

St. Gallen Business Review

Early 2021

Die Rolle des Staates in der Innovationsförderung

Adrian Hasler, Regierungschef des Fürstentums Liechtenstein

“Die Digitalisierung ist die Basis und hier wird es weiterhin wertvolle Innovation geben.”

Frank Thelen; Unternehmer, Investor und Autor

Daten und Wissen als der neue Machtfaktor

Hendrik Brandis, Mitgründer von Earlybird

“Innovation bedeutet für mich eine Erneuerung von sozialen oder gesellschaftlichen Systemen.”

Stephanie Schoss, Mitgründerin der IPM AG

Innovation



Scan QR-Code to get to our
website & the digital issue



Going the **extra mile.** For our **clients.** Since **1988.**

ESPRIT St. Gallen - The student consultancy at the HSG.

Since 1988, we have successfully completed over 370 consulting projects with StartUps, SMEs and large corporations. Our tailor-made solutions range from marketing strategies to market and competition analyses as well as innovative recruiting concepts and social media campaigns.

Beloved Readers,

Innovation is a topic that affects not only the business world. Most Innovations come with the eagerness to change and impact companies in an economic context and our. Although it has centered in several social stages, many still afraid of it. It is the unknown, the uncertain, that disconcerts us. It takes a unique mindset to embrace Innovation, often linked to a risk-taking way of doing business.

The word Innovation has come to mean many different things, as is usually the case with words en vogue at different periods in time. Our modern understanding of Innovation refers back to the famous economist Joseph Schumpeter and his writings in the 1930s. He defines it as “new combinations” of new or existing knowledge, resources, equipment, and other factors. In this “combinatory activity”, he labeled the “entrepreneurial function” and the social agents fulfilling this function “entrepreneurs”. However, the term and its meaning evolved over the past 90 years. To facilitate that, it can be stated that innovation results from applying knowledge, resulting in new business opportunities, irrespective of whether these stem from innovations in technology or innovations in process, product, or designs in business models and business processes.

Through Innovation and the resulting application of new technologies, schools and universities can, for example, offer online courses, giving

students the opportunity to study from wherever they are. Today, we are all witnesses of the impact and importance of Innovations as we can stay in touch with friends and family. Even though globalization has separated us physically we are still able to collaborate effectively. Where does this fundamental change lead us? And what new challenges arise when technologies such as AI become a more integral part of our lives? We asked industry leaders, visionary thinkers, and experienced professionals questions like these to demystify Innovation.

With our selection of distinguished contributors, we believe that we do not have to be anxious about Innovation as it has improved our quality of living together. Innovation means much more than messaging friends who live thousands of kilometers away. Innovation means developing a vaccine within less than a year to fight a global pandemic. It means treating an emergency patient with the necessary treatment by designing a sensor that can detect pollutants at minimal concentrations underwater. It means facing the biggest challenge of this century – climate change – by ensuring economic growth even if there is a limited number of natural resources.

As always, much energy and passion has gone into this new edition of the St. Gallen Business Review, and we hope these insights will excite and inspire. Enjoy reading!

Max Fäth

Editor In Chief



Reto Giezendanner

Jonathan Bröker

Max Fäth

Simon Meier

Cosima von Wackerbarth

6 Die Rolle des Staates in der Innovationsförderung

Adrian Hasler, Regierungschef des Fürstentums Liechtenstein

9 Frank Thelen im Interview

Frank Thelen, Unternehmer, Investor und Autor

12 “Daten und Wissen sind als der neue Machtfaktor Segen und Fluch zugleich”

Hendrik Brandis, Mitgründer von Earlybird

16 Stephanie Schoss im Interview

Stephanie Schoss, Mitgründerin IPM AG

20 Ueli Maurer im Interview

Ueli Maurer, Mitglied des Schweizer Bundesrates

22 goetzpartners im Interview

Dr. Stephan Goetz & Stefan Sanktjohanser, Gründer & Mitgründer goetzpartners

25 Astrid Hamker im Interview

Astrid Hamker, Präsidentin des CDU Wirtschaftsrat

28 Corporate Political Responsibility Mapping A New Way Towards Sustainable Innovative Growth

Johannes Bohnen, Founder of Bohnen Public Affairs

30 Daniela Ryf im Interview

Daniela Ryf, Triathletin & Ironmansiegerin

32 Shaping future mobility with Artificial Intelligence

Patrick Klinger, Executive Manager of Data & AI Architecture (Daimler)

35 Jean-Jacques Henchoz im Interview

Jean-Jacques Henchoz, Chief Executive Officer Hannover RE

38 How shipping containers, films and Blockchain startups are finding their way into classic investment portfolios

Philippe A. Naegeli, CEO at GENTWO

40 Doris Leuthard im Interview

Doris Leuthard, Ehem. Mitglied des Schweizer Bundesrates

43 Mit Kundenorientierung und langfristigem Denken gelingt Familienunternehmen die Digitalisierung deutlich besser als allgemein angenommen.

Stefan Heidbreder, CEO Stiftung Familienunternehmen

44 Christoph Sattler im Interview

Christoph Sattler, Hilmer & Sattler Architekten Ahlers Albrecht

48 Martin Jara im Interview

Martin Jara, CEO Helvetia Schweiz

50 Ladislaus Loeb im Interview

Ladislaus Loeb, Schweizer Germanist und Holocaust Überlebender

52 Europe is not an innovation powerhouse just yet

Lucas Gericke, Head of Public Relations and Editorial at START Global

Die Rolle des Staates in der Innovationsförderung

Adrian Hasler,
Regierungschef des Fürstentums Liechtenstein

Die liechtensteinische Wirtschaft ist sehr innovativ. Das ist kein Marketingsatz, sondern jahrzehntelange Realität. Innovation ist aber nichts, das einem in den Schoss fällt. Am Beginn steht immer eine (gute) Idee. Von der Idee zur Innovation ist es aber ein weiter Weg. Auf diesem Weg bauen Staaten allzu oft Hürden auf. In Liechtenstein bauen wir Hürden ab und bieten den Unternehmen ein optimales Umfeld.

Liechtenstein hat eine ausgeprägte Kultur des Unternehmertums. Das zeigt sich schon am Verhältnis von Unternehmen zu Einwohnern. In Liechtenstein kommt ein Unternehmen auf lediglich acht Einwohner. In der Schweiz liegt dieses Verhältnis bei ca. 1:14 und in Deutschland bei etwa 1:24. Etliche liechtensteinische Unternehmen sind auf forschungsintensive Marktnischen spezialisiert. Darunter befinden sich auch mehrere Unternehmen, die auf dem Weltmarkt sehr erfolgreich tätig sind. Fast die Hälfte der Bruttowertschöpfung in Liechtenstein stammt aus der Industrie. Damit sind wir eines der höchstindustrialisierten Länder der Welt. Dies trifft auch auf den Finanzplatz zu, der für Liechtenstein ebenfalls eine ausserordentliche Bedeutung hat. Der Beitrag des Finanzplatzes an die Bruttowertschöpfung liegt bei knapp 25%. Auch in diesem Bereich ist ein stark zunehmender Trend zum globalen Wettbewerb und damit zur Notwendigkeit von Innovation erkennbar. Für beide Wirtschaftsbereiche sind zwei Aspekte zentral:

- » Liechtensteinische Unternehmen sind aufgrund des kleinen Heimmarkts oft international ausgerichtet.
- » Damit sie im harten internationalen Wettbewerb auch bestehen können, muss der Stellenwert der Innovation besonders hoch.

Liechtenstein weist mit 5.5% des BIP weltweit die höchsten Gesamtaufwendungen für Forschung und Entwicklung aus. Bemerkenswert dabei ist, dass der Löwenanteil der F+E Aufwendungen (98%) durch die Privatwirtschaft finanziert ist. Der Staat engagiert sich vor allem in der Finanzierung von Forschungseinrichtungen.

Macht der Staat damit genug? Sollte er sich mehr engagieren? Innova-

tionsförderung ist aus meiner Sicht viel mehr als reine finanzielle Unterstützung. Der Erfolg der liechtensteinischen Unternehmen und die eindrucklichen Investitionen in F+E zeigen, dass das wirtschaftsliberale Staatsmodell in Liechtenstein sehr gut funktioniert. Der Staat lässt den Unternehmen durch ein ausgewogenes Steuersystem und eine im europäischen Vergleich einzigartig tiefe Staatsquote mehr Geld, das sie selbst wieder investieren können. Der Staat überlässt also dem Unternehmen die Entscheidung über den Einsatz der Mittel.

Stärkere staatliche Intervention ist in der Regel mit Hürden verbunden. Dies zu Recht, da es sich um Steuermittel handelt. Wenn sich der Staat stärker durch finanzielle Innovations- oder Wirtschaftsförderung engagiert, besteht die Gefahr, dass Investitionsentscheidungen durch staatliche Instanzen getroffen werden. Und da diese grundsätzlich weiter vom Kerngeschäft eines Unternehmens entfernt sind, können sie die Chancen und Risiken meist nicht so gut einschätzen wie das Unternehmen selbst. Ich bin fest davon überzeugt, dass bei etablierten Unternehmen eine staatliche, mit bestimmten Vorgaben verbundene, finanzielle Innovationsförderung eher schädlich wäre. Innovationsförderung soll Hürden abbauen und nicht neue Hürden aufbauen.

Innovation in den Unternehmen, ohne finanzielle staatliche Unterstützung, funktioniert allerdings nur, wenn die Unternehmen bereits über ausreichend finanzielle Mittel verfügen, um diese Innovation zu finanzieren. Ohne ausreichendes Kapital kann Innovation ihr Potential nicht entfalten - es bleibt bei der guten Idee. Insbesondere für KMU oder Startups ist es aber nicht einfach, Risikokapital zu beschaffen. Aus meiner Sicht ist es nicht Aufgabe der Politik, dieses Risikokapital bereitzustellen. Es liegt aber durchaus im Interesse der Politik, dass die Finanzierung von jungen Unternehmen und Innovationen ausreichend funktioniert. Dabei sollte die Priorität bei der privaten Finanzierung liegen. Aus diesem Grund haben wir mit «Seed X Liechtenstein» eine Struktur zur Finanzierung der frühen Phasen von Startups initiiert. Die Struktur wurde bewusst vollständig an private Unternehmer übergeben, mit dem Ziel, dass sie ohne staatlichen Einfluss nach unternehmerischen Prinzipien geführt wird. Damit ist sichergestellt, dass die Mittel gezielt und aus einer unternehmerischen Perspektive investiert werden.



Adrian Hasler ist seit 2013 Regierungschef des Fürstentums Liechtensteins und zuständig für das Ministerium für Präsidiales und Finanzen. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, war er 1992 bis 1996 Leiter Controlling des Geschäftsbereichs Thin Films bei der Balzers AG. Anschließend war Adrian Hasler bis 2004 Leiter Group Finance bei der Verwaltungs- und Privat-Bank AG.

Von 2001 bis 2004 war er Abgeordneter des liechtensteinischen Landtages und gehörte der Fraktion der Fortschrittlichen Bürgerpartei (FBP) an. Er war zudem Mitglied der Finanzkommission des Landtages.

Von 2004 bis 2013 war er Polizeichef der Landespolizei des Fürstentums Liechtenstein.

Seit 2013 bekleidet er das Amt des Regierungschefs und ist Mitglied des Parteipräsidiums der FBP. Er ist Präsident des Stiftungsrates der LIFE Klimastiftung Liechtenstein und Mitglied im Stiftungsrat der Stiftung zur Förderung von Technologiemanagement, Technologiepolitik und Technologietransfer an der Universität St. Gallen.

“Innovationsförderung ist aus meiner Sicht viel mehr als reine finanzielle Unterstützung.”

