein Beispiel: Wir verkaufen Aktivitäten für Reisende, die auf deren religiösen Hintergrund ausgerichtet sind – von der Vatikantour bis hin zur jüdischen Kabbala-Tour.

Sind Sie selber ein gutes Vorbild für die Vielfalt in Ihrem Unternehmen?

Wohl nur bedingt. Immerhin im deutschsprachigen Raum habe ich verschiedene kulturelle Prägungen erlebt: Meine Mutter ist Österreicherin, mein Vater Norddeutscher, ich habe sieben Jahre in der Schweiz gelebt. Zudem war ich als 16-jähriger für ein Jahr in den USA und habe die französische Schule besucht. Ein kleines Quentchen Diversität habe ich schon früh erlebt. Über das Reisen habe ich dann automatisch sehr viel mitbekommen. GetYourGuide steht aber ein sehr internationales Führungsteam vor.

Das heisst?

Mein Geschäftspartner, Tao Tao, ist in Peking aufgewachsen, er ist Chinese. Unser kaufmännischer Leiter Rasmus Wolff war in den letzten fünf Jahren in London als Unternehmer aktiv und kommt ursprünglich aus Dänemark. Das ganze Führungsteam ist sehr divers.

Wie gehen Sie mit Stereotypen um?

Wir sind ein sehr junges und unbefangenes Unternehmen, das mit 100 Mitarbeitenden noch relativ klein ist. Das Problem der Stereotype stellt sich uns noch kaum. Eine Person, die kulturell voreingenommen ist, passt nicht zu uns. Daher müssen wir Vorurteile nicht aktiv bekämpfen.

Im Kontakt mit den Anbietern vor Ort dürften Stereotype aber durchaus mitspielen?

Die Betreuung der Veranstalter vor Ort ist genau eine unserer Stärken. Wir haben für jede Stadt und jedes Land, in dem wir aktiv sind, muttersprachliche Vertriebsmanager, die auf die Anbieter eingehen können. Dazu versuchen wir, uns auf ihre Kultur und Werte einzulassen und eine gemeinsame Grundlage aufzubauen. Wir pflegen ein sehr gutes, persönliches Verhältnis. Das lag uns von Anfang an am Herzen und ist nun sicherlich auch ein Wettbewerbsvorteil für uns.

Können Sie hierzu ein Beispiel nennen?

Ein gutes Beispiel ist die «Historische Hurentour» in Hamburg, eine Führung durch das Rotlichtmilieu in St. Pauli. Die Anbieter dieser Tour wollten eigentlich keinen Vertrieb über das Internet. Meine hanseatische Prägung hat hier sicherlich geholfen, dass wir die Touranbieter dazu überreden konnten, es einmal mit uns zu probieren. Solche Beispiele hat es viele gegeben.

Wir können die Anbieter überzeugen, dass wir über eine gleiche Kultur verfügen und sie sich auf uns verlassen können. Das unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern, insbesondere aus den USA.

Diese lassen sich nicht auf die Kultur vor Ort ein?

Zumindest unsere Wettbewerber in Amerika senden lieber ihre Landsleute in jene Regionen, die sie bearbeiten wollen. Diese Leute lassen sich einfacher führen, da alle Mitarbeitenden aus einem Kulturkreis kommen. Wir dagegen sind der Meinung, dass es sich lohnt, wenn wir den Anbietern folgen und uns kulturell immer wieder anpassen. So erzielen wir das beste Angebot für unsere Kunden. Das funktioniert für uns sehr gut, auch wenn die Führung deutlich komplexer ist.

Wie gehen Sie bei der Führung dieser vielfältigen Mannschaft vor? Welche Hürden müssen Sie überwinden?

Die Kommunikation im Unternehmen ist eine klassische Hürde. Wenn man beispielsweise im angelsächsischen Raum den Abbau von 10 Prozent der Belegschaft verkünden muss, dann freuen sich dort jene Mitarbeitenden, die bleiben können, dass sie noch dabei sind. Im deutschsprachigen Raum hätte die gleiche Mitteilung eine ganz andere Wirkung. Hier wären die Mitarbeitenden verunsichert, sähen ihren Arbeitsplatz in Gefahr. Kommunikativ gibt es sehr grosse Unterschiede, wenn man verschiedene Kulturen an Bord hat.

«Die Globalisierung ist im Zeitalter des Internets täglich spürbar. Heute gibt es kaum ein Unternehmen mehr, das sich nur auf einen lokalen Markt mit einer homogenen Kundenstruktur konzentrieren kann.»



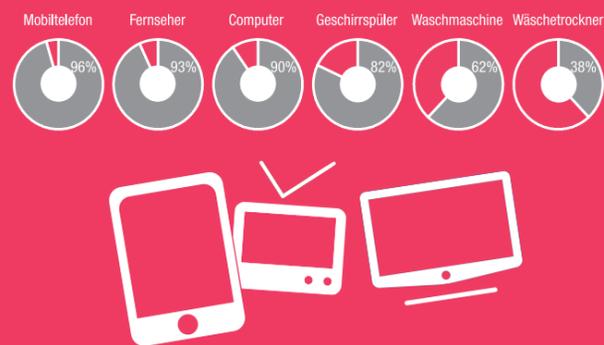
Gegründet wurde die Firma an der ETH. In der Zwischenzeit beschäftigt sie Mitarbeitende in Zürich, Berlin und Las Vegas.

Diversität in der Schweiz

Welche Sprachen werden wie häufig gesprochen? Welche Bildungswege werden gewählt? Wie sieht die politische Landschaft aus? Wie vernetzt sind wir? Zehn Grafiken zeigen die Schweiz in ihrer Vielfalt.

Konsumgüter

Ausrüstung der Haushalte mit ausgewählten Konsumgütern 2011

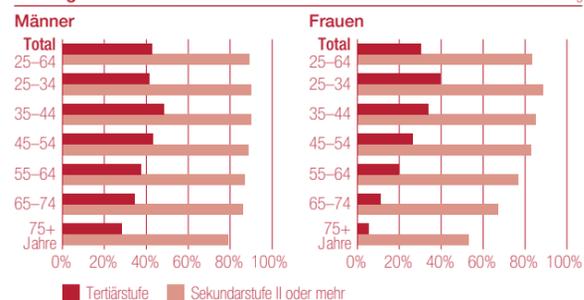


Bildung

Schüler und Studierende

Schulstufe	Anzahl in 1000			Anteil Frauen, in %		
	1990/91	2000/01	2011/12	1990/91	2000/01	2011/12
Total	1291,8	1441,9	1540,9	46	48	48
Vorschule	139,8	156,4	149,7	49	49	49
Obligatorische Schule	711,9	807,3	900,4	49	49	49
Primarstufe	404,2	473,7	431,1	49	49	49
Sekundarstufe I	271,6	285,0	283,5	49	50	49
Besonderer Lehrplan	36,2	48,6	36,2	38	38	36
Sekundarstufe II	295,8	307,1	356,7	45	48	48
Tertiärstufe	137,5	162,9	270,6	35	42	49
Universitäre Hochschulen	85,9	96,7	134,8	39	46	50
Fachhochschulen	...	25,1	79,0	...	26	51
Höhere Berufsbildung	36,2	41,1	56,7	33	43	45
Stufe unbestimmt	6,7	8,2	13,2	51	50	48

Bildungsstand 2012

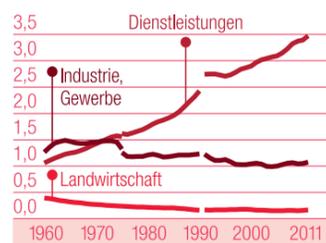


Wasserreserven

Speicher	Wassermenge	% des Gesamtspeichers
Grundwasser	150 Mia. m ³	44%
Natürliche Seen (Anteil Schweiz)	130 Mia. m ³	38%
Gletscher	57 Mia. m ³	17%
Stauseen; Fliessgewässer	4 Mia. m ³	1%
Total	340 Mia. m³	100%

Erwerb

Erwerbstätige¹ nach Wirtschaftssektor in Mio.



Über 99% aller Unternehmen in der Schweiz sind KMU: kleine und mittlere Unternehmen, d.h. solche mit weniger als 250 Beschäftigten.

Verkehrnetz

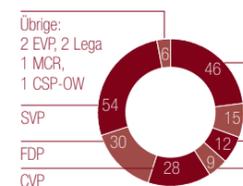
Die Schweiz ist gut verbunden – das Eisenbahnnetz gehört zu den dichtesten der Welt

Strassennetz	70'000 km
Wanderwegnetz	60'000 km
Velowegnetz	8600 km
Eisenbahnnetz	5148 km

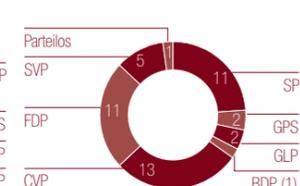


Politik

Nationalrat 2011: Mandate



Ständerat 2011: Mandate



Nationalratswahlen 2011

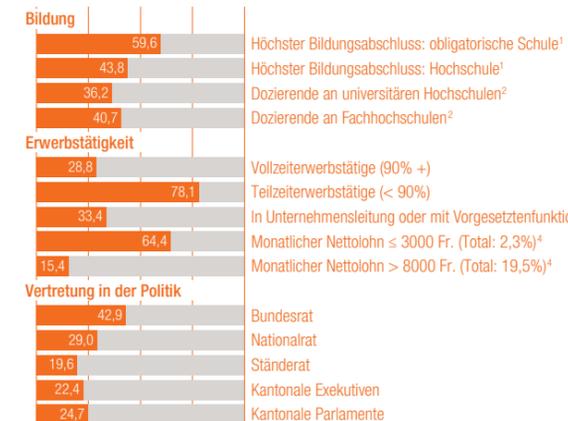
Partei	Parteistärke in %	Mandate	Frauen	Männer	Frauenanteil in %
SVP	26,6	54	6	48	11,1
SP	18,7	30	21	21	45,7
FDP	15,1	46	7	23	23,3
CVP	12,3	28	9	19	32,1
GPS	8,4	15	6	9	40,0
BDP	5,4	9	2	7	22,2
GLP	5,4	12	4	8	33,3
Übrige ¹	5,4	3	2	1	66,6
Kleine Rechtsparteien ²	2,7	3	1	2	33,3

¹ EVP (2 Mandate, 2 Frauen), CSP, PdA SO, Splittergruppen (CSPOW 1 Mandat)
² SD, EDU, Lega (2 Mandate, 1 Frau), MCR (1 Mandat)

Gleichstellung von Frau und Mann

Kennzahlen zur Gleichstellung von Frau und Mann

Frauenanteil in % (letzter verfügbarer Stand 2010–2013)



¹ 25- bis 64-jährige Wohnbevölkerung
² Professorinnen, übrige Dozentinnen, Assistentinnen und wissenschaftl. Mitarbeiterinnen
³ Arbeitnehmende
⁴ Vollzeitarbeitnehmende, privater und öffentlicher Sektor (Bund)

Sprachen

Hauptsprachen 2012	in %
Deutsch	64,9
Französisch	22,6
Italienisch	8,3
Englisch	4,6
Portugiesisch	3,4
Albanisch	2,6
Serbisch	2,5
Spanisch	2,2
Türkische Sprachen	1,2
Rätoromanisch	0,5
Übrige Sprachen	5,1

Wetter

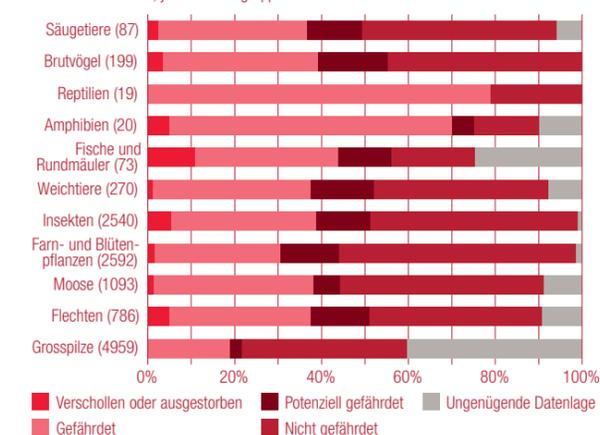


Station	Mittlere Lufttemperatur		Jährliche Niederschlagsmenge		Jährliche Sonnenscheindauer	
	°C	Abw in °C	mm	Index	Stunden	Index
Lugano (273 m ü. M.)	13,2	1,6	1412	91	2180	108
Sitten (482)	11,0	1,8	615	103	2212	111
Basel-Binningen (316)	10,9	1,3	1048	135	1721	108
Genf-Cointrin (420)	10,9	1,3	970	102	1938	114
Neuenburg (485)	10,6	1,2	1124	119	1888	122
Zürich Fluntern (556)	9,7	1,2	1292	119	1779	120
Bern-Zollikofen (553)	9,2	1,3	1128	110	1915	117
St. Gallen (776)	8,6	1,1	1549	124	1690	127
Davos (1594)	3,9	1,2	1233	123	1771	105

Biodiversität

Biodiversität – bedrohte einheimische Arten

Stand: 1994–2013, je nach Artengruppe



Vielfalt heisst miteinander, nicht nebeneinander

Umweltschutz und Spitzensport, Rettungsaktionen und Hüttenrezepte: Die Tätigkeitsgebiete des Schweizer Alpen-Clubs SAC zeugen von grosser Vielfalt. Diese sieht Geschäftsführer *Jerun Vils* als Bereicherung – und als Verpflichtung.

Text: Madeleine Stäubli-Roduner
Bilder: Markus Bertschi

Herr Vils, Sie sind Geschäftsführer des Schweizer Alpen-Clubs SAC, der unterschiedlichste Aufgaben wahrnimmt. Wie definieren Sie Vielfalt?

Eine gute Frage. Der SAC ist ein besonderes Unternehmen, breit aufgestellt. Mit knapp 150'000 Mitgliedern in 111 Sektionen, verteilt auf vier Sprachregionen, sind wir eine Schweiz im Kleinen. Dabei sind wir nicht nur in Zürich und Genf vertreten – wo wir die grössten Sektionen führen –, sondern auch in abgelegenen Tälern. Bei uns treffen Welten aufeinander, auch thematisch, denn wir haben mit Permafrostböden ebenso zu tun wie mit Bücherproduktion. Mit dem Thema «Alpen» ist die Vielfalt bereits gegeben, auch wenn man von aussen in erster Linie unsere Hütten wahrnimmt.

Dabei arbeiten Sie mit zahlreichen Partnern...

Genau. Wir kooperieren mit dem Bundesamt für Sport; wir veröffentlichten eben ein Rezeptbüchlein mit erfolgreichen Hüttenrezepten; wir führen Partnerschaften, etwa mit der Migros, mit Salewa und Axpo. Wir arbeiten auch mit der Zentralbibliothek Zürich zusammen, um die 150-jährige Geschichte des Clubs publizistisch zu begleiten. Gleichzeitig sind wir direkt involviert im Alpenmuseum in Bern und arbeiten mit der Alpenrettung zusammen, die ihren Sitz im Rega-Center am Flughafen Zürich hat.

All diese Tätigkeitsgebiete drehen sich um das Thema «Natur in den Alpen». Welche besonderen Fragen stellen sich dem SAC im Umweltbereich?

Im Umweltbereich lautet unser Motto «Natur schützen und Raum nutzen». Der Alpenraum ist dann interessant, wenn er intakt ist und gleichzeitig genutzt wird.

Hat diese grosse thematische Breite auch Nachteile?