Angesichts der hohen Bedeutung von Innovation für unseren zukünftigen Wohlstand ist mir als Regierungschef die Innovationsfähigkeit ein grosses Anliegen. Im Bereich der Finanzdienstleistungen hat sich seit einigen Jahren eine enorm starke Dynamik entwickelt, die von den Fortschritten in der Digitalisierung angetrieben wurde. Innovation am Finanzmarkt ist aufgrund der hohen Regulierungsdichte besonders anspruchsvoll. Sie ist nur möglich, wenn die Regulierung sie auch zulässt. Ich sehe meine Rolle hier als Impulsgeber. Wir haben deshalb unter dem Label «Impuls Liechtenstein» ein Innovations-Framework für den Finanzplatz eingeführt, um die Innovationsfähigkeit am Finanzmarkt zu unterstützen. Das Framework besteht aus einem Bündel an Massnahmen, auf die ich kurz eingehen möchte:

Seit 2015 bietet die Regierung unter dem Label «Innovationsclubs» einen Innovationsprozess an, um die staatlichen Rahmenbedingungen ständig zu verbessern. Es handelt sich um einen sogenannten «Bottom-Up» Prozess: Jedes Unternehmen oder jede Privatperson kann eine Idee einbringen und so den staatlichen Innovationsprozess anstossen. Seit 2019 betreut die neu eingerichtete «Stabsstelle für Finanzplatzinnovation» diesen Prozess. Der Prozess wird sowohl von etablierten Finanzintermediären als auch von Fintech-Unternehmen sehr gut angenommen und trägt laufend dazu bei, dass die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts für zukunftssträchtige Anwendungen gestärkt wird.

Das ebenfalls im Jahr 2015 eingeführte «Regulierungslabor» bei der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) unterstützt innovative Unternehmen bei Fragen rund um den Geltungsbereich der Finanzmarktregulierung. Durch Fintech verschwimmen die Grenzen des Finanzmarkts immer mehr. Deshalb ist eine FMA als kompetenter Ansprechpartner sehr wichtig und sorgt für die notwendige Rechtssicherheit im Innovationsprozess. Das Regulierungslabor wurde vom Markt ebenfalls sehr gut angenommen und ist seit 2019 in einer eigenen Einheit der FMA mit zusätzlichen Ressourcen organisiert.

Das Bedürfnis von innovativen Unternehmen nach Rechtssicherheit und -klarheit ist sehr gross. Insbesondere die Blockchain-Technologie

hat hier grundlegende Fragen aufgeworfen und deutlich gemacht, dass sich diese Unternehmen oft in rechtlichen Unsicherheiten bewegen, die letztlich Innovation behindern. Wir haben das Potential der Blockchain-Technologie schon früh erkannt und diese Fragen mit unserem sogenannten «Blockchain-Gesetz» (Token- und VT-Dienstleister-Gesetz; kurz TVTG) beantwortet. Das TVTG ist die weltweit erste umfassende Regulierung in diesem Sektor und schafft die nötige Rechtssicherheit für die Token-Ökonomie. Es ist klar, dass Innovation per Gesetz meistens nicht funktioniert. Einen Rahmen für diese Innovation gesetzlich vorzugeben und damit dringend notwendige Rechtssicherheit zu schaffen, kann aber funktionieren. Die grosse internationale Resonanz des Marktes auf das TVTG wie auch die jüngsten Regulierungsbestrebungen der Europäischen Union zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Im Rahmen von «Impuls Liechtenstein» wurden noch einige weitere interessante Initiativen gestartet wie beispielsweise die «Liechtenstein Venture Cooperative LVC» (vgl. www.lvc.li). Diese haben wir entwickelt, um Hindernisse beim Aufbau eines Unternehmens abzubauen, so dass ein Startup von der Idee bis zum Erwachsenenalter eine rechtssichere und kostengünstige Struktur hat. Auch die Forschung und Ausbildung an der Universität Liechtenstein wurde insbesondere im Fintech- und Blockchain-Bereich gestärkt und der Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis ausgebaut. Diese Form von staatlicher Innovationsförderung, verbunden mit einer Stärkung der Innovationskultur, sind aus meiner Sicht die wirksamste Unterstützung.

Ich sehe diese Initiativen nicht an der Grenze Liechtensteins endend. Liechtenstein ist Teil einer sehr produktiven und hochinnovativen Region. Daraus ergeben sich Chancen. Chancen, die wir regional und grenzüberschreitend noch stärker nutzen können. Die Innovationsfähigkeit bleibt für Liechtenstein ein zentraler Pfeiler der Sicherung des Wohlstands. Die liechtensteinische Regierung sieht es als ihre Kernaufgabe an, gute und innovationsunterstützende Rahmenbedingungen bereitzustellen. Mit den in den letzten beiden Legislaturen eingeführten Massnahmen sehe ich Liechtenstein für die zukünftigen Herausforderungen gut gerüstet. •

Frank Thelen im Interview

Frank Thelen,
Unternehmer, Investor und Autor

Während ihrer Jugend spielte das Skate- und Snowboarden eine wichtige Rolle und bis heute unterstützen die Projekte in diesen Bereichen. Welche Bedeutung hat es für Sie, so viele Jahre später sich immer noch für die Hobbies der Jugend einzusetzen, wenn auch auf andere Weise als damals? Und stehen sie auch heute noch ab und zu selbst auf einem Skateboard?

Für mich hat das Skateboard schon immer eine sehr zentrale Rolle gespielt und das ist auch heute noch so. Ich bin überzeugt, dass ich durch das Skateboarden eine sehr wichtige Lektion fürs Leben gelernt habe, die sich auch maßgeblich auf meinen beruflichen Werdegang ausgewirkt hat. Hinfallen und Aufstehen. Beim Skateboarden habe ich gelernt, nicht aufzugeben, wenn man mal hinfällt, sondern es immer und immer wieder zu versuchen. Hätte ich nach der Insolvenz meines ersten Unternehmens aufgegeben und wäre nicht wieder aufgestanden, wäre ich heute nicht da, wo ich jetzt bin. Deshalb liegt es mir am Herzen, Projekte wie Beton für Bonn oder SkateAid zu unterstützen. Ich denke, das Kinder durchs Skateboard fahren unfassbar viel für ihr späteres Leben lernen können. Es baut Selbstbewusstsein auf und zeigt: wer hart arbeitet, erzielt früher oder später Erfolge. Heute stehe ich nur noch viel zu selten auf dem Skateboard, fahre dafür aber im Sommer viel E-Foil, im Winter Snowboard und ab und zu im Büro mit meinem Onewheel.

Sie sind unter Anderem als Seriengründer von Startups bekannt. Woher nehmen Sie immer wieder die Motivation aber auch Inspiration, welche es für eine erfolgreiche Gründung so dringend benötigt?

Ganz einfach: Passion. Ich brenne schon mein ganzes Leben lang für Technologie und wenn mich ein neues Thema in diesem Bereich begeistert, kann ich nicht aufhören, mich damit zu beschäftigen. Dieser innere Drive ist es, den Gründer unbedingt brauchen, wenn sie sich an diese wirklich schwierige Aufgabe machen, ein Unternehmen zu gründen. Man läuft durch viele tiefe Täler, da ist es wichtig, dass die Motivation von innen heraus kommt und die Begeisterung und Überzeugung, für das, was man tut, da ist.

Was sind die drei wichtigsten Kriterien, die ein Startup Ihrer Meinung nach erfüllen muss, um sich im Markt etablieren zu können?

Das ideale Startup hat ein herausragendes und komplementäres Gründer-Team, einen unfairen Vorteil durch Technologie und adressiert ein großes Problem.

Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Fehler, die GründerInnen von StartUps begehen? Wie kann man diese vermeiden?

Ich sehe häufig, dass Gründer nicht rechtzeitig die Verantwortung für bestimmte Bereiche in andere Hände legen und lieber die Zügel selber in der Hand behalten wollen. Zu Beginn einer Gründung ist man als Gründer für alles verantwortlich, aber je größer das Unternehmen wird, desto wichtiger ist es, das man die richtigen Talente an Board holt und sich auf seine Stärken fokussiert. Gründer, denen das nicht gelingt, verzetteln sich früher oder später.

Sie haben in Ihrer Investorenkarriere eine Vielzahl erfolgreicher Exits erzielt. Was machen Sie besser als andere InvestorInnen? Wo liegen Ihre Schwächen?

Wir haben das große Glück, dass wir mit Freigeist unser eigenes Geld investieren und müssen unsere Entscheidungen vor keinem Gremium rechtfertigen. Das ermöglicht uns, in wirklich große Visionen wie Liliium oder EnduroSat zu investieren. Außerdem verfolgen wir einen etwas anderen Ansatz als die meisten VCs: Wir machen nur 2-3 Investments im Jahr, steigen dafür aber mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung und Expertise tief in die Unternehmen mit ein und helfen den Gründern beim Aufbau der richtigen Strukturen, holen die richtigen Talente an Board und unterstützen bei der Produktentwicklung. Wir liefern einen 360 Grad Support und sind besonders in der ersten Zeit im Tagesgeschäft involviert. Wir erhoffen uns dadurch natürlich eine deutlich höhere Quote an erfolgreichen Investments und bisher hat das auch sehr gut funktioniert. Wenn man es so nennen will, ist unsere Schwäche Fokus: Wir machen wirklich nur frühphasige Technologie-Investments, denen wir effektiv helfen können. Auch wenn einige Investments monetär attraktiv erscheinen, nehmen wir diese nicht wahr. ———>



Frank Thelen ist ein europäischer Seriengründer, Technologie-Investor und TV Persönlichkeit. Seit 1994 gründet und leitet er technologie- und design-getriebene Unternehmen. In seiner Rolle als Gründer und CEO von Freigeist Capital konzentriert er sich auf Investitionen in der Frühphase. Seine Produkte haben über 100 Millionen Kunden in über 60 Ländern erreicht. Frank Thelen war der erste Investor in Startups wie Lilium Aviation, Wunderlist, Xentral, Ankerkraut und YFood. 2018 veröffentlichte er mit 42 Jahren seine Autobiografie „Startup-DNA“, 2020 folgte sein zweites Buch „10xDNA“. Beide Bücher wurden zu Spiegel Bestsellern.

“Ich halte grundsätzlich nichts von Trends, sondern setze auf fundierte Analysen auf Basis von Zahlen und Fakten und eine langfristige Investment-Philosophie.”

Sie halten verschiedene Beteiligungen an Firmen, welche rein digitale Produkte anbieten. Wie sehen Sie die Zukunft für solche Produkte? Ist eine Abflachung dieses Booms zu erwarten?

Die Digitalisierung ist die Basis und hier wird es weiterhin wertvolle Innovation geben. Aber wir haben mittlerweile auch viele Hardware Investments, zBsp. Lilium Aviation, Kraftblock oder EnduroSat.

Was glauben Sie sind Trends in der Szene der RisikokapitalgeberInnen? Was halten Sie von diesen?

Ich halte grundsätzlich nichts von Trends, sondern setze auf fundierte Analysen auf Basis von Zahlen und Fakten und eine langfristige Investment-Philosophie. Aber ich begrüße den Trend, den man in der Szene aktuell in Richtung purpose-driven Investments und Green Tech sehen kann. Wir brauchen dringend technologische Lösungen für die großen Herausforderungen unserer Zeit.

Inwiefern stehen Sie in Konkurrenz zu ausländischen Investoren? Sie verstehen viel von der deutschen Gründerszene, tätigen Sie auch Investitionen in anderen Ländern innerhalb der EU oder sogar außerhalb?

Wir stehen zu keinem Investor in Konkurrenz, das ist nicht unsere DNA. Wir wollen mit unseren Investments in erster Linie die europäische Wirtschaft stärken und technologische Innovation vorantreiben. Deshalb investieren wir ausschließlich in europäische Unternehmen, würden uns aber genau so darüber freuen, wenn ein anderer Investor einen europäischen Tech-Champion mit aufbaut. Wir sind unter anderem in das holländische Hardt Hyperloop Startup und in das bulgarische Space-Startup EnduroSat investiert und bei einigen unserer Seed-Investments sind inzwischen namhafte VC's aus den USA und China eingestiegen. Wir freuen uns über jeden, der unsere Mission unterstützt. Auch wenn es verrückt klingt, hohe Returns sind sekundär. Langfristig sind sie notwendig, um Freigeist weiter aufzubauen, aber primär wollen wir herausragende Köpfer in Europa unterstützen.

Sehen Sie Nachteile für deutsche GründerInnen gegenüber Startups aus anderen Ländern? Sehen Sie Handlungsbedarf?

Fundraising im Silicon Valley gestaltet sich mit Sicherheit deutlich einfa-

cher als hier in Deutschland. Dort werden einfach viel größere Checks geschrieben, davon sind wir hier in Deutschland noch weit entfernt. In meinen Augen müsste es mehr Unterstützung für Innovation aus der Politik und mehr Kapital aus dem deutschen Mittelstand für Startups geben. Wir müssen hier alle zusammenarbeiten, wenn wir Deutschland und Europa wirtschaftlich für die Zukunft stärken wollen.

Welche Sparten sind in der Startup Branche besonders zukunfts-fähig und weisen innovatives Potential auf?

Die Entwicklungen im Bereich Energie, Mobilität und Food finden wir besonders spannend. Hier liegt viel Potenzial für technologische Innovationen und auch der Bedarf und die Dringlichkeit sind aufgrund der aktuellen, globalen Lage besonders hoch.

Welche Rolle spielen Umweltfragen in Ihren Investments? An welchen ethischen Standards orientieren Sie sich?

Eine sehr bedeutende. Wir glauben, dass Technologie die beste Option ist, den angerichteten Schaden an unserem Planeten wieder zu beheben. Deshalb unterstützen wir Startups wie den Energiespeicher Kraftblock, der zum zentralen Baustein für die Energiewende werden könnte, und grüne Mobilitäts-Startups wie Lilium und Hardt Hyperloop.

Sehen Sie positiv in die Zukunft? Welche Entwicklungen erwarten Sie im Bereich Venture Capital?

Ich freue mich auf die technologischen Innovationen und den Wandel, der uns in den nächsten 10 - 20 Jahren erwartet, habe aber auch großen Respekt vor den Konsequenzen, die auf uns warten, wenn Europa nicht den Anschluss an die USA und China bekommt. Ich hoffe sehr, dass wir in den nächsten Jahren einen europäischen Tech-Champion mit aufgebaut haben, der dann als positives Beispiel dienen und den VC-Markt stärken kann.

Welches sind persönliche Ziele, die Sie in den nächsten Jahren verfolgen möchten?

Mein großes 10-Jahres-Ziel ist es, mit Freigeist einen europäischen Tech-Champion mit aufzubauen. •

“Daten und Wissen sind als der neue Machtfaktor Segen und Fluch zugleich”

Hendrik Brandis,
Mitgründer von Earlybird

Wir leben in einer Zeitenwende, in einer Zeit, die durch fundamentale Diskontinuitäten bestimmt wird. Und das gleich in drei Dimensionen: Ökonomisch, ökologisch und politisch.

Ökonomischer Wandel – Getrieben durch die Digitalisierung wird ähnlich wie bei dem Übergang von der Agrarwirtschaft ins Industriezeitalter zumindest ökonomisch kaum ein Stein auf dem anderen bleiben. Die Tragweite dieser Veränderungen ist noch nicht vollständig verstanden, aber die Zeichen sind eindeutig und unübersehbar.

Wie Mitte des 19. Jahrhunderts der Wert von Land als entscheidender Wirtschafts- und Machtfaktor schwand, schwindet heute der Wert von Kapital. Die Zinsen als der Preis für Geld bewegen sich schon seit längerem Richtung Null oder gar ins Negative. Aber auch die darüber hinausgehende monetäre Expansion der Zentralbanken, die dynamisch wachsende “Weltverschuldung” oder die Diskussion über Helikoptergeld und bedingungsloses Grundeinkommen deuten darauf hin, das Kapital seine Rolle als der wesentliche ökonomische Engpassfaktor verliert. Kapital ist ganz offensichtlich nicht mehr knapp, sondern wird einfach geschöpft, wann und wo es benötigt wird. Da Kapital nicht mehr knapp ist, verleiht es aber auch immer weniger Macht. Es wird ersetzt durch die neuen Engpassfaktoren der Wissensgesellschaft: Daten und Wissen.

Ökologischer Wandel – Über die dramatischen Auswirkungen des Klimawandels wird viel diskutiert und publiziert. Geschwindigkeit und Dimension der uns bevorstehenden nichtlinearen Veränderungen ist in unserer Gesellschaft aber noch in keiner Weise verinnerlicht. Nach einer neuen Studie des McKinsey Global Institutes (MGI) ist eine Erderwärmung um drei bis vier Grad schon heute kaum mehr vermeidbar. Bereits im aktuellen Jahrhundert wird sich unsere Erde so verändern, dass in dem Lebensraum, der heute 80 bis 90 Prozent der Menschheit

beheimatet, ein menschliches Leben ohne technische Hilfsmittel kaum mehr möglich sein wird. Nur der Streifen von Russland über Kanada nach Nordeuropa und alle Gebiete nördlich davon sowie Neuseeland ganz im Süden werden dann noch Lebensbedingungen bieten, wie wir sie heute kennen.

Politischer Wandel – Politisch erleben wir zugleich eine Erosion der freiheitlichen Demokratie als das überlegene politische Systems des Industriezeitalters. Trotz nie dagewesener Prosperität und hohem Wohlstand schwindet der gesellschaftliche Konsens. Wir diagnostizieren eine Polarisierung der Standpunkte und Programme bei nachlassender Toleranz und inhaltlicher Qualität des Diskurses.

Die Parallelität dieser drei Entwicklungen ist kein Zufall, sind sie doch alle drei getrieben durch menschengemachte Technologien. Dass der Klimawandel Folge von Menschen geschaffener und CO2 emittierender Technologien ist, wird nur noch von wenigen Unbelehrbaren bezweifelt. Und die Digitalisierung ist der entscheidende Faktor für die dramatische Veränderung unserer Wirtschaft und gleichzeitig auch verantwortlich für die derzeitige Erosion unseres politischen Systems. Es ist paradox, aber das Internet mit seinen sozialen Medien erschwert eine ausgewogene Information der Bürger als Voraussetzung für eine funktionierende Demokratie. Es schafft Teilöffentlichkeiten, die Desinformation und Radikalisierung befördern.

Gleichzeitig nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit dramatisch zu. Der Klimawandel verstärkt sich selber und verläuft daher nicht linear. Technologiezyklen verkürzen sich immer weiter. Neue digitale Plattform-Technologien entstehen nicht mehr alle zehn Jahre, wie noch Ende des letzten Jahrhunderts, sondern in der vorangegangenen Dekade eher alle drei Jahre. Morgen vielleicht bereits alle ein bis zwei Jahre. Wir machen uns keine Vorstellung, was neue Technologien in den nächsten Jahren hervorbringen und wie schnell sie unsere Welt ver-

ändern werden – zum Beispiel in den Bereichen künstliche Intelligenz, Mobilität, virtuelle Realität, Geschäftsabwicklung oder Lebenserwartung.

Was bedeutet das für uns? Eine schlichte Extrapolation der drei beschriebenen Entwicklungen zeigt den Weg in eine Katastrophe. Sie führt zu Wohlstands- und Bedeutungsverlust, schwer erträglichen klimatischen Bedingungen und hoher politischer Instabilität. Weitermachen wie bisher mit nur inkrementellen Veränderungen ist daher keine Option. Es ist an der Zeit, den klaren Diagnosen mutige Therapien folgen zu lassen. Es hört sich vielleicht abgegriffen an, aber radikale Veränderungen bedürfen radikaler Maßnahmen.

Diejenigen, die das begreifen, setzen jetzt, so viel es geht, das reichlich vorhandene Kapital in Daten, digitale Infrastruktur, Bildung und nicht zuletzt Wissen um, um sich für das neue Zeitalter zu rüsten. Heute Ka-

pital anzuhäufen auf Kosten dringend benötigter Investition in Daten, Wissen und den dazugehörigen Unternehmen, ist wie Land kaufen zu Zeiten der ausgehenden Agrargesellschaft als Vorbereitung für die damals aufkommende Industriegesellschaft. Im Rückblick wissen wir, es wäre besser gewesen, rechtzeitig Land in Kapital umzusetzen und dieses dann in industrielle Produktionsanlagen zu investieren. Deswegen macht sich nicht diejenige Regierung schuldig an den kommenden Generationen, die sich heute Kapital für dringend notwendige Zukunftsinvestitionen zu Nullzinsen leiht, sondern diejenige, die es unterlässt massiv in die Grundlagen der kommenden Wissensgesellschaft zu investieren.

Wir investieren um Faktoren zu wenig in den Aufbau einer leistungsfähigen digitalen Infrastruktur, in die Entwicklung unseres Humankapitals und in neue, wissensbasierte Unternehmen. Auch wenn sich die Europäischen Venture Capital Investitionen in den vergangenen Jahren bereits verdreifacht haben, ist der Betrag nicht nur absolut gesehen immer noch sehr klein. Im Vergleich zu den USA liegt er per Capita gerade mal bei einem Viertel und auch in den USA könnte und sollte noch mehr investiert werden!

Der Mangel an Innovationskapital ist tatsächlich auch der entscheidende Grund für den Rückstand der Europäer beim Aufbau neuer, global führender Digital Konzerne. Dabei sind die Voraussetzungen, eine wesentliche Rolle bei der nächsten Phase der Digitalisierung zu spielen, grundsätzlich gut: Die europäische Expertise im Bereich komplexer unternehmerischer Wertschöpfungsprozesse ist international führend. Für die Digitalisierung dieser Prozesse – das beinhaltet unter anderem das Thema Industrie 4.0 – starten wir daher mit einem durchaus substantiellen Vorsprung.

SAP ist hier sicherlich ein leuchtendes Beispiel für derartige Unternehmen. Aber wir sehen in jüngerer Zeit →



Hendrik Brandis

ist Partner und Mitgründer von Earlybird und arbeitet aus dem Münchner Büro. Er leitet den Industriesektor „Deeptech and enterprise productivity“ für Startups mit Software- und Hardware-Produkten im Unternehmensbereich sowie ausgewählten Hochtechnologiethematen. Hendrik Brandis war viele Jahre Vorstandsmitglied der EVCA (European Venture Capital Association) sowie Chairman des EVCA Venture Capital Platform Councils. Hendrik Brandis verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung als Investor. Vor der Gründung von Earlybird war Hendrik Brandis Partner bei McKinsey & Company, wo er die Initiative für kleine und mittelgroße Unternehmen leitete und aktiv die Gründung von McKinsey New Venture unterstützte. Zuvor sammelte Hendrik Brandis operative Erfahrung als Projektmanager für Technologieentwicklung im Leitungsstab Flugzeuge von MBB (heute Teil von Airbus). Hendrik Brandis studierte Maschinenbau an der Technischen Universität München und promovierte dort in Luft- und Raumfahrttechnik.

“Der Mangel an Innovationskapital ist tatsächlich auch der entscheidende Grund für den Rückstand der Europäer beim Aufbau neuer, global führender Digital Konzerne.”

auch zunehmend europäische Startups aus dem DeepTech- Bereich, die sich anschicken, global führende Positionen im “Enterprise-Internet” einzunehmen. Beispiele sind Celonis, ein deutsches Software Unternehmen, das Geschäftsprozesse digital abbildet und auf verborgenes Prozesswissen analysiert, oder Ulpath aus Bukarest, der führende Anbieter für Softwareroboter im Bereich „Robotic Process Automation“. Interessant ist auch, dass ohne Ausnahme alle relevanten Neobanken wie N26 oder auch Revolut aus Europa kommen. Auch hier sind es die Europäer, die die Neugestaltung der unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse in der riesigen Bankenindustrie vorantreiben. Aber - diese einzelnen Lichtblicke dürfen uns über die grundsätzliche Misere nicht hinwegtäuschen. Wir müssen noch weit mehr Kapital mobilisieren um unsere gute Basis ins Digitalzeitalter zu transferieren – dann aber auch nur dann kann Europa wieder ganz weit vorne mitspielen.