Ja, Vielfalt kann auch eine Gefahr sein, indem man sich verzettelt. Doch dafür haben wir auf der Geschäftsstelle in Bern Fachkräfte in vielen Sparten: Marketingfachleute, Journalistinnen, Touristiker, Bergführer, Buchhalter, Spitzensportlerinnen und -sportler. Allein im Fachbereich Hütten befassen sich Spezialisten mit Themen wie Geologie, Energiegewinnung und Abwasser – eine grosse Bandbreite.

Jerun Vils hat Valser Wurzeln und wuchs in der Stadt Bern auf. Er absolvierte eine kaufmännische Grundausbildung, zog mit 20 ins Bündnerland um und bildete sich in den Bereichen Tourismus, Marketing und Unternehmensführung weiter. Während 15 Jahren wirkte er als Tourismusdirektor Berner Oberland, daneben betätigte er sich als Skilehrer. Der 45-Jährige lebt in Kandersteg BE und unternimmt mit seinem 12-jährigen Sohn ausgiebige Skitouren, Wanderungen und Kletterausflüge.





«Bei uns treffen Welten aufeinander, auch thematisch, denn wir haben mit Permafrostböden ebenso zu tun wie mit Bücherproduktion.»



Damit vereint der SAC unterschiedlichste Berufsleute. Inwiefern sind Sie für diese selber ein Vorbild?

Zur Vorbildhaltung gehört, dass ich zuhören, Meinungen annehmen kann und nicht stur auf Positionen beharre. Gleichzeitig müssen sich die Mitarbeitenden auf mich verlassen können, sie müssen wissen, dass die Geschäftsführung hinter ihnen und unseren Entscheiden steht. Da unsere Sektionen sehr autonom sind, ist die Führungsarbeit noch komplexer als in einem KMU: Wir beraten die Sektionen, erläutern unsere Positionen und suchen gemeinsam nach Lösungen.

Das tönt harmonisch. Stossen Sie zuweilen auch auf stereotype Haltungen und wenn ja, wie fördern Sie eine aufgeschlossene Einstellung?

Wir reichen einander immer wieder die Hand. Vor einem Jahr ist unsere neue Präsidentin, Françoise Jaquet aus Freiburg i.Ü., angetreten und hat sich einen neuen Führungsstil auf die Fahne geschrieben. Seither kommunizieren wir noch stärker gegen aussen. Wir wollen auf Partner zugehen können, dies haben wir aktuell beim Thema Heli-Skiing getan. Wir bieten gute Plattformen, um Themen kompromissfähig anzugehen. Was am SAC so spannend ist: Er ist so gross, dass man ihn nicht umgehen kann.

Welche Haltung trägt Ihrer Ansicht nach dazu bei, in diesen mannigfaltigen Aufgaben nicht aufgerieben zu werden?

Für mich ist das Glas halbvoll, nicht halbleer: Wir wollen Stärken fördern, nicht Schwächen ausmerzen. Bergsport liegt im Trend – wir beschäftigen uns mit einem tollen Produkt, hinter dem wir stehen können. Heute beobachten wir bei aller Hektik eine breite Bewegung zurück zum Regionalen und Lokalen. Warum ist das so? Bergerlebnisse sind eindrücklich – und sie spiegeln viele Gegebenheiten aus dem Wirtschaftsleben:

gemeinsame Wegstrecken verbinden, das Vertrauen in den Partner ist entscheidend. Es geht darum, das Risiko richtig einzuschätzen, die Rahmenbedingungen zu analysieren, die Ausrüstung zu optimieren und gemeinsam vorwärtszugehen.

Die Parallelen zeigen: Die Führungsherausforderungen im unternehmerischen Alltag sind komplex geworden. Wie gehen Sie damit um?

Bei Mitarbeitenden heisst dies: Ich muss deutlich und klar sein. Im Verbandswesen bin ich mir stets bewusst: Ich bin Geschäftsführer, nicht Direktor. Dies impliziert: Alle Prozesse brauchen ihre Zeit und verlangen uns grosses Engagement ab. Dabei sehe ich Vielfalt als Bereicherung, als wertvolles «job enrichment». Bei uns im SAC können Mitarbeitende aufblühen, dank unseren interessanten Aufgaben fällt es uns leicht, unsere Mitarbeitenden zu motivieren.

Bei aller Motivation: Bedeutet die Fülle dieser Aufgaben nicht manchmal schlicht zu viel Arbeit?

Wir haben 8000 Ehrenamtliche im Verband, daher verteilt sich die Arbeit auf viele Schultern ... Was uns aber sicher herausfordert, ist die zunehmende Bürokratie. Beispielsweise gibt es immer mehr Auflagen für die SAC-Hütten bezüglich Brandschutz, Abwasser usw.

Inwiefern ist die unternehmerische Vielseitigkeit für den SAC heute ein Wettbewerbsvorteil?

Unser Ziel ist es, Bergsport zu fördern und Bergerlebnisse zu vermitteln. Dazu wollen wir die Ausbildung sicherstellen und die natur- und umweltverträgliche Ausübung des Bergsports fördern. Dank unserer Grösse und breiten Verankerung sind wir vernetzt wie wenig andere Schweizer Institutionen. Es gibt kaum ein Bundesamt, mit dem wir nicht aktiv zu tun haben. Und der Zeitgeist spielt uns enorm in die Hände: Die Skifahrer von einst sind die Bergsportler von heute. Vor allem aber ist die Bergwelt nicht den jungen Sportlern vorbehalten. Im Spitzensport hört man mit 30 auf, beim Bergsport finden Sie viele ältere Personen. Die Vielfalt ist auch gross in Bezug auf die Kaufkraft, was sich in den wachsenden Outdoor-Segmenten zeigt. Dies war bei der Gründung des SAC anders: Eine Gruppe von elitären Männern hat den SAC geschaffen, Bergsteigen war damals ein Privileg für die Oberschicht. Heute steht die Bergwelt allen offen.

Der Schweizer Alpen-Club SAC wurde im Jahr 1863 als europaweit dritter Alpenclub nach dem englischen Vorbild von 35 Personen gegründet. Ende 1863 zählte der SAC bereits sieben Sektionen mit 358 Mitgliedern. Seither ist der SAC eine mitgestaltende Kraft bei der Entwicklung des Alpenraums und des Alpinismus. Der Verband unterhält 152 Berghütten, bietet Ausbildungskurse im Bergsport, stellt die Nationalmannschaft im Sportklettern und Skitourenrennen und publiziert Skitouren-, Wander- und Kletterführer. Das eigentliche Führungsgremium des Zentralverbands ist der ehrenamtlich tätige Zentralvorstand, der von zehn Fachkommissionen unterstützt und von Françoise Jaquet präsiert wird. Die Geschäftsführung unter Jerun Vils hat ihren Sitz in der Stadt Bern und beschäftigt rund 50 Mitarbeitende.

sac-cas.ch

Das heisst, der SAC steht für Diversität auch in Bezug auf die Geschlechter ...

Ja, Frauen und Männer sind heute gleichermaßen angesprochen und involviert.

Und wofür stehen die Berge Ihrer Ansicht nach heute?

Nach der Devise von Schweiz Tourismus sollen die Berge «weiblicher» werden. Sie stehen nicht wie früher vor allem für extreme Kletterpartien oder heroische Abenteuer, sondern auch für sinnliche Erfahrungen, für Meditation und Entspannung. Diese Haltung gefällt mir, denn sie zeigt, wie vielgestaltig die Berge auf uns Menschen wirken und wie tief sie uns beeindrucken können.

Eine Schweizer Linse erobert die Welt

Vielfalt ist ein kostbarer Wettbewerbsvorteil – so *Manuel Aschwanden*, CEO des Hightech-Unternehmens Optotune. Mit einer multikulturellen Crew, neuen Ideen und unkonventionellen Ansätzen hält er den Innovationsgeist seines Optik-Startups wach.

Text: Redaktion ceo Magazin

Bilder: Markus Bertschi

Dr. Manuel Aschwanden ist Gründer, Inhaber und CEO von Optotune. Er hat das Unternehmen gemeinsam mit David Niederer und Mark Blum aufgebaut. Aschwanden hat an der ETH einen Master in Elektrotechnik absolviert und in Nanotechnologie promoviert. Seine Praxiserfahrung hat sich der 33-Jährige in diversen Grossfirmen geholt. Schon immer wollte er selber etwas entwickeln; mit Optotune hat er sich diesen Traum erfüllt. Aschwanden ist verheiratet und Vater eines Kindes.

Herr Aschwanden, wie definieren Sie den Begriff Diversität?

Für mich bedeutet er Vielfalt, und zwar in unterschiedlichsten Formen. Erstmals hörte ich ihn im Biologieunterricht – wir diskutierten damals über Biodiversität. Der Begriff passt eigentlich überall dort, wo man von Vielfalt spricht. Für mich ist er vor allem im Zusammenhang mit unseren Mitarbeitenden und Kundinnen und Kunden entscheidend.

Wird das Wort Diversität zu oft verwendet?

Was bringt diese Vielfalt Ihrer Hightech-Firma?

Zu oft? Eigentlich nicht. Diversität bringt unserer Firma einen Mehrwert. Unser Schlüsselprodukt ist eine verformbare Linse, deren Brennweite sich stufenlos und innerhalb von Millisekunden elektrisch verändern lässt. Hier sind hochkomplexe Technologien im Spiel. Darum beschäftigen wir Mitarbeitende mit unterschiedlichen Ausbildungen, vor allem Ingenieure. Bei uns arbeiten jedoch nicht nur Spezialisten, sondern auch erfahrene Generalisten. Sie kommen aus

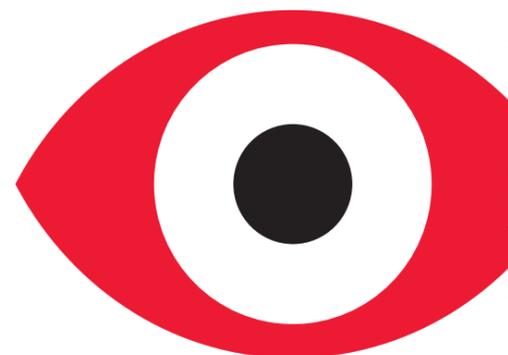
aller Welt und betrachten die Dinge teilweise anders. Neue Sicht- und Denkweisen und ein unkonventioneller Führungsstil machen sich für uns langfristig bezahlt.

Wie stellen Sie sicher, dass Sie Personen mit den gewünschten Eigenschaften anstellen?

Nebst dem Fachwissen muss jemand praktisch denken können. Er sollte Teamplayer sein und eine positive Einstellung mitbringen. Für mich gibt es zwei Arten von Menschen: jene, die beweisen, dass etwas nicht funktioniert, und jene, die beweisen, dass es immer eine Lösung gibt. Wir brauchen Mitarbeitende aus der zweiten Gruppe. Denn was jede und jeder Einzelne leistet, wirkt sich direkt auf unseren Erfolg aus.

Was hebt Ihr Unternehmen von den anderen ab?

Wir wollen die täglichen Probleme unserer Kunden lösen und Produkte herstellen, die mehr können als jene der Mitbewerber. Solche benötigen weniger Komponenten und sind billiger.





Das klingt ambitioniert.

Grosskunden kommen zu uns, weil sie sich eine Lösung für ihr Problem erhoffen. Das ist unser grösstes Kompliment. Wir entwickeln neuartige Komponenten und stellen sie unseren Auftraggebern zur Verfügung. Damit können diese neue Hightech-Geräte entwickeln und lancieren.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Seit neustem peilen wir die Smartphone-Branche an. Wir haben eine Handylinse entwickelt, die erstmals das Zoomen ermöglicht. Diese Neuheit ist technisch so ausgereift, dass wir demnächst mit der Produktion starten können. Wann die ersten Smartphones mit Zoomfunktion erhältlich sind, darf ich leider nicht verraten.

Sie führen in Dietikon ein rund 40-köpfiges Team. Ihre Firma wächst derzeit dreistellig. Wie wichtig ist für Sie der Optikmarkt Schweiz?

Wir produzieren zurzeit zu 100 Prozent in Dietikon. Für Märkte mit hoher Marge geht das. Allerdings planen wir, die Herstellung gewisser Produkte auszulagern. Dafür haben wir einen Partner in der Slowakei gefunden. 95 Prozent unseres Umsatzes erwirtschaften wir im Ausland. Unsere Hauptabsatzmärkte sind die USA, Deutschland, Frankreich und Italien. China wird immer stärker, und auch Japan ist für den Optikmarkt zentral. Aber Japaner kaufen japanische Produkte und verhalten sich gegenüber ausländischen Innovationen sehr zurückhaltend.

Revolutioniert Optotune den Optikmarkt?

(Lacht) Natürlich! Spass beiseite: Die Optik ist ein weitläufiges Territorium, auf dem sich viele tummeln. Rund um den Erdball produzieren acht Firmen ähnliche Linsen wie wir. Dank unserer Innovationskraft ist es uns gelungen, in unserem Segment weltweit führend zu sein. Zum Beispiel haben diverse Firmen mit unserer Linse bahnbrechende Geräte für die Augenoptik entwickelt.

Der Konsument – in diesem Fall der Augenpatient – profitiert also indirekt von Optotune.

Richtig. Unsere Kunden stellen aber auch andere medizinische Geräte her, beispielsweise Dentalkameras. Unsere Linse wird zudem in Barcode-Lesegeräte eingebaut. Der Endkonsument weiss nicht, dass Optotune drinsteckt. Das macht allerdings nichts.

2009 erhielten Sie den ZKB-Pionierpreis, ein Jahr später wurden Sie bei den Swiss Technology Awards ausgezeichnet, und dieses Jahr gewannen Sie den Swiss Economic Award in der Kategorie «Hightech/Biotech». Ihr Erfindergeist ist nicht zu bremsen. Wie fördern Sie Innovation?

Mit meiner Firma habe ich mir einen Traum erfüllt. Seither haben wir viel gelernt. Stillstand existiert bei uns nicht. Am meisten profitieren wir vom direkten Kontakt mit den Kunden. Heisst: herausgehen und mit Kunden sprechen. Wir wollen verstehen, was sie beschäftigt, was sie brauchen und wie die Märkte funktionieren. Das gibt mir und meinen Mitarbeitenden Ideen mit Zündstoff. Im stillen Kämmerlein ist kein Platz für Bahnbrechendes.

«Am meisten freut es mich, wenn mir jemand sagt, er habe bei uns seinen Traumjob gefunden.»

Entwickeln Sie manchmal auch vergeblich?

Ja, das kommt vor. Bei jeder Erfindung frage ich zuerst, ob sie unseren Kunden auch wirklich etwas bringt. Wir müssen wissen, ob es für eine Idee einen Markt gibt oder ob wir einen schaffen können. Ohne Markt ist die beste Innovation ein Blindgänger.

Was können Sie als Chef zu einem guten Arbeitsklima beitragen?

Grundsätzlich gehe ich die Dinge positiv an. Ich bin dafür verantwortlich, dass die Leute zusammenarbeiten. Das ist nicht immer selbstverständlich, denn eine Gruppe umfasst unterschiedliche Persönlichkeiten. Wir pflegen einen offenen Dialog, Ellbogenkämpfe möchte ich verhindern. Denn nur gemeinsam kommen wir vorwärts. Ausserdem will ich spannende Arbeitsplätze schaffen. Am meisten freut es mich, wenn mir jemand sagt, er habe bei uns seinen Traumjob gefunden.