In gleicher Weise sind massive Investitionen in den Klimaschutz nötig. Die Lösung des Klimaproblems wird nur mit Technologie möglich sein. Im Kern geht es um die Entwicklung von Technologien zur umfassenden CO2-emissionsfreien Energieerzeugung. Das dafür nötige Kapital jetzt nicht zu investieren erhöht die Hypothek, die wir zukünftigen Generationen hinterlassen in viel größerem Maße, als eine Schuldenquote jenseits des 60-Prozent-Maastricht-Kriteriums, dessen Relevanz bei nachhaltigen Niedrig- oder Negativzinsen ohnehin mehr als fraglich ist.

Es geht also um die mutige Bereitstellung des nötigen Investitionskapitals in einer Zeit, in der Kapital seinen traditionellen Status als Engpassfaktor zunehmend verliert. Gerade deswegen sollte uns diese Bereitstellung nicht schwerfallen. Stellen wir uns etwa einen kreditfinanzierten staatlichen Investitionsfonds über 1 Billion Euro vor, wie ihn die Norweger bereits seit langem haben. Dieser norwegische Fonds ist zwar nicht kreditfinanziert, liefert aber seit Jahrzehnten hohe ein- oder sogar zweistellige Renditen pro Jahr. Allein in 2019 waren es 18 Prozent oder 180 Mrd. Euro! Ein kreditfinanzierter Fonds sollte nicht schlechter sein – nur dass er derzeit noch obendrein mehrere Milliarden Euro pro Jahr an Negativzinsen für die ausgegebenen Anleihen generieren würde. So stünden Jahr für Jahr mindestens 100 Mrd. Euro für zusätzliche Investitionen zur Verfügung, ohne dass sich der Kapitalstock des Fonds auch nur um einen Euro reduziert. Niemand müsste zusätzliche Steuern oder Abgaben zahlen oder auf irgend etwas verzichten. Zu-

dem stiege noch nicht einmal die effektive Nettoverschuldung, da der zusätzlichen Billion Schulden eine Billion Fondsvermögen gegenüber stünde, aus der zu gegebener Zeit die zusätzlichen Schulden auch wieder getilgt werden könnten.

Während mit massivem Kapitaleinsatz und den damit ermöglichten zielgerichteten Investitionen den gefährlichen Folgen der absehbaren Diskontinuitäten in den Bereichen Ökonomie und Ökologie begegnet werden kann, ist die Situation in der Politik etwas anders. Die Hauptherausforderung liegt dort in der Entwicklung eines wirkungsvollen ordnungspolitischen Rahmens für den Umgang mit zukünftigen Technologien und der absehbar wertvollsten Ressource unserer Zeit, also Daten, Wissen und Information. Dieser Rahmen muss in der Lage sein, technologische Entwicklungen zu kanalisieren, d.h. ungewollte Entwicklungen verhindern und die gewollten gesellschafts-kompatibel gestalten.

Ein Beispiel wäre die Eindämmung der sich entwickelnden Teilöffentlichkeiten in den sozialen Medien durch wirksame Regularien zugunsten einer wieder mehr gemeinschaftlichen Öffentlichkeit. Der gesamte Umgang mit Daten, Wissen und Information als dem zentralen Machtfaktor der kommenden Wissensgesellschaft muss vermehrt unter einer wirksamen Kontrolle stehen, ähnlich wie wir es mit der Finanzaufsicht für das Kapital in Zeiten der Industriegesellschaft erfolgreich vorexerziert haben.

Daten und Wissen sind eben Segen und Fluch zugleich. Wir brauchen sie, um uns ökonomisch und ökologisch zu behaupten und wir müssen den Umgang damit kontrollieren, um unsere Freiheit bzw. unsere freiheitlichen Demokratien zu erhalten. Die Zeit drängt in allen drei Dimensionen: Wir müssen verstehen, dass wir Daten und Wissen irgendwann mit unserem Geld nicht mehr in ausreichendem Umfang werden erwerben können. Daher müssen wir jetzt investieren. Das gilt noch viel mehr für die dringend nötigen Investitionen gegen den Klimawandel sowie für die überfälligen politischen Initiativen zur Eindämmung der technologiegetriebenen Destabilisierung unseres freiheitlich demokratischen Systems. Es ist wichtig zu verstehen: Es geht keineswegs nur um relative wirtschaftliche Stärke. Es geht um nichts weniger als eine Zeitenwende und den einigermaßen kontrollierten Ablauf des großen nächsten Entwicklungsschritts unserer Zivilisation. —

ERDEN

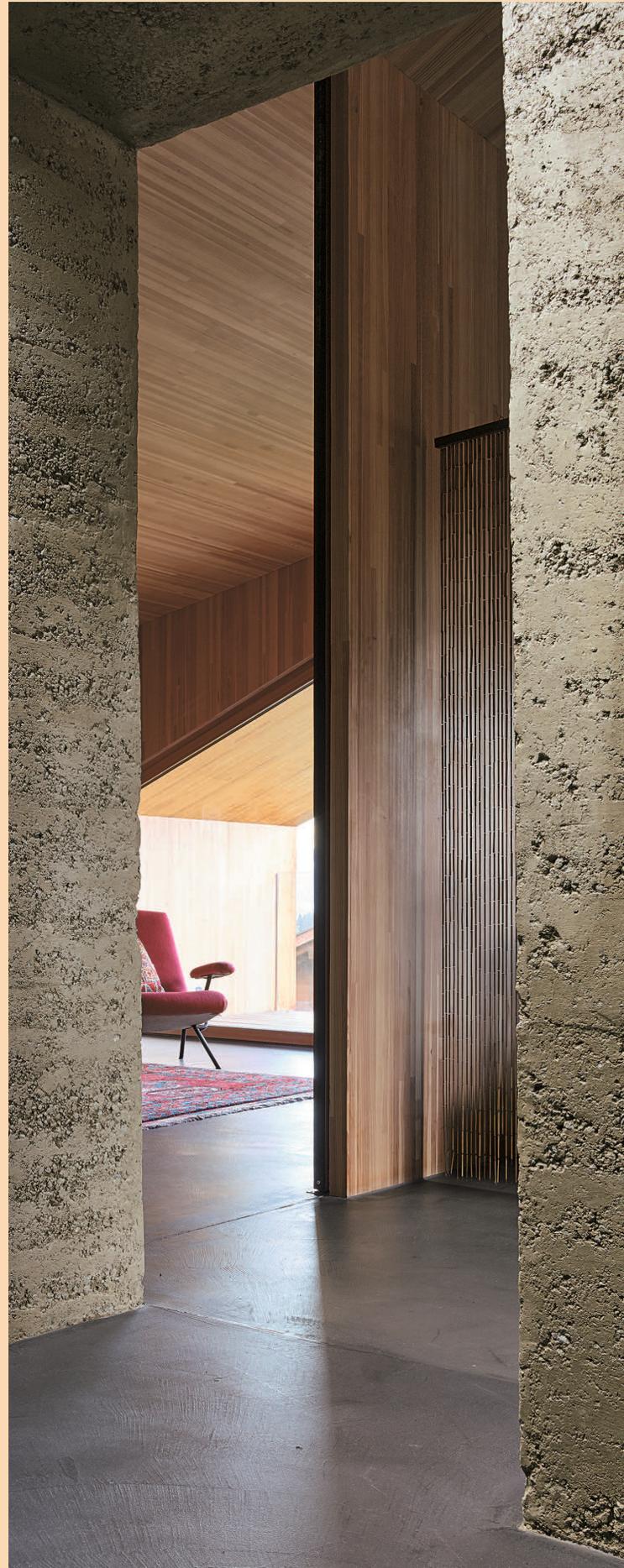
My dearest part of Earth?

My house.



Rammed earth had a problem. More precisely, architectural firms and house builders had one. After all, while earth has always been valued for its aesthetic and physical qualities, there was little experience in its handling. A simple solution was missing. In other words: **ERDEN** was missing. Our products, the world's first prefabricate rammed earth building elements made of **100% earth** make it possible: building with earth. And for Earth. Simple, safe and beautiful, like never before.

Lehm Ton Erde Baukunst GmbH
+43 5524 8327
info@erden.at
instagram.com/erden.at



Stephanie Schoss im Interview

Stephanie Schoss,
Mitgründerin IPM AG

Sie sind Mitgründerin und Verwaltungsrätin der IPM AG, eine Firma, die KI-Algorithmen verwendet, um Motivation und Emotionen von Menschen zu analysieren, um ihr Verhalten besser zu deuten. Dafür wurde IPM AG mit dem „Award for Innovation in Psychology AI Software 2020“ von EU Business News ausgezeichnet. Was bedeutet „Innovation“ für Sie persönlich?

Innovation bedeutet für mich eine Erneuerung von sozialen oder gesellschaftlichen Systemen, aber auch eine Erneuerung von Menschen in Ihrer Lebensart. Dabei muss man unterscheiden zwischen Invention und Innovation. Inventionen, also Erfindungen, sind oft überbewertet während Innovationen teilweise unterbewertet bleiben. Bloß weil etwas erfunden wird, das es früher noch nicht gab, bedeutet dies nicht, dass es wirklich eine Veränderung unseres Lebens, unseres Mindsets zur Folge hat, sondern nur wenn es auch in der Anwendung erfolgreich ist und tatsächlich einen Effekt hat.

Für mich persönlich, als Unternehmerin, ist Innovation ein Motor und ein Treiber. Ich möchte gerne mein Leben so leben, dass ich einen Beitrag für diese Welt, für diese Gesellschaft, aber auch für die Menschen leiste, mit denen ich umgehe. Innovation sollte ermöglichen, ein ressourcen- und menschengerechtes sowie humanes Leben zu leben was auch gleichzeitig keinen Schaden an anderen oder an der Umwelt anrichtet. Für mich persönlich muss Innovation auch irgendwo eine ganzheitliche Betrachtung haben. Innovation bedeutet dann eben eine drastische Änderung eines Zustandes, infolge einer Invention. Beim iPhone beispielsweise wurden viele verschiedene Funktionalitäten, die wir davor alle schon einzeln vorliegend hatten, in einem Device kombiniert, was unser Leben deutlich vereinfacht hat und somit innovativ war.

Wie Sie angesprochen haben, wird mit Innovation häufig das Thema Automatisierung durch künstliche Intelligenz verbunden. Auch die IPM AG verwendet KI-Algorithmen, um den intrinsischen Person-Job-Fit zu analysieren. Inwiefern glauben Sie, dass solche

Technologien als Innovationstreiber zukünftig die Rolle des Menschen verändern oder ihn sogar ersetzen werden?

Ich glaube, dass Technologie die Rolle und den Stellenwert der Menschheit auf der Welt sehr stark verändern wird. Das, was die Maschine oder der Algorithmus übernehmen kann, wird er von den Menschen übernehmen. In der Phase 1 haben Maschinen und Roboter körperliche Arbeit vom Menschen übernommen. Heute ist die Technologie dabei, dem Menschen das Denken abzunehmen. Früher hatte man noch „Herrschaftswissen“, das einem einen bestimmten Status verliehen hat und für das man bezahlt wurde. Heute ist Wissen demokratisiert, jeder kann es nachschlagen oder googeln, Wissen alleine ist nicht mehr derartig relevant. Früher war es der Wegfall von „blue collar“ Jobs während jetzt innovative Technologien „white collar“ Jobs übernehmen. Es verunsichert unsere heutige Leistungsgesellschaft im Moment sehr, dass diese Denkjobs nun von Maschinen ausgeführt werden können. Und ich glaube, die große Sorge, die immer mit „Change“ einhergeht, ist die Frage, ob das neue System gerechter oder ungerechter sein wird und wie es sich auf die individuelle Freiheit der Menschen auswirkt. Angesichts der globalen COVID-19 Pandemie wird ja beispielsweise diskutiert, ob ein Algorithmus entscheiden würde, wer das letzte Intensivbett erhält und wer noch beatmet wird oder nicht. Diese Grundangst des Menschen, dominiert zu werden von einer Technologie, die er nicht einschätzen kann, führt meines Erachtens zu Angst gegenüber Innovation.

Fairness ist sicher einer der relevantesten Aspekte, welcher zu Unsicherheit im Hinblick auf Algorithmen führt. Denn in gewisser Weise werden Menschen und deren Persönlichkeiten durch Algorithmen kategorisiert, was zur Förderung von „Schubladendenken“ führen kann. Inwiefern sehen Sie diese Gefahr bei dem von IPM AG verwendeten Algorithmus und wie gehen Sie damit um?

Innovation ist natürlich immer mit Disruption verbunden ist – auch die Innovation, die wir innerhalb von IPM vorantreiben und für die wir ausgezeichnet wurden. Betrachtet man das Anwendungsbeispiel Person-

“Für Innovation und Change, Disruption und Transformation, von der wir noch viel mehr erleben werden, braucht es auch Leute, die voran gehen und keine Angst haben.”

Job-Fit und die Frage, wer beurteilt, ob eine bestimmte Stelle gut zu einer Person passt oder nicht, ist es ein Fakt, dass der Mensch selber schubladisiert und zwar sehr primitiv, nach dem Prinzip, ob ihm jemand sympathisch ist oder nicht, was oft nach dem Ähnlichkeitskriterium geht.

Unser Algorithmus untersucht den Menschen zumindest mal in 24 verschiedenen Dimensionen, und nicht nur in der Ähnlichkeitsdimension. Wir testen sehr extensiv, ob dieser Algorithmus bestimmte menschliche „unconscious biases“ integriert und schauen, dass er zum Beispiel keine Geschlechterdiskriminierung oder Rassendiskriminierung betreibt, also dass durch die Analyse nicht herauskommt, ob es sich bei dem Bewerber um eine Frau oder einen Mann handelt oder aus welchem Kulturkreis ein Individuum stammt. Solche Aspekte beurteilt der Algorithmus nicht und das kann er auch nicht, weil es vom Persönlichkeitstyp Frauen gibt, die gewisse Dimensionen haben, welche man eher einem Mann zuordnen würde und es genauso auch emotionale Männer gibt, eine Kategorie, die häufiger Frauen zugeordnet wird. Der Algorithmus beurteilt in dem Sinne auf einer faireren Basis, als der Mensch mit seinen „unconscious biases“.

Zudem bewertet der Algorithmus den wir verwenden an sich nicht, ob ein Mensch gut oder schlecht ist, sondern bewertet nach persönlichen Präferenzen. Zum Beispiel nach der Präferenz, ob jemand eher durchsetzungs- oder sicherheitsorientiert ist. Dieses Kriterium kann in dem einen Umfeld hilfreich, in einem anderen Umfeld aber weniger hilfreich sein. Wir haben grundsätzlich ein durchgehend positives Menschenbild und keines, das Menschen in gut oder schlecht einteilt. Zum Beispiel, wenn jemand sich für eine Führungsrolle bewirbt, dann ist eine gewisse Durchsetzungsorientierung sehr förderlich für diesen Job, das passt dann zusammen, die Ressourcen, die der Mensch in sich trägt und das, was in dem Job gefordert wird

Der von IPM AG verwendete Algorithmus basiert auf Textanalyse, um psychologische Faktoren einer Person zu identifizieren. Wie sind Sie auf die Idee gekommen, Texte als persönlichkeitsbeschreibendes Input zu verwenden? Könnten Sie die Algorithmen der IPM AG Software nachzuvollziehen?

Im HR Bereich und in der Corporate Welt, wird erwartet, dass man eine „explainable AI“ verkaufen kann, welche rule based“ ist. Das heißt, dass genau erklärt werden kann, wie dieser Algorithmus zusammengesetzt

ist und warum er welche Entscheidungen trifft. Daher kann ich unseren Algorithmus selbstverständlich auch heute noch erklären. Wir experimentieren natürlich auch mit „deep learning“ und mit KI, welche auch selber Optimierungen vornehmen.

Die Ursprünge der Methode, von Texten auf Persönlichkeit zu schließen, ist eine alte Tradition. In den 60er Jahren hat ein Professor in Harvard, McClelland, Motivforschungen betrieben. Motive sind die unbewussten Anteile in unserer Persönlichkeit: Leistung, Bindung und Macht sind die drei großen Motive. McClelland hat beispielsweise analysiert, dass die Ausprägung des Leistungs- oder Machtmotiv bei einer Person Aussage darüber gibt, was für Karrierepfade diese einschlagen wird und welche Motive sie erfolgreich machen. Diese durchgeführten impliziten Motiv-Tests, die auf einer Textanalyse basieren, wurden über die letzten Jahrzehnte von Psychologen ausgewertet. Dieser Auswertungsprozess ist natürlich sehr langsam und teuer und kann nur im Einzelfall durchgeführt werden. Unser Algorithmus hat Zugriff auf einen Datensatz von etwa 40.000 psychologisch ausgewerteten Cases. Mit Hilfe dieser Ergebnisse, die über viele Jahre produziert und gesammelt wurden, haben wir unseren Algorithmus trainiert, der das heute automatisiert, schneller und einfacher macht. Aber wir kennen noch das Regelwerk und halten uns an das, was dahintersteht.

Innovation einerseits ist unbestritten sehr wichtig, sie muss andererseits aber auch richtig gemanagt werden, um eine Wirkung zu erzielen. Was qualifiziert Ihrer Meinung nach einen „Future Leader“?

Ein gewisses Grundverständnis über die Technologie und über diejenigen Menschen, die diese Technologien entwickeln und bedienen, das braucht es in der Haltung eines „Future Leaders“. Also eine gewisse Grundausbildung, um diese „Sprache“ zu verstehen, mit denjenigen in Dialog treten zu können und gemeinsam zu arbeiten und etwas zu kreieren ist sehr wichtig. Eine Führungskraft sollte ein „Bridge builder“ sein, die verschiedene Welten und Kontroversen miteinander vereinen kann. Für Innovation und Change, Disruption und Transformation, von der wir noch viel mehr erleben werden, braucht es auch Leute, die voran gehen und keine Angst haben und abwarten. Diese Leute sollten idealerweise eine hohe persönliche Integrität haben, weil nur dann können wir auch Systeme schaffen, die ein menschenwürdiges Leben ermöglichen.

Neben der IPM AG, sind sie Gründerin diverser Start-ups →



Stephanie Schoss

ist Direktorin an der HSG Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen und Mit-Gründerin des Competence Center for Top Team Research am HSG Institute of International Management.

Ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre absolvierte Stephanie Schoss an den Universitäten St.Gallen, Harvard und der Singapore Management University. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Teampersönlichkeit, Leadership und die Auswirkungen von Konflikten, Empathie und "Wir-Bewusstsein" in (virtuellen) Teams. Neben der Universität machte Stephanie Schoss Karriere als aktive Unternehmerin sowie als leidenschaftliche Pilotin (privat und kommerziell) zu Lande und zu Wasser. Sie ist Präsidentin der IPM AG, einem Unternehmen für Wirtschaftspsychologie, das aus ihrer Forschung entstanden ist und mehrfach ausgezeichnet wurde (Entrepreneurship- und Innovationspreis). Für ihre vielseitigen Tätigkeiten wurde Stephanie Schoss von Generation CEO als Managerin des Jahres 2013 ausgezeichnet.

in verschiedenen Branchen. Was fasziniert Sie am Gründen? Inwiefern müssten Start-ups aus Ihrer Sicht zusätzlich unterstützt werden?

Ich glaube die Welt entwickelt sich ständig weiter und diejenigen, die Innovatoren sind und die Welt weiter vorantreiben, sind an der Spitze der Entwicklung. Man muss sich als Mensch, als Staat und Nation auch immer überlegen, wollen wir die Entwickler sein oder die Follower und wenn man gerne Entwicklungen vorantreibt ist das sozusagen die Grundaufgabe, neue Ideen und neue Konzepte mit einer gewisse Offenheit, mit einer Neugier zu begegnen. Man überlegt, ob ein Bedarf für eine Innovation existiert, die der Welt oder den Menschen dient. Für mich ist das ein Lebenselixier, genau das dann umzusetzen.

Zum zweiten Teil ihrer Frage, müssen wir mehr für Gründer tun: Ja, ich denke, wenn ein Staat sagt, er möchte innovativer sein, so muss er sich bewusst sein, dass die großen Innovationen nicht von den Corporates kommen. Diese können sich disruptive Innovation nicht leisten, weil sie dieses Risiko nicht eingehen können. Sie können daher nur inkrementelle Innovation betreiben. Die Startups hingegen können alles riskieren und disruptive Änderungen auf den Markt bringen. Deswegen kommen die großen Veränderungen eigentlich nicht aus der Konzern-Welt, sondern von Startups. Wenn man als Nation sagt, wir möchten die Gestalter der Zukunft sein, dann ist sicher die Förderung von Unternehmen und bestehenden Startups ein wichtiges Element. Das Unternehmertum zu fördern beginnt natürlich schon im Mindset, im Kindergarten, wenn man so will. Das hat Auswirkungen auf unser Education-System, das hat eine starke kulturelle Komponente. In Deutschland, der Schweiz oder Japan ist beispielsweise das „Stigma for Failure“ extrem hoch. Dieser kulturelle Aspekt ist also sehr wichtig. Ich glaube, eine Quelle von Innovation ist auch, Wirtschaft und Akademia eng zusammen zu bringen und den Austausch zwischen Wirtschaft und Akademia zu fördern. Das macht das Silicon Valley hervorragend, das macht das Technion in Israel hervorragend mit Haifa als einem Hub, wo die Kollaboration zwischen Universität und Wirtschaft sehr gut funktioniert. In diese Richtung könnte man durchaus noch viel mehr machen.

Der Trend hin zu virtueller Zusammenarbeit und Homeoffice, wurde durch die Covid-19 Pandemie stark beschleunigt und verändert Firmenkulturen und Teams grundlegend. Wie wird sich die Pandemie auf die Innovationsfähigkeit auswirken und gibt es Möglichkeiten, diesen informellen Austausch virtuell zu ersetzen?

Die wichtigste Voraussetzung für diesen Austausch ist erstmal das Mindset der Kollaboration. Ich habe mit dem Entwicklungschef von LinkedIn im Silicon Valley gesprochen, der sagte, dass die neuen Innovationen von allen gemeinsam vorangetrieben werden und erst dann jeder nach Hause geht und seine Version davon für sein Produkt implementiert. An dieser Stelle wird natürlich nicht mehr miteinander kollaboriert. Aber dieses kollaborative Mindset von „Shaping the Future together“,

das ist die entscheidende Basis.

In Krisensituationen trennt sich natürlich immer die Spreu vom Weizen. Wer verfällt in einen noch stärkeren Protektionismus, Nationalismus und Egoismus und wer geht aus dieser Krise gestärkt heraus, weil er sagt, „wir sitzen alle im gleichen Boot, wir müssen gemeinsam Lösungen finden“. Da bin ich durchaus positiv, wenn ich sehe, was in der Wirtschaft an Kollaboration bei Themen wie „Future of work“ entsteht.