Optotune wurde 2008 in Dübendorf ZH gegründet und ist weltweit führend im Bereich flexibler optischer Komponenten. Das Unternehmen produziert zwei Produktfamilien: fokusvariable Linsen und Speckle-Abschwächer. Ein optisches System mit fokusvariabler Linse kann fokussieren oder zoomen, ohne die Linsen zu verschieben. Die Produkte werden zum Beispiel in neuen Kinoprojektoren, Geräten für Augenoptiker und industriellen Kamerasystemen eingesetzt. Demnächst kommen Handys mit Zoomfunktion auf den Markt. Speckle-Abschwächer entfernen lokale Interferenzen in Lasersystemen und reduzieren signifikant die Speckles. Der Produktumsatz von Optotune wächst im dreistelligen Prozentbereich. In den kommenden Jahren soll der Personalbestand von derzeit 40 auf «einige hundert Mitarbeitende» steigen. Optotune wurde 2014 mit dem Swiss Economic Award für die innovativste Firma in der Kategorie «Hightech/Biotech» ausgezeichnet.

optotune.com

Henry Ford der Derivatindustrie

Die Branche der strukturierten Produkte automatisieren – so lautet die zündende Idee von *Jan Schoch*, Gründer von Leonteq. Sein Erfolgsrezept sind einheitliche Geschäftsprozesse und eine Vielfalt an Mitarbeitenden.

Text: Eric Johnson
Bilder: Markus Bertschi

Diversität gehört zum privaten und beruflichen Alltag von Leonteq-CEO **Jan Schoch** (37). Sie beginnt mit dem Läuten von Kuhglocken im ländlichen Appenzell. Nach anderthalb Stunden Fahrt setzt sie sich in einem hochmodernen Bürokomplex im Herzen Zürichs fort. Warum Schoch in der Provinz wohnt? Nun, dort stammen er und seine Familie her, sie nennen es Heimat. Zwar hat die Familie Schoch ihre Wurzeln seit Jahrhunderten in der Schweiz, doch taucht in ihrem Stammbaum bisher kein Finanzdienstleistungsexperte auf. Schochs Vater ist Telekom-Manager, seine Mutter gelernte Friseurin. Trotzdem studierte er Finance und Capital Markets. Nach Praktika an der Schweizer Börse und bei J.P. Morgan war Schoch bei zwei führenden Finanzinstituten für strukturierte Investmentprodukte tätig, bevor er den Sprung in das Unternehmen mit Namen Leonteq wagte.

Dass Jan Schoch ein Vollblutverkäufer ist, dürfte niemanden überraschen. Er könnte einem Eskimo einen Kühlschrank verkaufen. Sein Optimismus und Enthusiasmus sind raumfüllend. Er präsentiert sich gut, ist aufmerksam, charmant und davon überzeugt, dass sein Produkt das Beste ist, was der Finanzwelt seit der Erfindung des Rades widerfahren ist.

Vielleicht hat er ja sogar Recht. Sein 2007 gegründetes Unternehmen Leonteq basiert tatsächlich auf einem revolutionären Konzept. Dieses ist schnell erzählt: Die Finanzwelt wird industrialisiert – wie so manche Branchen davor. Prozesse, die früher spontan und manuell abliefen, geschehen heute standardisiert und automatisiert. Wie bereits in unterschiedlichsten Bereichen der verarbeitenden Industrie von Autos bis hin zu Zahnbürsten wird jetzt auch die Finanzbranche von Fliessbändern und Robotern regiert. Diese Aufgaben übernimmt Leonteq für strukturierte Anlageprodukte (Structured Investment Products; kurz SIPs) – auch unter dem Begriff Derivate bekannt.

Über 500 Kunden setzen bereits auf Schochs Idee. Andere Banken bieten sogenannte White Label SIPs an. Solche laufen zwar unter der Marke der Bank, stammen aber eigentlich von Leonteq. Deren Partner lagern den gesamten Prozess von der Erstellung über den Vertrieb bis hin zur Verwaltung an das Unternehmen mit Hauptsitz in Zürich aus. Heute unterhält Leonteq Standorte in sechs europäischen Finanzzentren und zwei in Asien.

Die Dienstleistung von Leonteq ist skalierbar. Das heisst, sie lässt sich gleichzeitig von einer unbestimmten Zahl grosser oder kleiner Finanzinstitute nutzen. Das ist noch nicht alles: Die Betreuung zusätzlicher Kunden verursacht nur wenig Mehrkosten. Jan Schoch nennt stolz einige Zahlen: Dem Umsatzwachstum 2013 von 24 Prozent stand eine Kostensteigerung von lediglich 8 Prozent gegenüber. Das ergibt einen beeindruckenden Gewinnanstieg von 89 Prozent. Es verwundert also nicht, dass sich die Analysten mit Lob über die Leonteq-Aktie gegenseitig überbieten. Seit dem Börsengang Ende 2012 hat sich die Notierung des Unternehmens fast vervierfacht.



Wie bei erfolgreichen Startups üblich, war der rasante Aufstieg von Leonteq scheinbar vorherbestimmt. Winston Churchill sagte einmal, die Geschichte werde von den Gewinnern geschrieben. Als Jan Schoch das Unternehmen gemeinsam mit Michael Hartweg, Sandro Dorigo und Lukas Ruflin gegründet hatte, war die Zukunft keineswegs klar. Schoch war sich der Risiken durchaus bewusst und fragte seine damalige Verlobte (mittlerweile seine Frau), ob sie mit ihm auch in einer kleinen, schäbigen Wohnung leben würde, wenn das Projekt misslänge. Damals waren zwei Dinge sicher: Erstens, dass Schochs Frau ihn bedingungslos unterstützte – was auch immer kommen möge, er sollte seine Chance bekommen. Und zweitens, dass der Schlüssel zum Erfolg in der IT lag.

Wir haben die Technologie

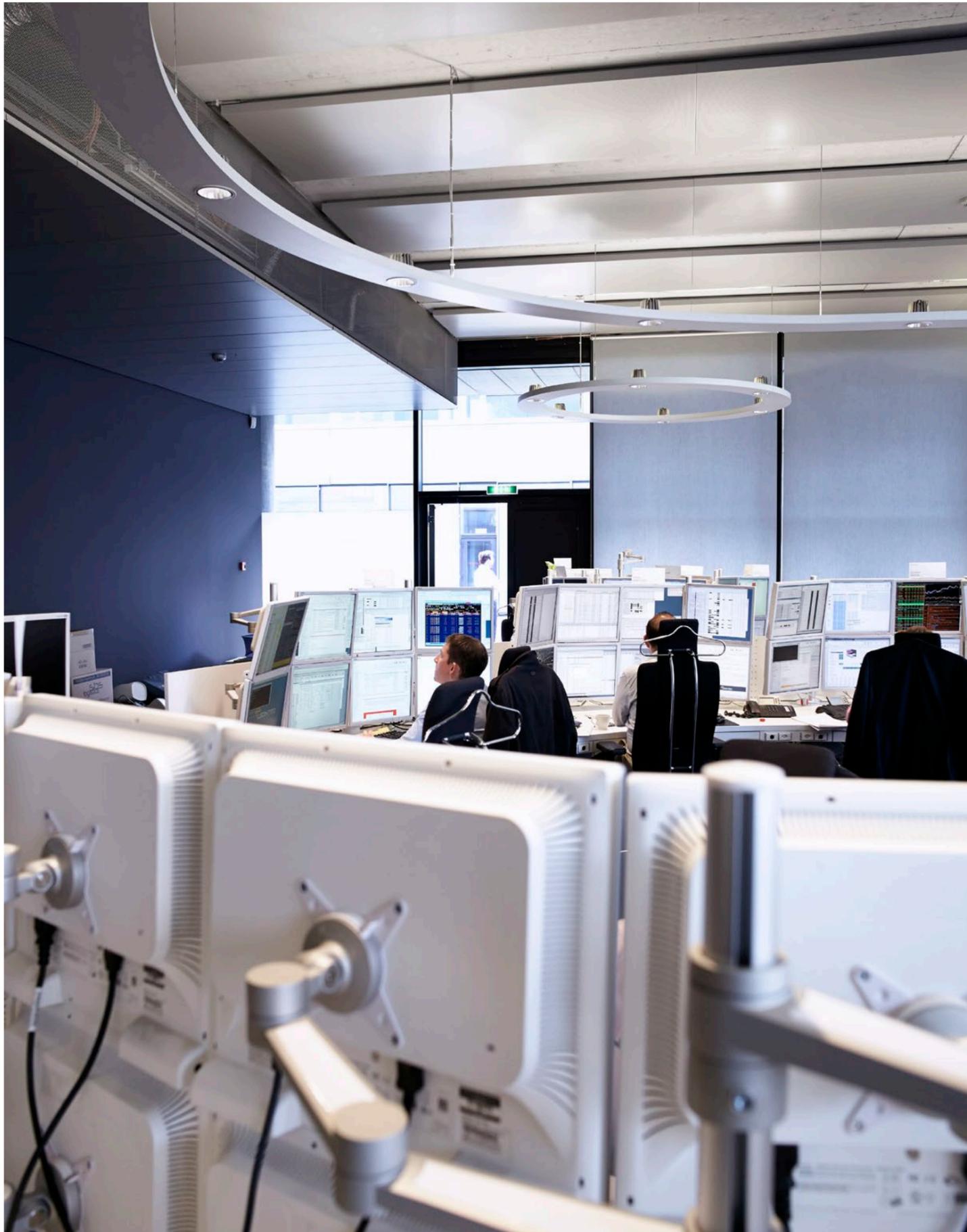
Nach sieben Jahren im SIP-Geschäft (damals lernte er Michael Hartweg und Sandro Dorigo kennen und arbeitete mit ihnen zusammen) wurde es Jan Schoch klar, dass es eine Plattform für alle Aspekte von SIPs brauchte. Von 2000 bis 2007 hatte sich der Markt fast verzehnfacht. Dennoch betrieben die wichtigsten Akteure ihr Geschäft immer noch mit Hilfe einer bunten Sammlung von Excel-Dateien. Das liess sich eindeutig verbessern. Schoch erinnert sich, dass gewisse Banken damals bis zu 2000 administrative Fehler machten – pro Tag!

«Wir sind ein globales Unternehmen mit einer globalen Dienstleistung. Es wäre unmöglich gewesen, das nur mit Schweizerinnen und Schweizern zu erreichen.»

Es musste einen besseren Weg geben. Dieser konnte nicht einfach darin liegen, das vorhandene Chaos neu zu sortieren. «Wir starteten komplett auf der grünen Wiese, weil wir nur hier eine funktionierende Lösung finden konnten», erinnert sich Schoch. «Wir haben von Grund auf das richtige System aufgebaut.» Sieben Jahre und 300 Millionen investierte Schweizer Franken später ist er sich sicher, dass die Leonteq-Plattform für vielbeschäftigte Banker, die SIPs verkaufen, perfekt ist. Diese können ihr gesamtes SIP-Geschäft an Leonteq auslagern. Schochs Unternehmen übernimmt es zu einem Preis, der deutlich unter den Inhouse-Kosten liegt.

Die Industrialisierung von SIPs unterscheidet sich nicht so sehr von Henry Fords Revolution in der Automobilbranche: Standardisierung und Automatisierung. Und als Tüpfelchen auf dem i: Demokratisierung. Denn dank Leonteq stehen SIPs jetzt auch dem Normalanleger zur Verfügung. Vor einem Jahrzehnt konnten sich lediglich Finanzinstitute Derivate leisten. Mittlerweile hat der Markt seinen Mythos verloren und ist in überschaubare Bereiche aufgeteilt. Käufer können ihr eigenes, massgeschneidertes Wertpapier erwerben.





Leonteq ist ein Technologie- und Servicepartner für Anlagelösungen. Das Unternehmen wurde 2007 gegründet und firmierte zunächst unter dem Namen EFG Financial Products. 2012 ging es an die Börse und beschäftigt heute 330 Mitarbeitende an Standorten in Europa, Singapur und Hongkong. Fürs erste Halbjahr 2014 wies Leonteq einen Nettogewinn von 26,8 Millionen CHF und einen Umsatz von 9,4 Milliarden CHF aus.

leonteq.com

«Die Verschiedenheit zwischen meinem Wohnort und meinem Arbeitsplatz könnte kaum grösser sein. Zwischen diesen Welten zu pendeln, hilft mir, einen klaren Kopf zu bewahren.»

Doch dieses Prinzip sei kein Selbstläufer, warnt Jan Schoch. Eine der grössten Investitionen ist die Zeit, die man für die Integration von Neuankömmlingen braucht. So schafft man eine gemeinsame Unternehmenskultur. Ein Grossteil dieser Integration findet ausserhalb des Arbeitsplatzes statt: Leonteq hilft seinen «Neulingen» dabei, sich an das Leben in der Schweiz zu gewöhnen, Häuser und Schulen zu finden, Versicherungen abzuschliessen und andere Aufgaben zu erledigen. Das Unternehmen stellt neuen Mitarbeitenden sogar Traditionen wie das Sechseläuten in Zürich und den Morgestraich in Basel vor. «Wir wollen sie nicht zwingen, die lokalen Bräuche zu übernehmen», stellt Schoch klar, «aber wir machen sie mit der Schweiz und den Schweizern vertraut.»

Ein Derivat auf jedem Schreibtisch

Die Demokratisierung gehört wesentlich zur Managementphilosophie von Leonteq. Schon der Schulterschluss der vier Gründer war ein Paradebeispiel für Diversität. «Wir waren vier unterschiedliche Typen, doch jeder brachte seine Stärken ein», so Jan Schoch. Dieser Ansatz wurde auch gleich auf die Personalpolitik übertragen. Die aktuelle Belegschaft umfasst mehr als 330 Mitarbeitende aus 38 Ländern. Etwa die Hälfte stammt aus der Schweiz, es gibt eine grosse Bandbreite von Altersklassen. Obwohl die Finanz- und die IT-Welt normalerweise von Männern dominiert wird, ist der Frauenanteil bei Leonteq überdurchschnittlich hoch.

Die Leonteq-Führungscrew hatte denn auch keine andere Wahl. «Wir sind ein globales Unternehmen mit einer globalen Dienstleistung», sagt Jan Schoch. «Es wäre unmöglich gewesen, das nur mit Schweizerinnen und Schweizern zu erreichen.» Ein weiterer Vorteil der Diversität ist die Unternehmerkultur. Diese motiviert Menschen unabhängig von Rang und Status, ihre eigenen Ideen zu präsentieren. Diversität fördert Innovation.

Schochs Ziel kommt einer Quadratur des Kreises gleich: Einerseits wird Diversität gefördert. Andererseits will er eine gemeinsame Kultur erschaffen, den «Leonteq Way» mit Respekt, Offenheit und Zusammenarbeit. «Langfristig sind Diversität und Unternehmenskultur keine Frage der Strategie», argumentiert Schoch. «Sie müssen gelebt werden. Genau das versuchen wir.» Schochs Ansatz ist erfolgreich. Mit einem um 25 Prozent gestiegenen Konzernergebnis präsentierte Leonteq auch 2014 wieder ein herausragendes erstes Halbjahr. Und im Juni zeichnete die Schweizer «Handelszeitung» Jan Schoch als «CEO des Jahres» in der Kategorie Banken und Versicherungen aus – eine schöne Anerkennung, Vollblutunternehmer hin oder her.

Diversifikation: zuerst anfahren – dann durchstarten

Nein sagen kann erfolgsentscheidend sein – das wissen gerade Startup-Unternehmer wie *Olivier Chuard* von Passengertv. Erst nachdem die Jungunternehmer ihre Schlüsselziele erreicht hatten, erschlossen sie sich weitere Marktnischen.