Wer gut damit umgehen kann, das private und berufliche Leben zu verbinden und beides in Einklang und Balance zu halten, hat einen riesen Vorteil, weil er dann ein ganzheitliches, ein integriertes Leben führt. Es kommt aber mit sehr viel Verantwortung. Man ist sehr auf sich allein gestellt, weil man natürlich auch lernen muss, Grenzen zu setzen, damit der Beruf nicht alles zu Hause übernimmt. Ich habe mit meinem Mann zusammen viele Firmen gegründet und wurde oft gefragt, wie macht ihr das „from bedroom to board room“, also die geschäftliche und private Beziehung zu leben. Das ist sicher Typ- und Trainingssache, aber es ist natürlich auch ein sehr inspiriertes Leben. In der aktuellen Krise, ist das sicher eine Spezialsituation. Ich glaube nicht, dass es so weitergehen wird, dass wir so viel im Homeoffice arbeiten, wie wir das gerade tun. Wir merken, auch dort gibt es irgendwo eine Balance, denn 100% Home-Office ohne Abwechslung im Leben, das tut uns auch nicht gut. Ich glaube, es wird mehr Home-Office geben, die Firmen müssen sich auch mehr auf Flexibilität einlassen, aber man schätzt natürlich auch den wirklich physischen Austausch. Am Ende sind wir doch soziale Wesen und es fehlt schon etwas im Zoom, dieser echte soziale Kontakt. Deswegen, denke ich, wird es nie mehr so offline, wie es davor war, aber es wird auch nicht so virtuell bleiben, wie es jetzt ist.

Inwiefern glauben Sie, dass flexiblere Arbeitsmodelle für Frauen auf dem Arbeitsmarkt förderlich sind? Und Welche Rolle spielt nach Ihrer Meinung das Thema „Diversity“, um Innovation zu fördern?

Ich denke, man darf nicht unterschätzen, dass diejenigen, die im Moment am meisten in dieser Homeoffice Situation leisten, die Frauen sind. Weil sie haben ihre Kinder und Männer zu Hause, die alle versorgt werden wollen und gleichzeitig haben sie ihren Job. Alles zu jonglieren ist nicht einfach. Aber viele Organisationen lernen, dass ihre Mitarbeiter sich selber strukturieren und im Home-Office produktiv sein können, was ein wichtiger Schritt hin zu einem flexiblen Arbeitsmodell ist, das grundsätzlich für Frauen und Mütter bessere und fairere Chancen bietet. Ich glaube absolut, dass Diversity in jeder Hinsicht, also nicht nur Gender-Diversity, Innovation fördert. Deswegen ist die Rolle des Leaders, ein „Bridge Builder“ zu sein, der diese verschiedenen Diversity Aspekte integriert. Aus der Kombination, Integration und Synergie von solchen Gegensätze entsteht Innovation und deshalb ist es wichtig, dass eine Führungskraft Diversity managen und richtig integrieren kann. —

Ueli Maurer im Interview

Ueli Maurer,
Mitglied des Schweizer Bundesrates

It has been about ten years since Switzerland ended banking secrecy. Back then you had been in the Federal Council for less than a year. What memories do you have of the decision at that time?

At the time, there was considerable pressure from the rest of the world and people sensed that it was coming. Nevertheless, Switzerland always believed that the decision could be averted. When the pressure proved too great and the decision was made, Switzerland felt somewhat caught off guard. It was not sufficiently prepared for the decision or its consequences. The belief that it did not concern us prevailed in Switzerland for too long.

At that time you were not yet in your current department. From today's perspective, do you think it was the right decision?

Right or wrong, nothing could be done about it. However, Switzerland ended up very much on the defensive and therefore achieved less than it might have done with a more offensive approach. We constantly found ourselves in a defensive position, which meant that we could do little off our own bat and had to adopt a lot of things one-to-one.

Swiss banks are coming under more and more pressure; digitalisation and a generation that is increasingly focused on sustainability are a challenge for established domestic institutions. In your view, what are the most important tasks for the Federal Department of Finance (FDF) in supporting the banking sector? Where do you see scope for improvement?

It is important to approve new technologies and draw up guidelines for their use, but without putting up barriers. This is not just about banking, it concerns the entire financial sector and all financial market players. The Federal Department of Finance must keep an eye on and support not only "traditional" banks, but all financial market players. Switzerland is one of the world's leaders when it comes to new technologies, and it is important to maintain and further expand this lead and thus ensure good conditions.

Digitalisation is one of the biggest global trends in society as a whole and is permanently changing the economy and many business models. The OECD is currently developing proposals on how corporate taxation should be revised in the longer term. On the one hand, tax revenues should move away from headquarter jurisdictions towards market jurisdictions and, on the other hand, a minimum tax rule is to be introduced. What impact would this have on Switzerland as a business location?

For the state, this change would tend to lead to lower tax revenues. However, these changes would have no direct impact on the attractiveness of Switzerland as a business location. We offer an attractive tax location and many other advantages, such as a stable political system, great know-how in the financial centre and a well-diversified economy. Switzerland will remain attractive as a location to base a company's headquarters even under the new rules that are currently being drafted.

Digitalisation is also a topic at the FDF. What measures and objectives is the FDF pursuing in this field? What is the situation like for you personally? How much paper is on your desk?

A lot of things in the Federal Administration are still paper-based. When there is paper on my desk, it is only for a few hours at most. Various major digitalisation projects are underway at the FDF, both in the Federal Tax Administration and in the Federal Customs Administration with DaziT, as well as the renewal of the Federal Administration's support systems. Together with the cantons, the FDF is the driving force behind digitalisation in the Federal Administration. In order to establish digital public services in Switzerland, the Confederation, cantons and communes have been working together since 2008 and have defined a joint strategy. The aim is to digitalise processes between the three levels of government and to provide digital access to services for third parties. For example, companies and private individuals can use ePortal to access government services faster and more directly.

In the course of the discussions on the climate crisis, the finan-



Ueli Maurer was born in 1950 in Wetzikon, Switzerland. He completed a commercial apprenticeship and obtained a federal accountancy diploma. He began his political career in the right-wing party SVP in 1978 as a local councillor, later serving as a cantonal councillor in the canton of Zurich before being elected to the National Council in 1991. In 2008, he was finally elected to the Federal Council, where he was head of the Department of Defence, Civil Protection and Sport (DDPS) until 2016 and has since served as head of the Department of Finance (FDF).

cial centre has also become the focus of attention as a supporter of climate-damaging industries. In your opinion, what measures would be appropriate to promote climate-friendly investments?

The strategic further development of financial market policy, which the Federal Council approved on 4 December 2020, places the sustainability of investments in the foreground. Switzerland wants to play a leading role here. Demand for sustainable investment projects is currently greater than supply. It is therefore important to certify particularly sustainable projects accordingly. It is not about ideological sustainability, but about promoting a green, innovative economy. Swiss quality and credibility also give us an advantage in sustainable investments. The Federal Council intends to go further in terms of quality than its European counterparts.

The Federal Council is striving to establish Switzerland, and in particular the so-called Crypto Valley in Zug, as a leading location for companies in the field of blockchain technology. What opportunities and risks does this present for Switzerland in your view? To what extent can Switzerland contribute to the positive development of this market?

This is not just about Crypto Valley in Zug, but about Switzerland as a

whole. This includes close cooperation between the universities, especially the ETHs, industry and the start-up scene. Cryptocurrencies may make it more tempting to hide criminal activities somewhere or to engage in money laundering and this can pose reputational risks. However, good regulation reduces the risks and, in addition, clear, transparent legislation creates security for players in this area and increases the opportunities for the sector. Switzerland is well positioned in this respect. With innovative technologies, opportunities are also to be found in leaving room for development and ensuring that progress is not stifled.

As mentioned before, you have been a member of the Federal Council for over ten years, you could have long taken up retirement and be enjoying life. What motivates you to continue doing this work? Even with your experience, what are your greatest challenges?

I have no interest in retiring. If you enjoy your work, it is almost more like a hobby and I simply have an exciting hobby. The biggest challenges come from working together as a team, be it in the department or in the relevant bodies. Problems can be solved but this requires an interpersonal climate that makes good and quick solutions possible. —

goetzpartners im Interview

Dr. Stephan Goetz & Stefan Sanktjohanser,
Gründer & Mitgründer goetzpartners

Die großen Verlierer der Corona Krise sind unter anderem die Autoindustrie sowie die Gastro- und Hotelwirtschaft. Wer sind Ihrer Meinung nach, die Gewinner in der aktuellen Situation?

Die Situation für sich nutzen konnten vor allem die Lebensmittelbranche, der Online-Handel insgesamt sowie Unternehmen, die sich digital stark aufgestellt haben. Das Spektrum reicht dabei von Online-Versandhäusern über Internetplattformen, die Lebensmittel und Bring-Services verkaufen bis hin zu Anbietern von Streaming-Diensten, Videotelefonie und virtuellen Räumen. Aber natürlich auch Unternehmen aus dem Gesundheitswesen, z.B. solche, die sich erfolgreich mit der Impfstoff-Forschung und der Durchführung von Tests beschäftigen. Insgesamt hat sich bewiesen, dass Unternehmen, die bereits in Digitalisierung investiert haben, viel schneller und flexibler auf die Krisensituation reagieren konnten. Die Unternehmensprozesse laufen dort zeit- und ortsungebunden ab, es ist z.B. keine permanente physische Präsenz von Mitarbeitern notwendig.

Wie haben Sie sich als Unternehmen darauf vorbereitet? Wie funktioniert Home-Office bei Ihnen und Ihren Kunden?

Während unsere IT der Belegschaft einen unkomplizierten und problemlosen Übergang ins Home Office ermöglicht hat, war zu Beginn der Krise die größte Herausforderung der Kundenkontakt. Wir mussten neue interaktive Methoden entwickeln und implementieren, um das zu leisten, was vorher im direkten, persönlichen Kontakt stattgefunden hat. Das ist für beide Seiten eine Umstellung, hat sich aber schnell eingespield und trifft weiterhin auf positive Rückmeldung.

Wir haben eine starke und fast familiäre Unternehmenskultur. Wir legen viel Wert auf den beruflichen und persönlichen Austausch untereinander. Regelmäßige, gemeinsame Veranstaltungen über Ländergrenzen

hinweg fördern das Miteinander zusätzlich. Um das soweit wie möglich aufzufangen, haben wir ein 4-Punkte-Programm aufgesetzt: Inform, Enable, Motivate, Involve. Dazu gehören unter anderem eigens eingerichtete digitale Informations-Plattformen und regelmäßige Business-Updates per Video seitens des Managements, Gesundheitsvorsorge wie Arbeitsplatzergonomie im Home Office und virtuelle Sportangebote wie Rückenschule oder Yoga, Förderung von sozialer Interaktion und Motivation über virtuelle Koch-Events, Pub-Quiz, Vorträge von Experten etc. Vieles davon werden wir auch nach der Krise aufgrund der positiven Resonanz weiterführen.

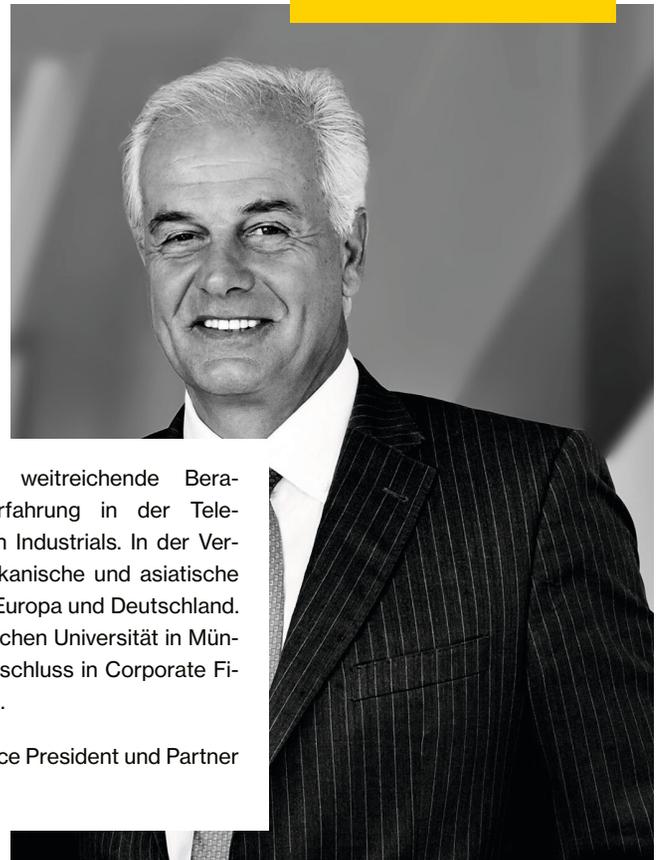
Mit welcher Verunsicherung sehen Sie den Insolvenzzahlen vor allem kleiner Unternehmen entgegen? Wie sollte staatliche Unterstützung in der Coronakrise aussehen, nachdem 2008 viele Banken „gerettet“ wurden? Kann man von strukturellen Problemen sprechen, wenn man es nach der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht nicht schafft sich zu erholen oder neu aufzustellen?

Tatsächlich ist die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2020 um ca. 13% gegenüber 2019 zurückgegangen. Das entspricht dem niedrigsten Stand seit 1993. Gleichzeitig gab es eine Reihe von Großinsolvenzen (Galeria Karstadt Kaufhof, ESPRIT, Klier), bei denen allein fast 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen waren.

Bei kleineren Unternehmen mit Jahresumsätzen bis zu 250.000 € betrug der Rückgang der Insolvenzen fast 20 % gegenüber 2019. Allerdings spiegelt dieser Rückgang nicht die tatsächliche Situation vieler Unternehmen und sogar ganzer Branchen wider. Ohne die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht im März und die massiven Unterstützungsprogramme auf Bundes- und Landesebene hätten nach unserer Einschätzung viele Unternehmen in diesem Jahr Insolvenzantrag stellen müssen. Zwar gilt seit dem 1. Oktober 2020 wieder die



Dr. Stephan Goetz ist einer der Gründer und Managing Partner von goetzpartners. Er hat zahlreiche Transaktionen in der Energie-, Versorgungs-, Telekommunikations- und Medienindustrie sowie in vielen anderen Branchen weltweit begleitet. Stephan Goetz promovierte an der Universität Regensburg und erwarb seinen Master of Laws an der Columbia University in New York, USA. Er sitzt im Aufsichtsrat zahlreicher (überwiegend deutscher) Unternehmen und Non-Profit-Organisationen.



Stefan Sanktjohanser

besitzt weitreichende Beratungserfahrung in der Telekommunikationsindustrie sowie im Bereich Industrials. In der Vergangenheit beriet er zahlreiche US-amerikanische und asiatische Multis bei deren Markteintrittsstrategien in Europa und Deutschland. Er studierte Maschinenbau an der Technischen Universität in München und erwarb seinen MBA mit dem Abschluss in Corporate Finance an der Clark University (Mass./USA).

Vor seiner Zeit bei goetzpartners, war er Vice President und Partner bei Bain & Company.

“Wir haben eine starke und fast familiäre Unternehmenskultur. Wir legen viel Wert auf den beruflichen und persönlichen Austausch untereinander.”

Insolvenzantragspflicht für Zahlungsunfähigkeit, jedoch kaschieren auch hier die weiter sprudelnden Corona Hilfen die tatsächliche Situation vieler Unternehmen.

Zu Recht ist zwischenzeitlich von sogenannten Zombieunternehmen die Rede, also solchen Unternehmen, die aufgrund von strukturellen Problemen niemals in der Lage sein werden, ihre aufgenommenen Schulden zurückzuzahlen. Nach unserer Einschätzung wird es daher bei der Rückkehr zu Marktbedingungen (im Jahr 2021) zahlreiche Unternehmen in Insolvenzantragsnähe aufgrund der Corona-bedingten hohen Schuldenlast geben. Genau bei solchen Unternehmen soll mit dem neuen „Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen“ (StaRUG)“ gegengesteuert werden. Es geht darum deutlich vor einem Insolvenzverfahren über einen strukturierten Prozess Restrukturierungsmaßnahmen einleiten zu können. Bei uns im Hause beschäftigt sich hiermit seit vielen Monaten ein Expertenteam.

Mergers&Acquisitions sind einer der Schwerpunkte bei goetzpartners. In den Fachmedien und entsprechender Literatur kann man immer wieder lesen, dass etwa zwei Drittel der Fusionen scheitern. Der Großteil dieser Fusionen wird von Unternehmensberatungen begleitet. Scheitern diese Fusionen, weil die Unternehmen die Empfehlungen der Beratungsgesellschaften nicht umsetzen, weil die Berater ihren Job dann doch nicht verstehen, oder weil die Consulting-Branche so gut an einem Trend verdient, den sie von sich aus auf keinen Fall beenden wird (etwa so wie das Re-Engineering der 80er und 90er Jahre), egal wie sinnhaft er letztlich ist?

Zunächst einmal wird der Begriff des Scheiterns in Verbindung mit M&A-Transaktionen gerne verwendet, ohne dass er im Einzelnen definiert wird. Insofern liegt es schnell nahe, von einem Scheitern zu sprechen, weil ein Einzelaspekt nicht den ursprünglichen Erwartungen entspricht. Ob insgesamt ein Scheitern vorliegt, ist eine Frage der Perspektive und der Maßstäbe. Wir sehen jedenfalls in der Praxis viele Übernahmen, die sehr erfolgreich verlaufen. Auf unserer Seite zählen dazu z.B. der Erwerb des thyssenkrupp Elevator Technology Geschäfts durch Advent, Cinven und RAG Stiftung, der (Teil-)Erwerb von Hermes UK und Hermes GER durch Advent sowie der Verkauf von Allergopharma GmbH & Co. KG (Merck) durch Dermapharm Holding SE. M&A ist im Übrigen sicher kein Trend, der nur dem Berater dient, sondern vielmehr eine

Notwendigkeit bei der Entwicklung eines Unternehmens. Unternehmen müssen sich ständig veränderten Marktgegebenheiten anpassen. Signifikantes Wachstum kann häufig nur über M&A erreicht werden. Deshalb gehört M&A in den Werkzeugkasten der Unternehmensführung. Schließlich haben wir seit langem erkannt, dass die sorgfältige Vorbereitung von Prozessen wie die anschließende geplante Integration eines übernommenen Unternehmens, aber auch die strategische Vorbereitung auf einen möglichen Exit notwendig sind. Wir sind deshalb von unserem Ansatz her holistisch aufgestellt und beschränken uns nicht auf die Beratung beim bloßen Akquisitionsprozess, sondern unterstützen bei allen anderen Werthebeln, damit eine M&A-Transaktion langfristig erfolgreich ist.

Böse Zungen behaupten, dass die wichtigste Aufgabe des externen Beraters darin besteht, in dem jeweiligen Unternehmen die Mitarbeiter zu identifizieren, die wirklich wissen, was gut und was schlecht läuft, wo Potentiale und Chancen sind. Deren Meinung könne man übernehmen, mit vorhandenen Strategie-Bausteinen aus anderen Projekten kombinieren – und fertig sei der Job. Müssen Sie die Expertise haben, oder reicht es, den oder die herauszufinden, der oder die in einem Unternehmen die Expertise hat?

Die Wahrheit liegt wohl wie so häufig in der Mitte. Als Berater bringen wir die externe Sicht und Expertise aus einer Vielzahl anderer Projekte mit ein. Diese Expertise muss aber auf die spezifische Unternehmenssituation adaptiert werden. Es geht also immer darum:

- » intern verfügbare Daten und Informationen zu analysieren, zu verstehen und zu interpretieren
- » die Sichten und Erfahrungen interner Wissensträger aufzunehmen und zu verstehen,
- » unsere Erfahrungen aus anderen Projekten einzubringen.

Erst aus der Kombination und dem Zusammenspiel dieser Elemente entsteht die optimale Lösung für den spezifischen Klienten. Darüber hinaus stärkt die enge Einbindung der internen Wissensträger und Führungskräfte auch den Buy-in und schafft somit eine ganz wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Veränderung dann auch konsequent umgesetzt und gelebt wird. —

Astrid Hamker im Interview

Astrid Hamker,
Präsidentin des CDU Wirtschaftsrat

Der Wirtschaftsrat der CDU, dem Sie als Präsidentin vorstehen, sieht sich selbst als Stimme der Sozialen Marktwirtschaft. Würden Sie das aktuelle Wirtschaftssystem als sozial bezeichnen? Was sind Maßnahmen die Sie befürworten, um die Soziale Marktwirtschaft stärker zu fördern?

Die Soziale Marktwirtschaft ist die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, welche für Freiheit, Eigenverantwortung und fairen Wettbewerb steht. Damit ist sie die beste Lösung für die Herausforderungen von Globalisierung, demografischem Wandel und technischem Fortschritt. Wir stehen heute im Hinblick auf die Herausforderungen der Transformation und mit den Auswirkungen der Pandemie an einem ganz entscheidenden Wendepunkt, der nach meinem Dafürhalten einzigartig in der Deutschen Nachkriegsgeschichte ist.

Wenn es uns jetzt nicht gelingt, die richtigen Weichen zu stellen, dann werden wir Vieles von dem, was wir uns jahrzehntelang aufgebaut, erarbeitet und erwirtschaftet haben, aufs Spiel setzen. Dann wird das Versprechen von Ludwig Erhard „Wohlstand für alle“ verwässert und unser gesellschaftlicher Zusammenhalt Risse erhalten.

Der Staat hat während einer Pandemie die Chance seine Kernkompetenzen zu beweisen und zu zeigen, dass er krisenbeständig ist. Auch in Deutschland hat sich uns während der Covid-19-Pandemie ein durchsetzungsfähiger Staat präsentiert, der mit notwendigen Eingriffen daran arbeitet, eine Jahrhundertaufgabe zu bewältigen. Gibt es für Sie eine Grenze, die ein demokratischer Staat nicht überschreiten darf, um seine Bürgerinnen und Bürger zu schützen und wo liegt diese?

Für das Krisenmanagement der deutschen Bundesregierung in der Akutphase – und damit in der „Notfallmedizin“ – dürfen wir feststellen: die deutsche Politik hat das Meiste richtig gemacht. Dafür gab es keine Blaupause, es bestand unmittelbarer Handlungsdruck und Dank der soliden Finanzpolitik der vergangenen Jahre hatten wir – zumindest in Deutschland – eine gute Ausgangsposition. Unser oberstes Ziel muss es jetzt sein, die Wirtschaft zügig wieder auf Wachstumskurs zu bringen und die nach wie vor bestehenden und in weiten Teilen nicht gelö-

ten Herausforderungen der Transformation zu bewältigen.

Unser Appell an die Politik: Wir müssen jetzt aufpassen, dass Krisenintervention nicht zur Dauermedikation wird! Wie bei Arzneimitteln kommt es bei den staatlichen Hilfen auf das Maß an: Zu hoch dosiert oder zu lange verabreicht, wird aus der Medizin ein Gift. Die Politik muss der Versuchung eines Ausgabenrausches widerstehen – mit einem Überbietungswettbewerb ruiniert man Staatsfinanzen. Darüber hinaus hat die Politik nicht nur die Verantwortung für das jetzt, sondern auch für die Zukunft und damit für die nachfolgenden Generationen!

Der Staat – vorübergehend nicht mehr Schiedsrichter, sondern Mitspieler – gehört zurück auf die Tribüne!

Durch die Hilfspakete der Regierung werden viele Unternehmen vor der Insolvenz gerettet. Zu diesen zählen allerdings auch sogenannte «Zombiefirmen», also hoch verschuldete Unternehmen, die unfähig sind ihre Kredite abzuführen, welche durch die Staatshilfen am Leben gehalten werden. Wie beurteilen Sie diesen schwierigen Gegensatz zwischen volkswirtschaftlicher Effizienz und gesellschaftlichem Miteinander im Kontext der sozialen Marktwirtschaft?