Text: Eric Johnson

Bilder: Markus Bertschi

Olivier Chuard, Entrepreneur 2.0 Während des ersten Internetbooms waren die Gründer von Technologieunternehmen in der Regel versessene Computerfreaks und sonderbare Junggesellen Mitte 20 in T-Shirts und Jeans, die alles Allgemeingültige ignorierten. Ihre Unternehmen setzten sich mit saloppen Namen wie Babelfish, Click Mango und Yahoo in Szene. Olivier Chuard macht deutlich, dass diese Stereotype die 1990er Jahre kennzeichnen. Der CEO von Passengertv ist Mitte 30 und damit relativ jung. Doch er kleidet sich elegant und spricht mit Begeisterung von Frau und Kindern. Obwohl er Informatik studiert hat, brüstet er sich damit nicht. Und Geschäftssinn ist für ihn keine Bagatelle. Unternehmertum liegt Chuard im Blut, haben doch Vater und Bruder erfolgreiche Unternehmen hochgezogen. Bereits während seiner Studienzzeit gründete Chuard eine kleine Firma in einer Nische der Computertechnologie. Seiner Meinung nach hat er sich mit diesem Vorstoss zahlreiche unternehmerische Fertigkeiten angeeignet und Risikobereitschaft – insbesondere das Tragen kalkulatorischer Risiken – gelernt.

Das Projekt Passengertv startete – wie könnte es anders sein – in einem Bus, genauer gesagt in einem Bus, der stehen blieb. Olivier Chuard und Yves Kilchenmann, Gründer und damals Studenten, sassen in einem Berner Bus, der in einer Demonstration feststeckte. Obwohl Kundgebungen in der Schweiz generell geduldet werden, weil sie zum basisdemokratischen Verständnis des Landes gehören, trifft das damit verbundene Verkehrschaos auf wenig Verständnis.

Als die beiden Studenten die Wut und Hilflosigkeit der Stau teilnehmenden wahrnahmen, fanden sie, dass die Fahrgäste unterhalten werden sollten – zum Beispiel über Monitore im Bus. So könnten sich die Passagiere in Echtzeit darüber informieren, warum die Weiterfahrt stockt, wie lang die Störung dauert und wie sie ihr Ziel trotzdem erreichen könnten.

An jenem Tag entstand die Idee für Passengertv. Sie sollte eines Tages die Fahrgäste in Trams, Bussen und Bahnen in der ganzen Schweiz über Bildschirme mit Informationen zum aktuellen Tagesgeschehen, zum Wetter und

zu den nächsten Anschlüssen versorgen. Natürlich war die Umsetzung dieser Idee nicht so einfach wie erwartet.

Start mit Hindernissen

Chuard und Kilchenmann merkten sehr bald, dass sie einen breiteren Ansatz brauchten und ihr ursprüngliches Geschäftsmodell überdenken mussten. Denn Verkehrsbetriebe würden wohl kaum für ihren Service bezahlen wollen; schon gar nicht, wenn er von studierenden Grünschnäbeln angeboten würde. Also entschieden sich die beiden Pioniere für ein Modell, das sich durch Werbung finanzieren liess, wie es von Unternehmen wie Google eingeführt wurde. Gelang es ihnen, auch nur einen Bruchteil der Schweizer Werbeumsätze von 5 Milliarden CHF für sich zu gewinnen, wären die Einnahmen gesichert.

Im Weiteren wurde den Gründern klar, dass ihr Produkt mindestens zu 75 Prozent aus Nachrichten und Informationen bestehen sollte, um die Leser zu binden. Dies selbst dann, wenn sie auf Werbeeinnahmen zählen konnten.

Erst jetzt konnten sie einen wichtigen Erfolgsfaktor einsetzen: Skaleneffekte. Grosse Werbekunden wollen mindestens 500'000 Leser erreichen. Sie erwarten ein komplettes Angebot, wollen wissen, wo, wann und vorzugsweise wem die Werbung gezeigt wird, verlangen standardisierte Prozesse und vermeiden Komplikationen. Im Idealfall wollen sie ihre Werbung mit wenigen Mausclicks in Auftrag geben und ihre Zielgruppe landesweit erreichen.

Chuard und Kilchenmann waren sich bewusst, dass die Umsetzung ihres Ziels einige Jahre und sehr viel Kapital in Anspruch nehmen würde. Sie arbeiteten mit viel Geduld hart und gezielt auf den Erfolg hin. Das Startkapital von 1,3 Millionen CHF liehen sie hauptsächlich bei Verwandten und Bekannten. Ihre Begeisterung schien grenzenlos.

Weiterfahrt mit Umwegen

Der Weg zum Ziel war allerdings nicht immer direkt, und die Jungunternehmer liessen sich etappenweise davon abbringen. Gewisse Versuche, Einzelhändler als Werbekunden für ihr neues



Informationssystem in öffentlichen Verkehrsmitteln zu gewinnen, endeten mit einem Auftrag für ein firmeneigenes Fernsehen am POS oder für Schaufensterbildschirme. Auch Hochschulen wollten ihre Studierenden in den Gemeinschaftsräumen über Bildschirme unterhalten.

Eine weitere Überraschung bescherte den Passengertv-Initianten ein wichtiger Monitoranbieter. Diesem hatte Passengertv kostenlose Demosoftware zur Verfügung gestellt, mit der sich die Monitore präsentieren liessen. «Bevor wir uns versahen, hatte unser Partner seine Bildschirme mit unserer Software an 15 Verkehrsbetriebe in Deutschland verkauft», erinnert sich Chuard. «So hatten wir Knall auf Fall 15 neue Kunden.»

Diese vermeintliche Erfolgsstory hatte einen Haken. «Die Kunden interessierten sich für das Konzept, waren aber nicht gewinnorientiert», so Chuard. «Sie hinderten uns daran, das zu tun, was wir wirklich wollten.» Also sagten Chuard, Kilchenmann und Christian Imhof, der Dritte im Bunde, einfach Nein. Sie konnten es sich nicht leisten, zu rasen, bevor sie überhaupt fahren gelernt hatten. Sie wollten sich auf die Umsetzung ihrer Kernidee konzentrieren.

Diese Entscheidung mussten sie manchmal eingehend erklären. «Es gab immer wieder Menschen, die ein Nein nicht verstanden», erläutert Chuard. «Wir konnten nur hoffen, dass sie die Enttäuschung verkraften würden.» Beim deutschen Geschäft zum Beispiel verfügte das Führungsteam von Passengertv nicht über ausreichend Kapital, um auf dem Megamarkt Deutschland die gewünschten Skaleneffekte zu realisieren. Also gewährte Passengertv einem ähnlichen Unternehmen mit Sitz in Deutschland eine Lizenz für ihre Software und liess sich von der falschen Chance nicht ablenken.

«Wir konnten es uns nicht leisten, zu rasen, bevor wir überhaupt fahren gelernt hatten. Wir wollten uns auf die Umsetzung unserer Kernidee konzentrieren.»

Diversifikation in Massen

Der Fokus hat sich ausgezahlt. Vier Jahre nach der Gründung schrieb Passengertv schwarze Zahlen. Viele Startups hätten eine derartige Durststrecke nicht überlebt, so Chuard. Heute erreicht das Unternehmen Tag für Tag 900'000 Leser, also mehr als der kostenlose «Blick am Abend» mit 750'000 Lesern. Zudem ist es auf dem besten Weg, die 2,2-Millionen-Leser-Latte von «20 Minuten» zu reissen.

Erst seitdem die Unternehmer Erfolge verzeichnen, ziehen sie eine Diversifikation der Aktivitäten in Erwägung. Allerdings darf der erste Schritt nicht zu gross sein. Statt die News nur auf Bildschirmen zu zeigen, will Passengertv diese auf Smartphones oder mobilen Geräten über WLAN anbieten. Aus Wettbewerbsgründen verrät das Managementteam zwar keine Einzelheiten, plant aber eine vertiefte Partnerschaft mit Swisscom.

Die Diversifizierung betrifft zudem die Mitarbeitenden. Innerhalb von etwas mehr als zwei Jahren wuchs die Belegschaft

Der Standort wurde ebenfalls diversifiziert. So verlegte die Führungscrew den ursprünglichen Hauptsitz von einem funktionalen Gebäude in der Berner Innenstadt in grosse, helle Räumlichkeiten weiter draussen, neben einem Swisscom-Gebäude. Der neue Hauptsitz ist selbstverständlich leicht mit dem öffentlichen Verkehr zu erreichen – vor allem mit dem Bus, einem bewährten Vehikel für gute Ideen.



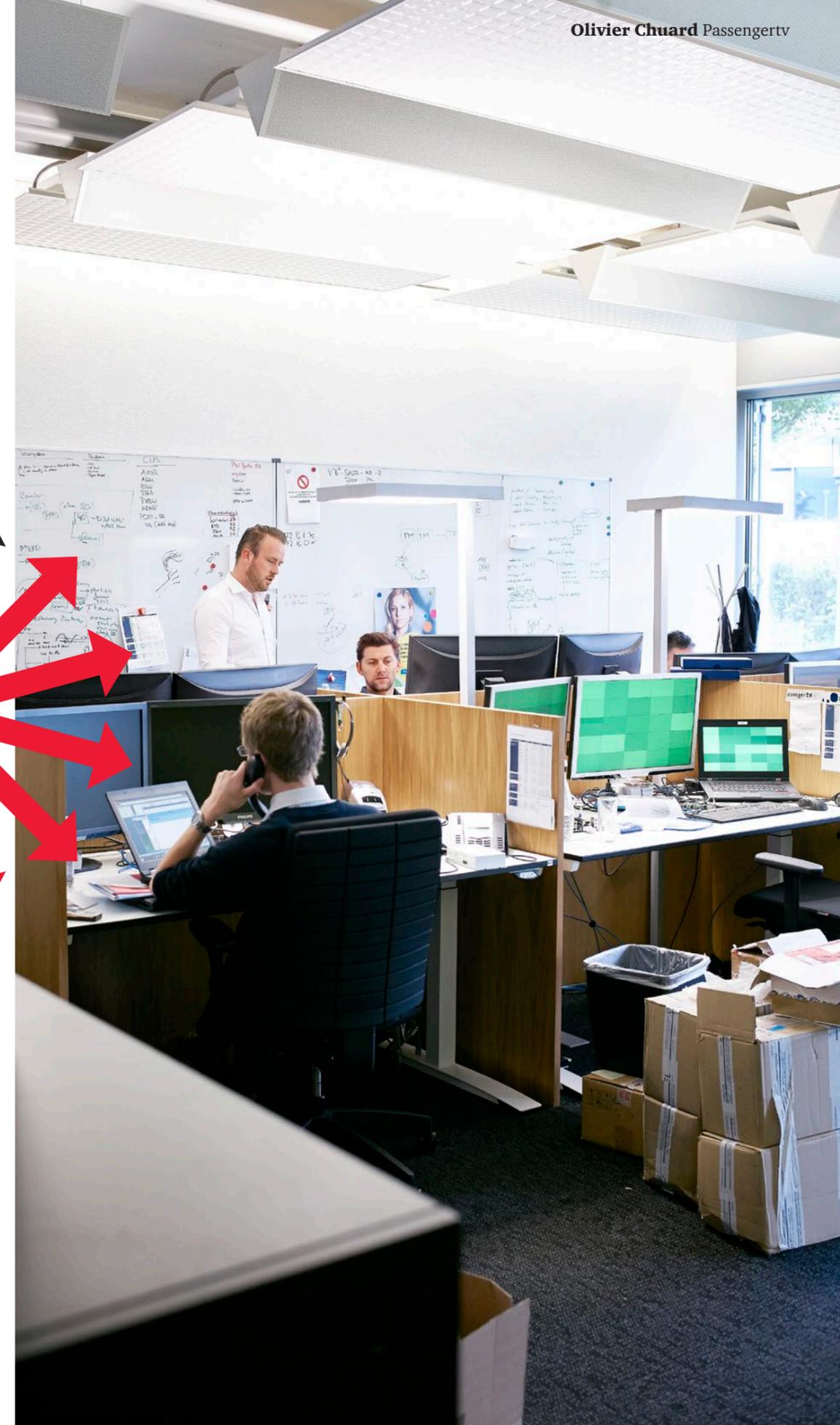
Passengertv

Der Name ist Konzept: Passengertv stellt auf Bildschirmen Programme bereit, die der Information und Unterhaltung von Fahrgästen des öffentlichen Verkehrs dienen. Das Privatunternehmen wurde 2005 gegründet und hat sich seither äusserst positiv entwickelt. Es strahlt Tag für Tag Nachrichten und Informationen für nahezu eine Million Fahrgäste des vielfältigen öffentlichen Verkehrs in der Schweiz aus.

passengertv.ch

von drei auf knapp 40 Mitarbeitende an. Diese sind an fünf Standorten und am Hauptsitz in Bern tätig. Das Einstellen neuer Mitarbeitender sei ein kalkulierbares Risiko (siehe Kasten), so Chuard. Den Gründern war sehr bald klar, dass sie sich in Bezug auf Hintergrund, Ausblick und Ansatz nicht klonen liessen. Deshalb stellten sie auch nicht zu schnell zu viele neue Mitarbeitende ein. Personelle Entscheidungen treffen sie gemeinsam und peilen einen Personalbestand von etwa 100 Beschäftigten an.

Die Mitarbeitenden sind an fünf Standorten und am Hauptsitz in Bern tätig.





«Der Mensch ist unendlich vielseitig.»

Unternehmertum und soziales Engagement sind keine Gegensätze. Das belegt die Erfolgsgeschichte der Jacobs Foundation, die im Frühjahr 2014 ihr 25-Jahr-Jubiläum feierte. Im Gespräch erzählt *Johann Christian Jacobs*, Vorsitzender des Stiftungsrats, wie wichtig Diversität für die Arbeit der Stiftung ist – und was Auma Obama damit zu tun hat.

Text: Andrea Ostermeyer

Bilder: Markus Bertschi

Dr. Johann Christian Jacobs ist seit 2004 Vorsitzender des Stiftungsrats der Jacobs Foundation. Der 1962 in Bremen geborene Rechtsanwalt stammt aus der Kaffeehäuser-Dynastie Jacobs. Er hat in Freiburg, München und Aix-en-Provence Jura und Betriebswirtschaft studiert. Nach dem Studium hat er für die Europäische Kommission in Brüssel gearbeitet und in Tokio bei einer grossen Unternehmensberatung Auslandserfahrung gesammelt. Er war über 20 Jahre Partner in führenden Rechtsanwaltskanzleien und hat Unternehmen im Bereich des Wirtschaftsrechts beraten. Jacobs ist heute als unternehmerischer Investor tätig, beschäftigt sich intensiv mit philanthropischen Fragen des Unternehmertums und setzt sich für die Bildung von Kindern und Jugendlichen ein. Der Vater dreier Kinder lebt in Hamburg.

Was kann Ihre Stiftung für die Gesellschaft leisten?

Wir möchten den Einzelnen in die Lage versetzen, sich in einer immer komplexer werdenden Welt erfolgreich zu entwickeln. Die sogenannte Selbstwirksamkeit, also die Erfahrung, selbst etwas bewegen zu können, ist dafür ein wichtiger Schlüssel. Viele unserer Projekte zielen daher darauf ab, dass Kinder und Jugendliche so früh wie möglich diese Erfahrung machen können. Daher ist gerade die ausser-schulische Bildung so wichtig. Denn über 80 Prozent des Lernens findet ausserhalb der Schule statt.

Durch die Zusammenarbeit mit der Universität Zürich setzen Sie auf den Schulterschluss mit der Wissenschaft.

Genau, das Jacobs Center der Universität Zürich steht für innovative und richtungweisende Forschung im Bereich der Kinder- und Jugendentwicklung. Mit einer repräsentativen Langzeitstudie, dem Swiss Survey of Children and Youth, hat das Jacobs Center beispielsweise erforscht, wie heranwachsende Generationen soziale Kompetenzen entwickeln angesichts der enormen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem schnellen Wandel in Familie, Schule, Freizeit und Gesellschaft. Die Jacobs Foun-

ation und die Universität Zürich werden das Jacobs Center in den kommenden 20 Jahren zu einem Kompetenzzentrum ausbauen, das die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen aus verschiedenen Perspektiven – Psychologie, Soziologie, Ökonomie und Medizin – beleuchtet. Dafür werden wir gemeinsam 70 Millionen Schweizer Franken investieren.

Sie engagieren sich auch an anderen Stellen im Hochschulbereich: Die Jacobs University Bremen haben Sie finanziell unterstützt...

Es ist eine Investition – ganz im Sinne der unternehmerischen Tradition unserer Familie. In diesem Fall eben eine Investition in private Hochschulbildung. Die finanziellen Mittel für Bildung in Europa werden immer knapper. Wir brauchen Modellprojekte, die innovative Impulse geben. Dafür steht die Jacobs University als einzige private Volluniversität in Deutschland.

Was sind die Alleinstellungsmerkmale der Jacobs University?

Transdisziplinarität und Internationalität. Die verschiedenen Fachdisziplinen arbeiten eng zusammen und sind auf die drei übergeordneten Themen Gesundheit, Mobilität und Diversität ausgerichtet. Dabei spielt der Brückenschlag von der Grundlagenforschung zur angewandten Forschung und Entwicklung in enger Kooperation mit der Industrie eine besonders wichtige Rolle. Das macht die Studierenden für den Eintritt ins Berufsleben attraktiver. Die internationale Ausrichtung zieht Studierende aus aller Welt an, die im Sinne einer echten «Universität» an einem Ort auf einem englischsprachigen Campus leben und lernen.

Zurück zur Jacobs Foundation selbst: Welche Rolle spielt Vielseitigkeit, wenn Sie neue Mitarbeitende für die Stiftung rekrutieren?

Wir achten bewusst darauf, dass wir Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Studienrichtungen haben. Unsere Mitarbeitenden sprechen häufig mehrere Sprachen und bringen eine grosse Bandbreite an Erfahrungen mit: aus der Privatwirtschaft, NGOs oder der Politik. Das ist ein zentraler Baustein für den Erfolg unserer Arbeit. Die Jacobs Foundation und die ganze Jacobs-Gruppe verstehen sich als Talent-Pool aus hervorragend qualifizierten Mitarbeitenden. Ihnen stehen viele Chancen offen – zum Beispiel können sie auch zu Partnern innerhalb der Gruppe wechseln.

«Als Unternehmer muss ich einen guten Blick dafür haben, wo die Leistungskraft einer Organisation endet und eine Kooperation sinnvoll ist.»

Wie viele Nationen sind auf dem Campus der Jacobs University versammelt?

Derzeit sind es 112 Nationen. Im Sinne des Universitas-Ansatzes geht es darum, eine grosse Vielfalt an Fächern und Kulturen auf dem Campus zu schaffen. Deshalb liegt der Anteil von Studierenden aus Deutschland auch bei maximal 25 Prozent. Die internationalen Studentinnen und Studenten bringen die unterschiedlichsten Erfahrungen und kulturellen Perspektiven mit. Sie alle verbindet ein hoher akademischer Leistungsausweis und ausserordentliches soziales Engagement. Nur so kann das Geschäftsmodell der Uni funktionieren.

Welche Voraussetzungen muss eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter erfüllen, der für die Stiftung arbeiten möchte?

Da haben wir ganz klare Vorstellungen: Er oder sie muss unternehmerisch denken, thematisch interessiert und sozial engagiert sein. Zürich als Sitz der Stiftung hilft uns dabei, die besten Köpfe zu gewinnen. Der Standort bietet eine hohe Lebensqualität und ist für viele internationale Arbeitnehmer sehr attraktiv.

Auma Obama, die Halbschwester des US-Präsidenten, ist wohl das prominenteste Mitglied des Stiftungsrats, dessen Vorsitzender Sie sind. Ist die Entscheidungsfindung in einem Gremium mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten leichter oder schwerer?

Nicht unbedingt leichter. Die Entscheidungen sind dafür aber abgewogener und besser.



Der Standort Zürich ist für die Stiftung attraktiv und bietet den Arbeitnehmenden eine hohe Lebensqualität.



«Die Projekte der Jacobs Foundation bringen die unterschiedlichsten Perspektiven aus Wissenschaft, Praxis, Wirtschaft und Politik zusammen.»



Die **Jacobs Foundation** mit Sitz in Zürich ist eine der grössten privaten Stiftungen in Europa. Sie engagiert sich für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen weltweit. Mit einem Jahresbudget von 40 Millionen CHF fördert die Stiftung Forschungsprojekte, wissenschaftliche Institutionen und praktische Interventionsprogramme auf der ganzen Welt. Die Stiftung wurde 1989 vom deutsch-schweizerischen Unternehmer Klaus J. Jacobs, dem Vater von Johann Christian Jacobs, gegründet. Im Jahr 2001 übertrug der Unternehmer alle Anteile an der Jacobs Holding AG mit einem damaligen Marktwert von 1,43 Milliarden CHF an die Stiftung. Ende 2013 hatte sich der Wert der Stiftung bereits mehr als verdreifacht und lag bei 4,55 Milliarden CHF.

jacobsfoundation.org

Sie haben fünf Geschwister. Gemeinsam führen Sie das fort, was Ihr Vater aufgebaut hat. Wie schaffen Sie es, dass die unterschiedlichen Denkweisen nicht zur Zerreissprobe werden?

Unser gemeinsames Ziel ist es, die beiden Standbeine Unternehmertum und Philanthropie unter einem Dach zusammenzubringen. Dafür steht die Familie als Ganzes ein. Diversität ist dabei ein Schlüssel zum Erfolg: Jedes Familienmitglied übernimmt eine spezifische Rolle, die seinem oder ihrem Hintergrund und den individuellen Fähigkeiten entspricht.

Sie haben Anfang der 1990er Jahre für eine Unternehmensberatung in Tokio gearbeitet und verbringen viel Zeit in Singapur. Was kann Europa von Asien lernen?

Die fernöstlichen Gesellschaften erlebe ich häufig als sehr diszipliniert. Die Ein-Kind-Politik in China hat dazu geführt, dass gerade die Mittelschicht nicht nur viel Wert auf Bildung legt, sondern auch Geld investiert. Ein Werturteil abzugeben, halte ich für schwierig. Dazu bin ich zu sehr davon überzeugt, dass der Mensch unendlich vielseitig ist, und Bildung gerade das berücksichtigen sollte.

Können Sie ein Beispiel aus Ihrem Berufsalltag nennen, wo ein exzellentes Ergebnis vor allem der Vielseitigkeit des Teams zu verdanken ist?

Als Anwalt habe ich viele Jahre Unternehmen rund um den Globus bei grossen Projekten beraten. Das Ziel dieser Projekte lässt sich auf eine einfache Formel bringen: Es geht darum, Strukturen zu entwickeln, die dafür sorgen, dass die richtigen Menschen an den richtigen Stellen die richtigen Entscheidungen treffen. Dabei ist es wichtig, einen guten Blick dafür zu haben, wo die Leistungskraft einer Organisation endet und wo man sich mit anderen in Kooperationen zusammenschliessen muss, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Genau darum geht es auch bei unserer Stiftungsarbeit. Und natürlich um die Motivation von Menschen, Entwicklung von Kindern und Jugendlichen zu ihrer eigenen Sache zu machen. Genau so, wie es ein Unternehmer mit seinem Unternehmen macht.

Den Dandy gab es nie

Auf den ersten Blick könnte man das Universalgenie *Dieter Meier* für einen Dilettanten halten, der im Leben einfach Glück hatte. Doch wer ihn genauer kennt, merkt: Dieser Mann hat eine besondere Begabung fürs Leben.

Text: Eric Johnson

Bilder: Markus Bertschi

Wer nicht in der Schweiz lebt, hat vermutlich noch nie von Dieter Meier gehört. Dennoch hat so manch einer seine Kunst bereits erlebt. Wer kann sich nicht an den Kinohit «Ferris macht blau» aus den 1980ern erinnern? Meier war Co-Autor und Sänger des bekannten Lieds, das die legendäre Szene mit dem roten Ferrari untermalt. «Oh Yeah» – im Song elf Mal wiederholt – war danach im «Geheimnis meines Erfolgs», in zahllosen TV-Spots, Simpsons-Episoden und sogar im Videospiel «Gran Turismo 4» zu hören. Mit seiner Band Yello landete Meier aber noch weitere Hits, beispielsweise «The Race», das bei Eurosport als Trailer und bei der Musiksendung «Formel Eins» als Titelmelodie verwendet wurde.

Ironie war schon immer ein wesentlicher Bestandteil der Musik von Dieter Meier. Ganz im Sinn des Dadaismus – in Meiers Heimatstadt Zürich entstanden – schreckte Meier nie vor dem Banalen oder gar Absurden zurück. «Bostitch», der erste Yello-Hit aus dem Jahr 1980, ist die Schweizer

Bezeichnung für ein Heftgerät. Rund zehn Jahre zuvor hatte Meier bei einer Performance in New York jedem Passanten einen Dollar geschenkt, der zu ihm die Worte «Yes» oder «No» sagte. Kurz darauf stellte er auf einem öffentlichen Platz in Zürich 100'000 Metallstücke aus, die er während fünf Tagen täglich acht Stunden lang in Säcke zu 1000 Stück abfüllte.

Noch mehr Ironie bewies Meier ausserhalb seines Daseins als Avantgardist – fast so, als hätte Picasso heimlich als Buchhalter gearbeitet. Während er von der Öffentlichkeit als hipper Bohemien wahrgenommen wurde, gehörte er der Schweizer Golfnationalmannschaft an (noch heute hat er ein Handicap von 7) und war halbprofessioneller Pokerspieler. Zudem gründete oder finanzierte er diverse Unternehmen, die sich meist mit bahnbrechenden Technologien befassen, unter anderem in den Bereichen Elektronik, Biolandwirtschaft oder Uhrenproduktion. Ein aktuelles Projekt widmet sich der Herstellung von hochwertiger Schokolade.

Was lässt sich nun über einen so vielseitigen und ironischen Menschen zusammenfassend sagen? Da sich Meier bester Gesundheit erfreut und seinem 70. Geburtstag nähert, mehren sich seit einigen Jahren die Würdigungen seines Lebenswerks. Doch ob in TV-Talkshows, Zeitungsberichten oder an Preisverleihungen – er wird noch immer als Leichtgewicht beschrieben. Seine Virtuosität sei nicht echt, denn niemand könne auf so unterschiedlichen Gebieten so erfolgreich sein, so der allgemeine Tenor. Und dass der fünffache Vater alles so einfach aussehen lässt, scheint für viele zu beweisen, dass er ein Dandy und Dilettant ist, dem der Erfolg einfach in den Schoss fällt.

Damit liegen alle falsch, denn sie halten Meiers Bescheidenheit für Naivität. Sie verwechseln seine nackte Direktheit mit einem Mangel an Kunstverständnis. Sie nehmen seine Ironie eindeutig zu ernst. Deshalb nachfolgend ein Versuch der Klärung.

Grosse Liebe Berlin

Dieter Meier ist nicht ständig unterwegs, aber er verfügt über so manch einen Wohnsitz: in seiner Geburtsstadt Zürich, in Los Angeles (wo zwei seiner vier Töchter leben), auf Ibiza und auf mehreren Gutsbetrieben in Argentinien, wo er eine biologische Rinderzucht betreibt.

Fragt man den Vielreisenden aber, wo er die grösste Vielfalt findet, dann lautet seine Antwort klar: Berlin. Die bunte Mischung der deutschen Hauptstadt ist laut Meier weltweit einmalig. Reiche, Arme, Berühmte, Unbekannte – alle finden hier zusammen. «In einer Bar in Berlin sitzt ein Mann, der sich kaum sein Bier leisten kann, direkt neben einem Medienmogul. Beide unterhalten sich einen ganzen Abend lang miteinander», sagt Meier. «Berlin ist definitiv nicht versnobt.» Dieter Meier möchte in Zukunft mehr Zeit in Berlin verbringen. Schon deshalb, weil hier die Macher seiner Neuproduktion «Out of Chaos» leben.

dietermeier.com



Die Macht der Idiotie

Der Begriff bauernschlau könnte zu Dieter Meier passen. Er bezeichnet sich selbst als Idioten – für ihn ein Wort ohne negative Konnotation. «Ein Idiot ist jemand, der nicht vorgibt, Dinge zu wissen, die er nicht weiss», meint er. «Und ein Idiot stellt Fragen, hört zu und lernt. Man kann nämlich viel lernen, wenn man die richtigen Fragen stellt.»

Mit dieser Form von Idiotie hat Meier beispielsweise einiges über den sogenannten Katzenkaffee erfahren. Dieser besteht aus Bohnen, die in Südostasien vom Fleckenmusang (einer Schleichkatzenart) gefressen und wieder ausgeschieden werden. Meier betont, dass dieser Kaffee nicht deshalb so gut schmecke, weil er von einer Katze verdaut wurde, sondern weil diese nur die reifsten Kaffeekirschen mit dem besten Geschmack frisst. «Oder haben Sie schon einmal einen Schwarm Vögel gesehen, der über unreife Früchte herfällt?» Deshalb wird es seiner Meinung nach auch nicht gelingen, gefangenen Fleckenmusangs mechanisch geerntete Kaffeekirschen vorzusetzen. Denn die meisten davon sind unreif.

Das klingt einleuchtend. Meier wusste es, weil er viele «idiotische» Fragen stellte, als er ein Unternehmen in der Dominikanischen Republik mitgründete. Und er erfuhr, dass der Erntezeitpunkt – und damit die ausschliessliche Verarbeitung reifer Kirschen – für die Kaffeequalität entscheidend ist.

Kaiser ohne Kleider

Wahrheiten zu ignorieren, so Meier, ist ein wesentlicher Faktor

«Im Leben ist der Wert deiner Karten von jenen deiner Mitspieler abhängig.»

für Misserfolg im Geschäft, in der Kunst und überhaupt im Leben. «Zu viele Manager meinen vorgeben zu müssten, über alles Bescheid zu wissen. Wenn sie aber zugeben würden, dass sie Idioten sind und nicht alles wissen, wären sie viel erfolgreicher. Dann könnten sie nämlich nach Antworten suchen.»

Manager auf allen Führungsebenen müssen lernen, Idioten zu sein, ist Meier überzeugt. Zuerst sollten sie sich auf die

Grundlagen konzentrieren, dann deren Wandel erkennen und schliesslich verstehen, dass Fortschritt meist durch die Fähigkeit entsteht, die Anarchie zu beherrschen. «Um Erfolg zu haben, müssen wir lernen, mit dem Chaos zu leben.»

Von diesem Prinzip ist Meier so überzeugt, dass er sein letztes Musikprojekt «Out of Chaos» nannte. Es umfasst ein im Frühjahr veröffentlichtes Soloalbum,

Natürlich spricht Meier nicht von Einzigartigkeit. Vielmehr stellt er eine Analogie zum Pokern her, für das er als junger Mann viel Zeit aufwendete. «Im Leben ist der Wert deiner Karten von jenen deiner Mitspieler abhängig.» Ein Auszug aus dem Lied «The Gambler», von Kenny Rogers, bringt es auf den Punkt: «You've got to know when to hold 'em and when to fold 'em» (du musst wissen, wann du deine Karten halten oder aufgeben musst).

ergänzt mit Konzerten in Nordeuropa und New York. Beides kam bei Fans und Kritikern gut an.

Pokern wie im richtigen Leben

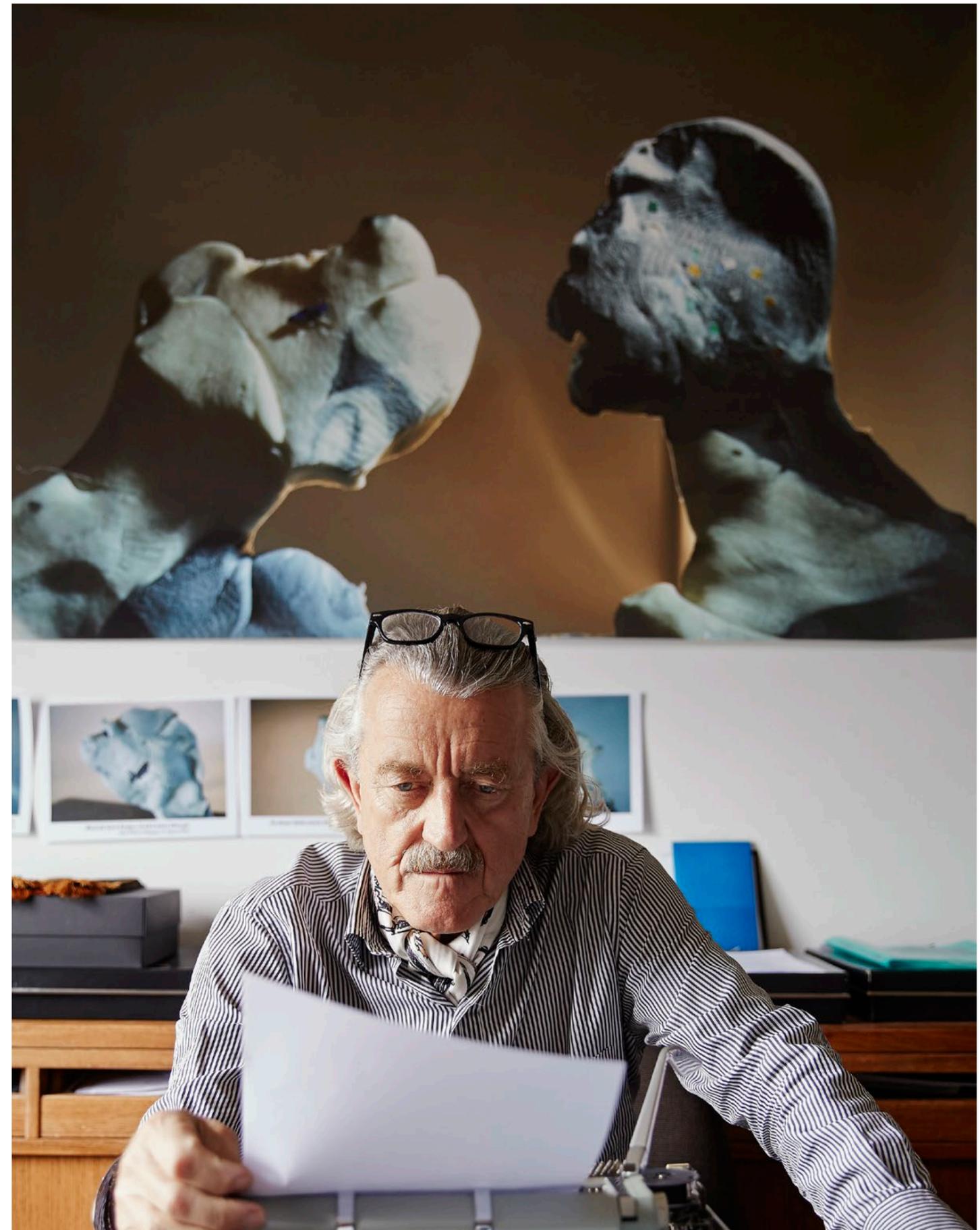
Neben Idiotie empfiehlt Meier, sich im Umgang mit dem Chaos an drei allgemeinen Regeln zu orientieren:

*Finde die richtigen Partner:
Kann ich selbst etwas beitragen?
Wer könnte sich noch einbringen?
Die Welt hält enorm viel Know-how parat, das nur abgerufen werden muss.*

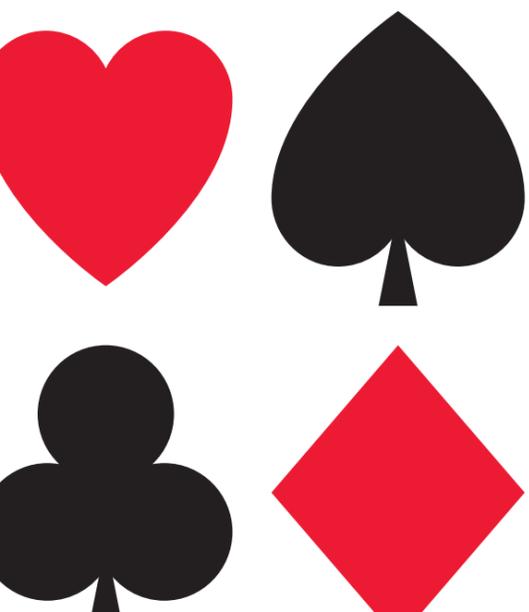
*Sei auf schwere Zeiten vorbereitet:
Mag ich, was ich tue? Wenn ja,
wird mir das auch in schweren Zeiten helfen, die so oder so kommen.*

*Entdecke deine Einzigartigkeit:
Was habe ich zu bieten, das mich von den anderen unterscheidet?*

Wie viele Pokerfans besteht Meier darauf, dass es sich dabei nicht um ein Glücksspiel handelt. Vielmehr spiegeln die langfristigen Ergebnisse das Können eines Spielers wider. Auch das Leben ist eindeutig kein Glücksspiel. Und Meier ist kein Dilettant, denn er verfügt über vielfältige Fähigkeiten, die er wohlüberlegt einsetzt. Sollte es sein Ziel sein, ein möglichst interessantes Leben zu führen, dann hat er definitiv einen Royal Flush auf der Hand.



«Manager sollten lernen, Idioten zu sein. So wären sie nämlich viel erfolgreicher», erzählt Dieter Meier.



Vielseitigkeit: Mein Privileg

Es ist die Neugierde, die ihn antreibt: *Rudolf Hug* ist Tüftler und Techniker, Verwaltungsrat und Verleger, Fotograf und Familienvater, Politiker und Präsident in einem. Diversität in Unternehmen hält der Axpo-Verwaltungsrat für zentral.

Rudolf Hug und seine Tätigkeiten

Rudolf Hug, geboren 1950 in Romanshorn, absolvierte zuerst eine Lehre als Fernmelde-, Elektro- und Apparatemonteur (FEAM) bei der Contraves in Zürich. Nach Stationen als Servicetechniker und -leiter machte er sich 1983 selbstständig und gründete zahlreiche Firmen im Bereich Elektronik und Mikroprozessortechnik; zu diesen gehören etwa die MPL AG Elektronikunternehmung und die AOS Technologies AG. Von 1999 bis 2013 wirkte er im Vorstand von Swissmem, vormals VSM; zwischen 2007 und 2013 arbeitete er im Vorstand von Economiesuisse, wo er die ständige Kommission «Energie und Umwelt» präsiidierte. Seit 2003 amtet er auch als Wirtschaftsvertreter des Kantons Aargau im Verwaltungsrat der Axpo. Der langjährige FDP-Politiker wirkte als Arbeitsrichter und Laienschauspieler und hat mehrere Fotobücher veröffentlicht. Er wohnt im Kanton Aargau, ist verheiratet und Vater von fünf erwachsenen Söhnen.

rudolf-hug.ch

Text: Madeleine Stäubli-Roduner
Bilder: Rudolf Hug

Lange vor den Zeiten eines Steve Jobs richtete der junge Rudolf in seinem Elternhaus in Romanshorn ein Versuchslabor ein. Der Sohn eines Briefträgers baute die Werkstatt zu einer Dunkelkammer um, installierte eine funktionierende Telefonanlage und bastelte ein Radio. Schlüsselerlebnis für seine ungewöhnlichen Aktivitäten bildete das Buch «Werkbuch für Jungen», das ihm seine Eltern geschenkt hatten – eine Anleitung zum Selberbauen. Dabei waren seiner Fantasie kaum Grenzen gesetzt – mit 14 Jahren baute er eine Kiste, mit der man Lampen fernsteuern konnte, die er sogar verkaufte. Mit 20 gewann er mit einer Arbeit über Digitalcomputer den ersten Preis bei «Schweizer Jugend forscht».

«Routinearbeiten haben mich immer gelangweilt», blickt der 64-Jährige lachend auf seine Lehr- und Tüfteljahre zurück. Schule und Studium reizten ihn wenig. Sinnbildlich für seine Präferenzen steht die Phase, als er sein Elektroniklabor in eine grosse Kiste packte, unter den Tisch schob und ein Fernstudium begann. Nach gerade einem Jahr brach er es ab, holte seine Kiste wieder hervor und tüftelte weiter. «Die Berufslehre war das Ende meiner organisierten Ausbildung» – nicht aber das Ende seiner Weiterbildungen, die ihn in politische Ämter und Präsidien, in Verwaltungsräte und zur Gründung mehrerer Technologiefirmen führte.

Engagement, nicht Prestige

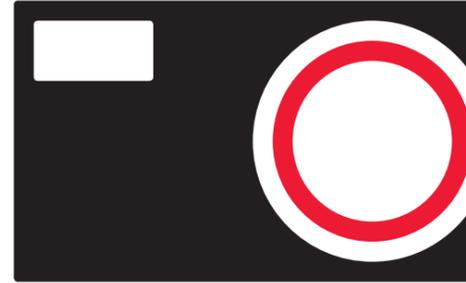
«Ich lebte meine Talente. Entwickelte Elektronik und brachte sie über verschiedene Verkaufskanäle auf den Markt.» Während der Pionierzeit der elektronischen Datenverarbeitung liess sich Rudolf Hug in den Vereinigten Staaten von Ausbildern inspirieren, absolvierte ihre Kurse innert Kürze, meist nachts, und instruierte dann seinerseits die amerikanischen Kursleiter. Im Vordergrund stand dabei nie das Prestige eines Titels, sondern das Engagement. «Entweder ich mache etwas ganz, oder ich mache es gar nicht», lautet das Motto des vielseitigen Unternehmers, der zudem regelmässig kocht, sich als Laienschauspieler betätigte und begeistert fotografiert.

Ja, das Fotografieren. Diese Leidenschaft flammte im Jahr 2004 wieder auf, als sich Hug entschied, die Welt nicht nur auf Geschäftsreisen zu erleben. Von Südafrika nach Lappland, vom Machu Picchu nach Myanmar – Hugs Reisen sind äusserst vielseitig. «Ich wollte Menschen und Landschaften kennenlernen, dank meiner Neugierde war ich offen für vieles. Beim Reisen meidet er Menschenmengen, lieber zieht er allein, begleitet von einem einheimischen Führer, in die entlegensten Gebiete. So hat er etwa im hohen Norden Kanadas eine Eisbärenmutter beobachtet und tagelang in der Kälte ausgeharrt, bis er endlich das Tollen der Jungbären fotografisch festhalten konnte. Diese nordischen Bewohner bevölkern nun mit vielen anderen Tieren sein Fotobuch «Adler, Bär und Co.», das er in Eigenregie gefertigt, gelayoutet und herausgegeben hat. Auch hier gilt ihm Vielfalt mehr als künstlerische Perfektion, ist Erlebtes wichtiger als der literarische Anspruch.

**«Thematische
Vielseitigkeit ist
ein Privileg.»**



Firmengründungen, Reisen, Mandate – wird Rudolf Hug seine eigene Vielseitigkeit nie zur Last, verzettelt er sich nicht zuweilen? Nein, lacht er. Dabei kommen ihm seine rasche Auffassungsgabe, seine breite Expertise und seine Erfahrung zugute. Wenn er aber beim Blick in die Agenda kaum mehr Lücken sieht, dann trennt er sich von einem Engagement. «Manchmal ist es nötig, eine Türe zu schliessen, um eine neue aufmachen zu können.» So hat er sich zu gegebener Zeit aus der Politik, von Swissmem und Economiesuisse verabschiedet, um Zeit für anderes zu haben.



Hat er ein Mandat inne, so übt er es gewissenhaft aus. Dabei sieht er sich als hartnäckigen, konstruktiv-kritischen Mitdenker, der bei drohendem Scheitern auch nach neuen Lösungsansätzen sucht. Für Rudolf Hug steht ausser Frage, dass Unternehmen heute von unterschiedlichen Menschen getragen werden müssen. Doch sieht er in Führungsetagen oft dasselbe einheitliche Profil: grosse Titel, militärische Erfahrung, Serviceclubs. Ein Verwaltungsrat braucht jedoch Personen mit vielfältigen Perspektiven und kritischem Blick. «Wenn die Firmenspitze auf Einheitsmeinungen pocht und die Leute in der Warteschlange ihrer Karriere sich schweigend anpassen, fehlt die nötige Streitkultur», bemängelt Hug. Er selber kann dank seiner Unabhängigkeit auf Missstände hinweisen, wofür ihm später meist Dankbarkeit entgegengebracht wird.

Was rät er einem Unternehmer von heute? Die Komplexität des unternehmerischen Alltags ist gross, ein Chef muss daher für spezifisches Fachwissen ergänzende Kräfte beiziehen. Dabei darf er sich jedoch nicht nur auf externe Berater verlassen, sondern soll sich mit jedem Themenbereich selber auseinandersetzen. Mit dieser Einstellung berät Hug zahlreiche Jungunternehmer. «Ich bin in vielen Bereichen zu Hause, etwa auch in der Finanzwelt, daher kann ich vielfältige Tipps geben.» Seine thematische Vielseitigkeit sieht er als «unglaubliche Lebensqualität» und als Privileg. Dieses möchte er weiterhin geniessen, etwa mit seinem nächsten Buchprojekt, das geografisch für einmal in der Nähe bleiben wird: Es handelt vom Appenzeller Brauchtum.

«Manchmal ist es nötig, eine Türe zu schliessen, um eine neue aufmachen zu können.»

Begegnungen auf Augenhöhe

In Hugs Fotobüchern finden sich neben den Tieren viele Porträts von Menschen aus aller Welt. Der fröhliche Bub aus dem Himalaya, die gastfreundliche Russin mit dem zerfurchten Gesicht, der chinesische Bauer – sie zeugen von Begegnungen auf Augenhöhe. «Ich finde gut Zugang zu Menschen, denn ich begegne ihnen mit Respekt, möchte sehen, wo und wie sie leben, welches ihre Freuden und Sorgen sind», sagt Hug. Oft genügt ein Zeichen, ein Blick, um zu merken, wann eine Aufnahme erwünscht oder aber Nähe unangebracht ist. Mit diesem Respekt erschliessen sich ihm fantastische Begegnungen. «Du musst die Leute um Erlaubnis bitten», nennt Hug seine Haltung, die Türen öffnen kann. Diversität heisst für ihn, Menschen zu respektieren.

Seine grösste Erkenntnis beim Reisen? Er zögert keinen Moment: «Es braucht keinen Reichtum, um glücklich zu sein. Wir definieren Glück meist monetär, aber viele Menschen auf dieser Erde leben sehr, sehr einfach und sind trotzdem glücklich, da sie das wenige, das sie haben, viel mehr schätzen.» Hug sucht unterwegs das Einfache, nicht die Bequemlichkeit, wie er auch zu Hause nicht Prestige und Statussymbole im Fokus hat. Seine Reiseabenteuer und der Firmenalltag sind für Hug keine getrennten Welten: Aus seinen Erlebnissen mit Tieren hat er in Eigenregie eine Multimediashow erstellt, welche die Parallelen von Unternehmertum und Tierwelt thematisiert. Seine spannenden Bildergeschichten, dazu ein Touch Abenteuer, sprechen das Publikum sehr an, freut sich Hug.



Ein Wettbewerbsvorteil der Schweiz ist die gemeinsame Kreation **ON AIR**

Die Firma Joiz hat das Fernsehen neu erfunden. Angesprochen werden vor allem junge Leute und gemacht wird das Programm von Menschen aus allen Ecken der Welt. Das ist Diversität vor und hinter der Kamera.

Text: Sandra Willmeroth
Bilder: Markus Bertschi

Alexander Mazzara hat nach seinem Studium zum Diplom Bauingenieur ein Nachdiplomstudium Journalismus am Medienausbildungszentrum in Luzern (MAZ) abgeschlossen. Seine Medienkarriere begann als Redaktor beim Sender Viva und als Reporter bei RTL/ProSieben (Schweiz), 2000 wechselte er zum Schweizer Fernsehen und war dort in mehreren Positionen tätig. Nach einer beruflichen Auszeit in den USA, wo er unter anderem die neuen Internetfirmen im Silicon Valley kennenlernte, hatte er die Idee, Internet und Fernsehen zu verbinden, worauf die Joiz AG gegründet wurde. Mazzara hat Jahrgang 1975 und lebt in Zürich.

Wie viele verschiedene Nationalitäten sind bei Joiz beschäftigt?

Das habe ich noch nie gezählt! An den Namen der Mitarbeitenden sieht man aber wie international wir sind. Einer unserer Stars unter den Moderatoren ist Gülsha Adilji. Sie ist für mich auch das beste Beispiel für Integration. Sie vereint gleich mehrere Kulturen: Adiljis Mutter ist Türkin, die im Kosovo aufgewachsen ist, und der Vater ist ein in Serbien aufgewachsener Albaner. Zudem arbeiten sehr viele Secondos bei uns, aber auch Leute, die jetzt wegen uns zu Joiz gekommen sind, darunter Deutsche, Türken, Amerikaner, Israelis, Rumänen.

Ist es nicht schwierig, Mitarbeitende zu integrieren, die aus New York, Tel Aviv, Istanbul und Bukarest zu Ihnen nach Zürich-Oerlikon kommen?

Insgesamt haben wir alle einen ähnlichen kulturellen Hintergrund. Der macht allerdings nicht den Erfolg unserer Firma aus. Es ist viel entscheidender, Leute zu finden, die Erfahrung mitbringen und trotzdem Fantasie haben. Einstein sagte einmal: «Erfahrung ist das Ende der Fantasie.» Und daran glaube ich

ganz stark. Für uns ist es darum wichtig, dass wir die Fantasie nicht verlieren bei dem, was wir tun. Wir müssen Leute finden, die diese Offenheit haben. Das ist keine Frage der Nationalität, sondern eine Frage der Einstellung und der Person.

Was meinen Sie mit dem ähnlichen kulturellen Hintergrund?

Wir sind bei uns alle westlich aufgewachsen und orientiert. Ich war für das Schweizer Fernsehen viel in der Welt unterwegs. Die Kultur von Japan, Afrika oder der arabischen Welt unterscheidet sich stark von der unsrigen. Das meine ich nicht wertend, sondern die Kulturen sind einfach verschieden, und das schafft in der Zusammenarbeit grössere Herausforderungen.

Ist dies bei Ihren jungen, offenen und internationalen Mitarbeitenden überhaupt ein Thema?

Nein, wo jemand seine kulturellen Wurzeln hat, spielt eigentlich keine bedeutende Rolle. Das entspricht ja auch der Grundhaltung unseres Senders: Wir sind sehr weltoffen, wir berichten über lokale und globale Themen und unsere Mitarbeitenden sprechen ja alle Englisch und orientieren sich genauso an der Zürcher Subkultur wie an globalen Trends.

Wie helfen Sie bei der Integration?

Das Beste ist natürlich, wenn unsere jungen Mitarbeitenden die Neuen einfach mit in den Ausgang nehmen. Dann sind sie sofort in einer Gruppe integriert und haben Anschluss. Das ist wohl für alle Beteiligten lustiger und interessanter und bringt mehr soziale Integration als wenn man beispielsweise die Ex-pats von einer Agentur betreuen lässt und ihnen hilft, eine tolle Wohnung zu finden.

Haben Sie gezielte Mentoring- oder Integrationsprogramme?

Das sind gezielte Mentoring-Programme! (lacht) Aber wir machen auch anderes. So mussten alle neuen Mitarbeitenden in Berlin vor dem dortigen Sendestart mindestens ein bis vier Wochen nach Zürich kommen und hier mit den Personen zusammenarbeiten, die dasselbe machen wie sie in Berlin. Die Moderatoren waren sogar live auf dem Sender bei uns.





Die Moderatoren haben im hiesigen Fernsehen Hochdeutsch gesprochen? Das gab beim SRF ja schon mal einigen Ärger...

Wir haben viele positive Reaktionen bekommen. Die Zuschauer mochten die deutschen Moderatoren, vielleicht auch, weil sie noch neu und etwas unsicher waren. Aber das Wichtigste ist, dass sich die Mitarbeitenden von Zürich und Berlin gut kennen gelernt haben und ihre Erfahrungen austauschen konnten. Seither bieten wir jedem die Möglichkeit zur Jobrotation. Gerade eben haben beispielsweise die beiden Maskenbildner aus Berlin und Zürich den Arbeitsort für zwei Wochen getauscht.

Diversität meint ja auch eine Vielfalt an Alterskategorien. Wie sieht dies bei Joiz aus?

Wir sind ein Sender für junge Menschen, doch die Altersspanne unserer operativ tätigen Leute reicht von 20 bis 50 Jahre. Die Moderatoren sind wegen der jungen Zielgruppe jünger als 30. Aber auch das ist nicht in Stein gemeisselt, denn wir haben auch Moderatoren, die mittlerweile

knapp über dieser Altersgrenze sind. Diese müssen aber deswegen jetzt nicht gehen. Aber es ist klar, dass sie nicht noch weitere fünfzehn Jahre bei uns moderieren werden. Im Bereich der Redaktion suchen wir oft gezielt junge Leute, weil sie die Sprache der jungen Menschen sprechen. Ich selbst bin auch nicht mehr so jung, und wenn ich mich bei den Jungen durch das Übernehmen

Wie machen Sie das konkret?

Wenn jemand eine wirklich gute Idee hat, dann setzen wir diese gerne um, ganz egal von wem die Idee kam – und wenn es der Praktikant war! Aber bei einer solchen Offenheit muss man auch Fehler machen dürfen. In der Firma muss eine Kultur bestehen und verankert sein, die Fehler zulässt.

«Das mit dem Alter ist so eine Sache: Was heisst das schon?»

ihrer Sprache einschmeicheln möchte, käme das nicht gut! (lacht) Darüber hinaus haben wir aber auch viele Bereiche, in denen die Mitarbeitenden älter sind und auch sein dürfen, sollen oder müssen.

So ganz wollen Sie also doch nicht auf die Erfahrung von älteren Mitarbeitenden verzichten?

Das Ziel ist es, eine gute Mischung zu haben. Erfahrung ist sehr wichtig bei unserer Arbeit, aber Offenheit ist entscheidend. Und das mit dem Alter ist ja oft so eine Sache – was heisst das schon im Hinblick auf Erfahrung und Verantwortungsgefühl? Ich stelle immer wieder allen Unkenrufen zum Trotz fest, dass junge Leute sehr gern Verantwortung übernehmen. Viele bei uns führen mit Anfang zwanzig schon ein Team oder sind auf dem Set für alles verantwortlich. Das fördern wir sehr stark, indem wir versuchen, Verantwortung möglichst weit nach unten abzugeben, bis hin zur Ebene der Praktikanten.

Wie errichtet man eine solche offene Kultur in einer so jungen Firma, welche so schnell gewachsen ist?

Mit vielen kleinen und grossen Dingen. Seit es die Firma gibt, machen wir jeden Freitag einen Apéro – bezahlt privat von der Geschäftsleitung. Manchmal sind drei Leute da und manchmal 50, es kommt einfach, wer da ist und wer kommen mag, und man redet und tauscht sich untereinander über die Woche aus. Darüber hinaus gibt es ein wöchentliches Meeting mit allen Mitarbeitenden, wo wir sehr transparent auch über Dinge reden, die erst Monate später an die Öffentlichkeit dürfen. Dieses Meeting ist nicht nur top-down, sondern auch bottom-up: Es gibt Fragerunden, und jedes Mal stellt sich ein Mitarbeitender vor und erzählt, was seine tägliche Arbeit bei uns umfasst, aber auch was seine Hobbys sind. Abteilungsübergreifend im Detail verstehen, was die Arbeit der andern umfasst, hilft enorm für ganzheitliches Denken.

Fernsehen bildet ja immer auch ein Stück weit die Wirklichkeit ab. Inwieweit ist Diversität in Ihren Sendungen ein Thema?

Eine Schiene bei uns heisst Joizone: jeden Tag eine halbe Stunde Talk mit Gästen zu Themen aus Politik, Sozialem, Gesundheit, Arbeit und Liebe. Diese Talkshow ist sehr interaktiv, die Zuschauer können sich jederzeit und über verschiedene Kanäle einbringen. Und da ist Diversität immer wieder ein grosses Thema, das oft und breit und in vielen Facetten diskutiert wird.

Denken Sie, dass Firmen, die das Thema Diversität aktiv leben und fördern, einen Wettbewerbsvorteil haben?

Ja, eindeutig. Unternehmen müssen auf die zunehmende Globalisierung reagieren, deren ökonomische Verflechtungen äusserst vielschichtig geworden sind. Diversität ist ein wichtiger Erfolgsfaktor geworden, weil viele verschiedene Ansichten, Ansätze, Erfahrungen und auch unterschiedliche Gene dazu beitragen, die beste Lösung auf komplexe Probleme zu finden.

Wie der klassische Schweizer Kompromiss?

Die Schweiz hat bei diesem Thema tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil, weil es genau das ist, was wir hier seit gut 700 Jahren einigermassen leben: Jeder kann und soll etwas zum Gemeinwesen beitragen. Und wir haben gelernt, zwischen vielen Anspruchsgruppen und bei komplexen Zielsetzungen den besten Weg zu finden. Das ist einer der Wettbewerbsvorteile der Schweiz – die gemeinsame und vernetzte Zusammenarbeit und Kreation. So schnell kann das keiner kopieren.

Die Firma Joiz AG mit Sitz in Zürich-Oerlikon wurde 2009 von Alexander Mazzara mitgegründet; Mazzara ist heute CEO der Firma. Joiz ist interaktives Fernsehen und verknüpft TV auf neuartige Weise mit dem Internet, mobilen Apps und Social Media. Das Publikum nimmt mittels einer eigens entwickelten Technologie aktiv am Programm teil und kann interagieren. Im August 2013 ist Joiz auch in Deutschland auf Sendung gegangen. Die Internationalisierung soll mit Franchisenehmern weitergeführt werden. Insgesamt beschäftigt Joiz 130 Mitarbeitende, davon 55 in Berlin.

joiz.ch

«J.M. Keynes zum Kaffee. Ludwig Erhard zur Vorspeise.»

Merkwürdige Idee: Man lese ein Buch, verdichte die Fülle auf wenige Seiten und werte Inhalt, Nutzen, Stil. Kann man damit Geld verdienen? getAbstract kann es. CEO *Thomas Bergen* verrät: Wie und wann Diversität zum Erfolg führt. Wann nicht. Und wie er schon als Kind zum Manager wurde.

Text: Uwe Stolzmann
Bilder: Markus Bertschi

Thomas Bergen, geboren 1966 in Luzern, studierte BWL an der Universität St. Gallen. Spezialisierung: Operations Research. Er ist Mitbegründer und CEO von getAbstract. Bergens Frau Maria Salvador stammt aus Ecuador. «*En mi casa se habla español*», sagt er. Die beiden sind seit über zwanzig Jahren verheiratet, sie haben drei Kinder.

Luzern, ein Bürohaus am See, heiter blau-grün. getAbstract («Komprimiertes Wissen») residiert im ersten Stock. Was bemerkt der Besucher, wenn er eintritt? Entspannte Atmosphäre. Stille. Und Bücher, viele Bücher, in Kartons und auf Regalen. CEO *Thomas Bergen* – sportlich-schlank, Brille und Kurzhaar – sitzt in einem hellen Büro am PC, auch er umrahmt von Büchern: etwas Wirtschaft, dazu Heine und Highsmith, Čechov und Chandler.

«Diversität», Herr Bergen: Wann haben Sie den Reiz der Vielfalt zum ersten Mal gespürt?

Als Kind. Wenn einer auf dem Spielplatz fragte: «Was spielen wir?», sagte ich: «Ich hätte eine Idee.» Hunderte Spiele habe ich erfunden. Ich wollte herausfinden: Wie müssen Regeln aussehen, damit ein Spiel attraktiv wird? Und ich merkte: Kleine Änderungen machen aus Schrott vielleicht die spannendste Sache im Quartier.

Wie sah so eine Spielidee aus?

Mitte der Siebziger erfand ich Varianten, um mit Panini-Bildchen zu handeln. Auf spezielle Art. Ein Erfolg: In Pratteln, wo wir damals lebten, haben zuletzt alle diese Spiele gespielt! Später in Interlaken besaßen wir einen kleinen Garten. Was kann man machen? Ich habe Hindernisläufe organisiert, über Hürden und dreimal um den Baum. Am Ende waren wir zwanzig Kinder.

Drei Goldvreneli für eine Investition

Schon mit zehn, elf wollten Sie wissen: Wie funktioniert ein Unternehmen im richtigen Leben, in der Wirtschaft?

Ich hatte 200 Franken im Spar-schwein, damit ging ich zum Bankverein. Meine erste Investition waren drei Goldvreneli – für 80 Franken gekauft, für 170 verkauft. Ein Riesengewinn! Mit vierzehn war für mich klar: Ich werde Anwalt – wie muss man die Regeln der Gesellschaft gestalten? – oder Unternehmer. Wieder wollte ich wissen: Wie funktioniert dies und was macht ein Unternehmen erfolgreich?

Bergen studierte in St. Gallen. In einer Studentengruppe, gemeinsam mit anderen, suchte er unternehmerische Ideen. In dieser Gruppe war auch Rolf Dobelli, den Bergen schon aus dem Gymnasium kannte.

Wir haben Dutzende Businesspläne geschrieben. Denn es gab Dutzende Ideen. Etwa: Wie wäre es mit exklusivem Briefpapier? Ein Liebesbrief auf günstigem Papier, das ist wirklich keine Referenz. 1998 hatte Rolf wieder eine Idee: «Wir fassen Bücher zusammen.» Ich sagte: «Schreib einen Businessplan!» Am 26. Dezember 1998 hatte ich den Plan. «O.k. Das ist es.»

Was war das erste Buch, das Sie zusammengefasst haben?

Bill Gates, «Speed of ...», wie hiess das? *Bergen tippt, die PC-Tasten klacken*. Ja, «Business @ the Speed of Thought». Und Tom Peters, «In Search of Excellence».





Sechzehn Jahre nach dem Start hat die Firma 100 Angestellte und 200 Freelancer, hat Büros fast weltweit und ein Tochterunternehmen in den USA. Die Tochter liess sich in Florida nieder, in Aventura, «Abenteurer»: Es klang wie eine Verheissung. 3000 Bücher aus 500 Verlagen landen bei getAbstract jährlich auf den Tischen. Die Mitarbeitenden entscheiden: Was passt – in Bezug auf Nutzen, Innovationskraft, Stil? Die Abstracts kommen in eine Datenbank. Von dort können Abo-Kunden – Einzelpersonen oder Firmen – sie herunterladen.

Die «Buddenbrooks» auf acht Seiten

Die ersten Firmenkunden waren Betriebe aus der Schweiz, SMI-Unternehmen. Die Firmen nutzen Zusammenfassungen von Wirtschaftsbüchern für die interne Weiterbildung. Motto: «Mehr Wissen in weniger Zeit.»

Seit 2005 komprimiert die Firma auch literarische Werke, Klassiker. Aber, Herr Bergen, wer braucht schon eine Zusammenfassung der «Buddenbrooks»? Schulen und Universitäten. Gymnasialschüler. Die bekommen die Abstracts jedoch eher unter der Hand.

Was war der erfolgreichste Titel? Die Bibel. Mit Abstand. Die wurde seit 2002 zehn bis zwanzig Millionen Mal heruntergeladen. Läuft noch heute wie verrückt.

Herr Bergen, wie entwickelt sich der Umsatz? Der wächst. Bergen lacht. Zwischen 15 und 30 Prozent im Jahr. Wir sind ein schönes KMU, bieten 200 Familien einen Erwerb.

Und der Gewinn? Ist stabil. Bergen lacht erneut. Wir machen jedes Jahr Gewinn – und investieren ihn wieder.

In Deutschland denken sie anders

Der Entscheid für Belletristik war ein Schritt zu mehr Vielfalt. Hin und wieder erschliesst getAbstract ein weiteres Feld. Eines der jüngsten Produkte heisst «Compressed finance». Gemeint sind Reports von US-Notenbank, EZB und Weltbank, in geraffter Form. Zu den ursprünglich zwei Sprachen der Abstracts (Deutsch und Englisch) sind fünf weitere gekommen. Und irgendwann expandierte die Firma ins Ausland.

Was ist die grösste Herausforderung auf einem neuen Markt?

Die andere Kultur. Wir stellten Vermutungen über unsere Zielmärkte an, die mit der Realität nicht übereinstimmten. Beispiel: Was meinen wir, wenn wir «ein Jahr» sagen – und was meint ein Südamerikaner? Schon die Kluft Schweiz-Deutschland unterschätzt man. Als wir nach Deutschland gingen – damals arbeiteten bereits zwanzig wichtige Schweizer Firmen mit getAbstract –, dachten wir: «Das dauert jetzt drei Monate.» Doch es brauchte zwei Jahre, um den ersten grossen Account abzuschliessen. Wir mussten erst verstehen: Wie denken die Menschen dort überhaupt? Anders!

Was heisst das: Die Leute denken anders? Schweizer Firmen sind bereit für Abenteuer. Sie testen mal. Bei deutschen Grossfirmen muss das Produkt schon bewiesen haben, dass es einen Wert generiert. Auf dem deutschen Markt wird kein Produkt gekauft, das nicht schon am Markt etabliert ist. Als unser erster Kunde aber grünes Licht gegeben hatte, kam der ganze deutsche Markt.

Und in Nordamerika? Geht alles um Return on Investment, Kapitalrendite.

«Nein» sagen, immer wieder «Nein»

Wichtige Accounts von getAbstract in den USA sind General Motors, IBM, Microsoft, Google. Der einzige grosse Bekannte, der noch fehle, sei Apple, sagt Bergen. Nach all den Erfahrungen der letzten Jahre – was bedeutet «Diversität» heute für ihn? Vielfalt in der Einfachheit. Bevor wir diversifizieren konnten, mussten wir wissen: Was ist unsere Kernkompetenz? Was dürfen wir nie aufgeben?
Und – was bleibt Ihre Kernkompetenz? Relevantes Wissen finden, komprimieren, weitergeben. Über Handys, übers Internet, über die iPads auf der Welt.

Wenn Sie eine Firma aufbauen, gibt es ständig neue Möglichkeiten. Sie denken: «Das Geld liegt ja auf der Strasse!» Früher konnten Sie neben der Bäckerei einen Baubetrieb gründen. Denn Sie hatten Geld, und Sie hatten Beziehungen. Im Zeitalter des Internets nützt Ihnen das nichts mehr: Zu breit diversifizierte Firmen können ihre Märkte nicht mehr verteidigen.

Als Unternehmer, heisst das, müssen Sie auch «Nein» sagen, immer wieder «Nein», müssen Projekte stoppen, die die Diversität vergrössern, aber die Einheit auflösen. Mit einem KMU im Internet haben Sie nur eine Chance: Sie müssen fokussieren. In diesem Fokus können Sie allerdings diversifizieren, soviel Sie wollen.

Wozu mussten Sie schon einmal «Nein» sagen?

Wir haben einen B2B-Vertrieb aufgebaut, der funktioniert und wächst. Da wächst auch das Bedürfnis, neue Produkte in diesen Kanal zu stellen. Konkurrenten im Learning-Bereich machen zum Beispiel Web-basierte Trainings. Wir wurden gefragt, ob wir so etwas auch machen könnten. Doch wir merkten: Nein, das ist nicht das Richtige.

Wer zu stark diversifiziert, kann scheitern. Sind Sie schon gescheitert? Hat etwas richtig wehgetan?

Wir haben dreimal versucht, in den USA Fuss zu fassen. Und sind vor acht, neun Jahren dreimal grandios gescheitert. Beim vierten Mal habe ich gesagt: «O.k., ich muss es selbst machen.» Ich weiss noch: Ich lag bei Venedig am Strand, als ein Reseller anrief: «Wir würden Ihr Produkt gern auf den Markt bringen. Aber niemand hier kann Entscheide für Sie treffen.» Da habe ich gesagt: «Wenn Ihr den Vertrag unterschreibt, lebe ich in drei Monaten schon in Amerika.» Und zu meiner Frau sagte ich: «Wir packen die Koffer.» Die Co-Founder Patrick Brigger und Thomas Bergen sind mit ihren Ehefrauen und jeweils drei Kindern nach Miami gezogen, für fünf Jahre. Heute ist Nordamerika der mit Abstand grösste und am schnellsten wachsende Markt.

Welche Regel im Spiel haben Sie bei jener Gelegenheit verändert?

Die Aufgabe hiess: fokussieren. Nicht: diversifizieren. Wir mussten auf diesem Markt unbedingt Erfolg haben. Sonst hätte irgendwer mit einem ähnlichen Produkt den Markt erobert und uns in Europa angegriffen.

Fair, ehrlich und direkt

Susanne Schettler kommt ins Büro, sie ist Marketing Manager Europe. Schettler setzt sich still vor ein Whiteboard mit Diagrammen, Zahlen, wildem Gekritzel. Herr Bergen, wie zeigt sich Diversität im Umgang mit den Mitarbeitenden? Bergen überlegt, spricht von fünfzig Prozent Frauenanteil, das gelte bei vielen ja schon als Diversität, da lacht Frau Schettler im Hintergrund. «Ich habe nie nachgerechnet», sagt sie. «Aber etwas anderes ist mir aufgefallen: Am Sitz der Firma hier in Luzern sind zehn Nationen vertreten.»

Wenn jemand gut ist, versuchen wir alles, ihn zu halten. Wir suchen Modelle, die für alle gehen. Diversität heisst auch: Bei uns steht nicht eine Doktrin im Zentrum, sondern eine Reihe von Werten. Erstens: Wir tun etwas Sinnvolles. Zweitens: Wenn wir etwas tun, machen wir es auf Weltklasse-Niveau. Drittens: Wir sind fair, ehrlich und direkt. Viertens: Wir möchten mit dem, was wir machen, Geld verdienen. Und fünftens: Wir wollen dabei auch Spass haben.

«Vielfalt» bedeutet für Bergen weiter: Die Meinung der anderen gelten zu lassen.

Für jede Sprache gibt es eine Redaktion. Und jede Redaktion entscheidet selbstständig, welche Bücher sie bearbeitet. Schummelt der CEO Titel nach seinem Geschmack ins Programm?

Nein. Je mehr ich mich einmische, umso schlechter funktioniert der Filter der Redaktion. Die Kollegen hätten das Gefühl, sie würden überwacht.

Sie halten sich als CEO deutlich zurück?

Ja. Das führt zwar manchmal zu einer langen Diskussion – wie machen wir das nun? Aber wenn die beendet ist, geht es rasch vorwärts. Jedes Team soll so stark werden, dass es seine Aufgaben selbst lösen kann. Darum kümmere ich mich; ich gestalte die Regeln mit. Wenn ich verantwortlich bin, bringe ich mich natürlich ein.

Und wenn Sie überstimmt werden, ...

... dann werde ich halt überstimmt. In der Geschäftsleitung passiert das regelmässig.

Bergen wendet sich an Frau Schettler im Hintergrund: «Susanne, hast du es anders erlebt?» «Nein», erwidert sie trocken.

Für Leute, die bei uns anfangen, ist das am Anfang schwierig: Eigenverantwortung! Niemand kann sich verstecken.

Das klingt nach einem Redaktionsstatut grosser Zeitungen.

Wir sind wie die NZZ aufgebaut. Bergen lächelt. Wir wachsen nur schneller. Schauen Sie: Die Mitarbeitenden bei getAbstract sind überdurchschnittlich talentiert. Wenn ich solche Leute anziehe, muss ich ihnen auch Freiräume geben. Sonst sind sie unglücklich.

Tischtennis und Hängematte

Thomas Bergen bittet zu einem Rundgang durch die Etage. Der Besucher spürt: Selbst im Alltag achten die Kollegen auf Vielfalt, Abwechslung. Man fühlt sich an einen Firmen-Campus im Silicon Valley erinnert – die Grenzen zwischen Arbeit und Entspannung verschwimmen.

Ein Mitarbeitender verbringt neun, zehn Stunden am Tag im Büro. Viel Zeit. Und wenn er müde wird? Mir geht es so: In einem Büro, in dem ich nicht schlafen kann, will ich auch nicht arbeiten. *Thomas Bergen holt eine Decke aus einer Ecke, kuschelig rot und grün, er legt sie auf den blauen Teppichboden, die rote Seite nach oben.* Das ist mein Bett. Bei meinem ersten Job musste ich auf der Toilette schlafen. Eine Katastrophe! Manche Mitarbeitenden reisen viel. Sind ständig im Jetlag. Da ist es wichtig, dass sie sich ausruhen können ...

Der Rundgang führt vorbei an Werbesprüchen: «J.M. Keynes zum Kaffee. Ludwig Erhard zur Vorspeise.» Vorbei an der Küche und den Räumen für Finanzen und IT, an Büros mit Blick auf den See.

Vor der Bibliothek hängt ein Schild. «Quiet study area.» Zwischen Bücherwänden sieht der Gast eine Tischtennisplatte, irgendwo gar eine Hängematte.

Wir haben auch Tischfussball und einen Massagestuhl. Am Anfang waren alle vorsichtig: Darf ich das benutzen? Ja! Wird nicht aufgeschrieben, wer wie viele Minuten auf dem Stuhl sitzt? Nein!

Ein Rat an Unternehmer

Herr Bergen: Wenn Sie auf einer Tagung wären und anderen Unternehmern Ratschläge geben dürften, Empfehlungen in Sachen Diversität – was würden Sie ihnen sagen?

Zunächst: Diversität ist matchentscheidend. Sie müssen in Ihrem Unternehmen die Komplexität des Umfelds abbilden. Und fürs internationale Geschäft brauchen Sie intern eine Vielfalt der Kulturen. Mehr noch: Sie müssen diese Vielfalt auch leben! Das Zweite: Bei aller Vielfalt dürfen Sie eines nicht aus den Augen verlieren: Was macht mich zu dem, was ich bin? Diversifizieren Sie, wo immer es geht. Doch vergessen Sie nie Ihre Wurzeln.

getAbstract ist ein Online-Informationsservice, gegründet 1999. Er gehört den Gründern Thomas Bergen (CEO) und Patrick Brigger (Präsident des VR). Der Hauptsitz befindet sich in Luzern, es gibt Büros in aller Welt. Die Firma liefert Zusammenfassungen von Wirtschaftsbüchern und Klassikern der Weltliteratur, auf wenigen Seiten, in sieben Sprachen. Bei Abstracts von Business Titeln ist getAbstract weltweit die Nummer eins, mit über 10'000 Titeln in der Datenbank. Das Unternehmen betreut Einzelkunden (B2C) und Firmenkunden (B2B). Es verkaufte bereits mehrere Millionen Lizenzen – 60 Prozent nach Amerika, 35 Prozent an Kunden aus Europa. Die Idee hinter getAbstract: Führungskräfte der Wirtschaft stecken in einem Dilemma – hier die ständig wachsende Menge an Informationen, da die begrenzte Zeit. Die Lösung: «Compressed Knowledge», Abstracts wichtiger Bücher, knapp und verständlich.

getabstract.com

«Diversifizieren Sie. Doch vergessen Sie nie Ihre Wurzeln.»



«Um Erfolg zu haben, müssen wir lernen, mit dem Chaos zu leben.»

PwC Schweiz

62 Nationalitäten
14 Standorte in der Schweiz
2653 Personen (60% Männer/ 40% Frauen)
372 Teilzeitangestellte (13,8%)
40 Auszubildende
Durchschnittsalter: 34 Jahre
Knapp 13'000 Kunden; 8000 davon im KMU-Bereich, 102 oder 45% der an der SIX Swiss Exchange kotierten Unternehmen werden von PwC geprüft.



Herausgeber: PwC Schweiz,
Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout:
Leo Burnett Schweiz AG,
Aemlerstrasse 201, 8040 Zürich

Lithografie/Druck:
Linkgroup, Mühlebachstrasse 52,
8008 Zürich

© 2014 PricewaterhouseCoopers AG.
All rights reserved.

Die von den Autoren geäusserten
Meinungen können von jenen der
Herausgeber abweichen.

Diese Ausgabe des ceo Magazins
erscheint in deutscher, französischer und
englischer Sprache. Auflage: 17'000.

Die nächste Ausgabe von «ceo» erscheint im Juni 2015 zum Thema «Energie».

Lesen Sie, wie die verschiedenen Arten von «Energie» unser Leben beeinflussen: vom morgendlichen Betätigen des Lichtschalters über die genussvolle Energiezufuhr beim Mittagessen bis hin zur sportlichen Aktivität beim abendlichen Joggen.

Keine Ausgabe von «ceo» mehr verpassen?

Jetzt abonnieren: ceo.magazine@ch.pwc.com