Wir alle kennen das Schumpetersche Gesetz der schöpferischen Zerstörung: Die Wirtschaft muss an sich selbst den Anspruch haben, aus dieser Krise mit neuen Geschäftsmodellen wieder heraus zu kommen. Wir brauchen diese, um alle anstehenden Transformationsprozesse der Digitalisierung ebenso wie die des klimaneutralen Wirtschaftens zu bewältigen. Wir brauchen sie, um nach Überwindung der Corona-Krise auf einen nachhaltigen Wachstumskurs zurückkehren zu können. Nur mit einer agilen Unternehmerschaft kann Deutschland ein leistungsfähiger Sozialstaat mit hoher Beschäftigung bleiben.

Nur so kann das Erhard'sche Versprechen „Wohlstand für alle“ auch nach der Corona-Krise weiterhin Bestand haben. Die Politik hat Sorge für die Rahmenbedingungen zu tragen, die den Unternehmen die Möglichkeit geben, ihre Wachstumskräfte zu entfesseln und agil aber auch resilient im internationalen Wettbewerb bestehen zu können! Der Staat ist nicht der Versicherer aller Lebensrisiken. —————>



Astrid Hamker

hat 1992 Ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen abgeschlossen. Bereits seit 1986 ist sie Gesellschafterin der Piepenbrock Unternehmensgruppe. Im Jahr 2005 wird sie Mitglied im Präsidium des Deutschen Wirtschaftsrat und ist seit 2019 Präsidentin des Rats. Der Wirtschaftsrat ist ein bundesweit organisierter unternehmerischer Berufsverband mit 12'000 Mitgliedern, der seinen Mitgliedern im engen Austausch mit politischen Entscheidungsträgern eine Plattform zur Mitgestaltung der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik im Sinne der Sozialen Marktwirtschaft nach Ludwig Erhard bietet.

Zudem hat sich Astrid Hamker mit der KOMPASS-Beratung zur Aufgabe gemacht, Unternehmerfamilien vor, während oder nach der Einleitung der Generationswechsel bei der erfolgreichen Übergabe der unternehmerischen Verantwortung an einen Nachfolger mit maßgeschneiderten Programmen zu begleiten und zu unterstützen. Sie ist Mitglied verschiedener Beiräte und Aufsichtsräte, unter anderem der Tengelman Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH, der Drägerwerk AG und der SCHMITZ CARGOBULL AG.

“Der Staat – vorübergehend nicht mehr Schiedsrichter, sondern Mitspieler – gehört zurück auf die Tribüne!”

Wir brauchen eine Balance zwischen der Fürsorgepflicht des Staates und der Eigenverantwortung des Einzelnen. Staatliche Fürsorge darf marktwirtschaftliche Prozesse nicht außer Kraft setzen.

Die CDU spricht sich aktuell gegen ein Lieferkettengesetz aus. Befürworter dieses Gesetzes kritisieren jedoch die Problematik der Menschenrechtsverletzungen innerhalb der Lieferketten stark. Ist es möglich, ohne gesetzliche Schranken, eine marktwirtschaftliche Lösung für diese Thematik zu finden?

Lassen Sie mich dieses Ansinnen anhand eines konkreten Beispiels aus der Textilwirtschaft erläutern: Die Herstellung eines einfachen weißen Oberhemdes durchläuft rund 140 Schritte – vom Baumwollfeld in den USA oder Asien bis es auf dem Bügel im Laden hängt. Und hier soll der mittelständische Textilunternehmer entlang der gesamten Lieferkette für das Handeln Dritter weltweit die Einhaltung aller Regeln dokumentieren und die Haftung übernehmen? Das ist doch absurd!

Darüber hinaus steht das Gesetz nicht nur für neue übermäßige und unnötige Bürokratie- und Haftungspflichten, für weltfremde Vorgaben, sondern auch für einen unabgestimmten nationalen Alleingang – allein zu Lasten der deutschen Wirtschaft.

Länder wie Norwegen, Schweden oder Marokko liefern zahlreiche Beispiele dafür, dass innovations- und technologieoffene Volkswirtschaften zu einer nachhaltig positiven Entwicklung beitragen. Inwiefern sehen Sie in diesem Kontext die Thematik des Klimaschutzes mit dem Industriestandort Deutschland vereinbar?

Fest steht dabei mehr denn je: Effizienter Klimaschutz und nachhaltiges Wachstum sind keine Gegensätze, sondern müssen deutlich stärker als bisher miteinander in Einklang gebracht werden. Langfristige Wettbewerbsfähigkeit ermöglicht nur ein Wirtschaftssystem, das nach

marktwirtschaftlichen Kriterien aufgebaut ist, das externe Effekte wie Klimaschäden internalisiert und das über eine hohe Krisenfestigkeit verfügt.

Die gute Nachricht ist: Modernste Technologien deutscher und europäischer Unternehmen ermöglichen es bereits heute, Klimaschutz, Wirtschaftswachstum und Krisenbewältigung miteinander in Einklang zu bringen. Damit innovative Energie- und Klimatechnologien „Made in Germany“ zum Motor für Investitionen nach der Corona-Krise und nach dem Strukturwandel werden, brauchen wir aber jetzt – ganz dringend – einen ordnungspolitisch klar strukturierten und langfristig belastbaren Marktrahmen.

Wir brauchen weiterhin Technologieoffenheit und das Vertrauen in die Innovationskraft und Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, bestmögliche Lösungen zu erarbeiten.

Nach über 15 Jahren geht im kommenden Jahr die Zeit mit Angela Merkel als Bundeskanzlerin dem Ende zu. Wo sehen Sie ihre größten Erfolge in dieser Zeit und wo sehen sie Verbesserungspotenziale für die kommenden Jahre?

Während der Kanzlerschaft von Angela Merkel hat Deutschland viel Ansehen und Respekt in Europa und in der Welt erworben. Die solide Finanzpolitik der vergangenen Jahre zeigt gerade jetzt in der Krise, dass wir weitaus resilienter aufgestellt sind als beispielsweise die Länder, welche in den vergangenen Jahren die erforderlichen Struktur-reformen nicht durchgeführt haben. Angela Merkel hat das Land mit Besonnenheit durch die Finanzkrise geführt und dafür gesorgt, dass Europa diese gemeinsam bewältigt. Leider ist der CDU unter ihrer Führung der ‚Markenkern‘ abhanden gekommen. Gerade in dieser Großen Koalition unter der deutliche Mehrheit der CDU hätte ich mir an vielen Stellen mehr Standfestigkeit gegenüber dem Koalitionspartner gewünscht. —

Corporate Political Responsibility Mapping A New Way Towards Sustainable Innovative Growth

Companies usually work with the CSR concept to take over corporate responsibility. But in its sole focus on social and ecological issues, it falls short. “Corporate Political Responsibility” (CPR) offers a strategic evolution because it draws attention to the most important precondition for economic activity: the political and institutional state of society. CPR enables companies to systematically position themselves in the public realm. It builds on the fact that companies already are political actors, which heavily influence the legislative process.

Business success depends on the political environment. Examples include resilient health care systems, high-quality education, modern infrastructure, open debate, scientific inquiry and the rule of law. In their own interest, companies should therefore broaden their notion of investment to include the care for such public goods. Politics is more than party politics – it belongs in the center of society. Of course, when engaging in CPR, companies need to respect the primacy of politics as democratic legitimacy rests with elected officials.

The implementation of CPR can be called political branding. It means that companies identify and develop the technological, organizational, communicative and financial resources with which they can help to stabilize the political system. Consistently strengthening the public sphere allows businesses to differentiate themselves from the competition, build up trust (i.e. reputation capital) and boost their market value. While there are also short-term gains to specific political activities, the business case of CPR rather materializes over time. In this sense, CPR is about “political sustainability”. And all sustainability efforts take the long view. The combat against global warming is a case in point.

Four trends underline the relevance of CPR: Democracy is increasingly under internal and external threat, consumers expect more from companies, moralizing, not prudent, narratives are on the rise, and the forces of globalization and digitalization challenge the state's capacity to act. In this environment, companies need to take a stance. This requires a clear notion of purpose and leadership attention. Once CPR is internalized, concrete measures can be rolled out in at least four fields of action: responsible lobbying, positioning via topics and dialogues, political participation projects and the provision of public goods. Concrete possibilities include the promotion of a vital public discourse, corporate formats for political education and “CEO Activism”.

Business can't take democracy for granted. With CPR, companies now have the framework and tools to strengthen it for mutual benefit. The concept thus maps a new way towards (politically) sustainable innovative growth. –



Johannes Bohnen

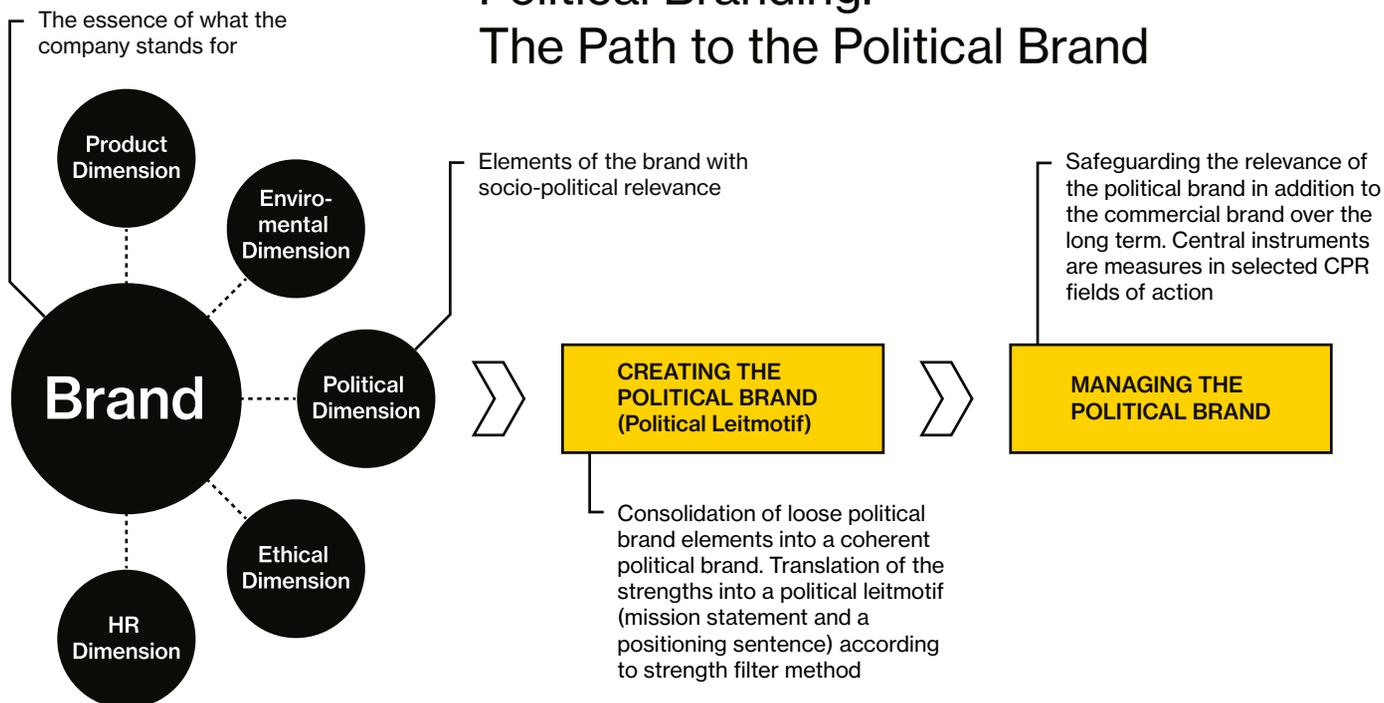
has been active in public affairs and communications for over twenty-five years. His focus is on strategic communication, political analysis and campaigning, underpinned by methods that he has developed concerning corporate political responsibility and political branding.

Bohnen has worked at the think tank CSIS in Washington, DC, as a NATO Fellow and as a fellow at the WEU Institute in Paris. He has also worked for the foreign policy spokesman of the CDU/CSU parliamentary group in the Bundestag and as a speechwriter for the German Minister of Education, Science and Technology.

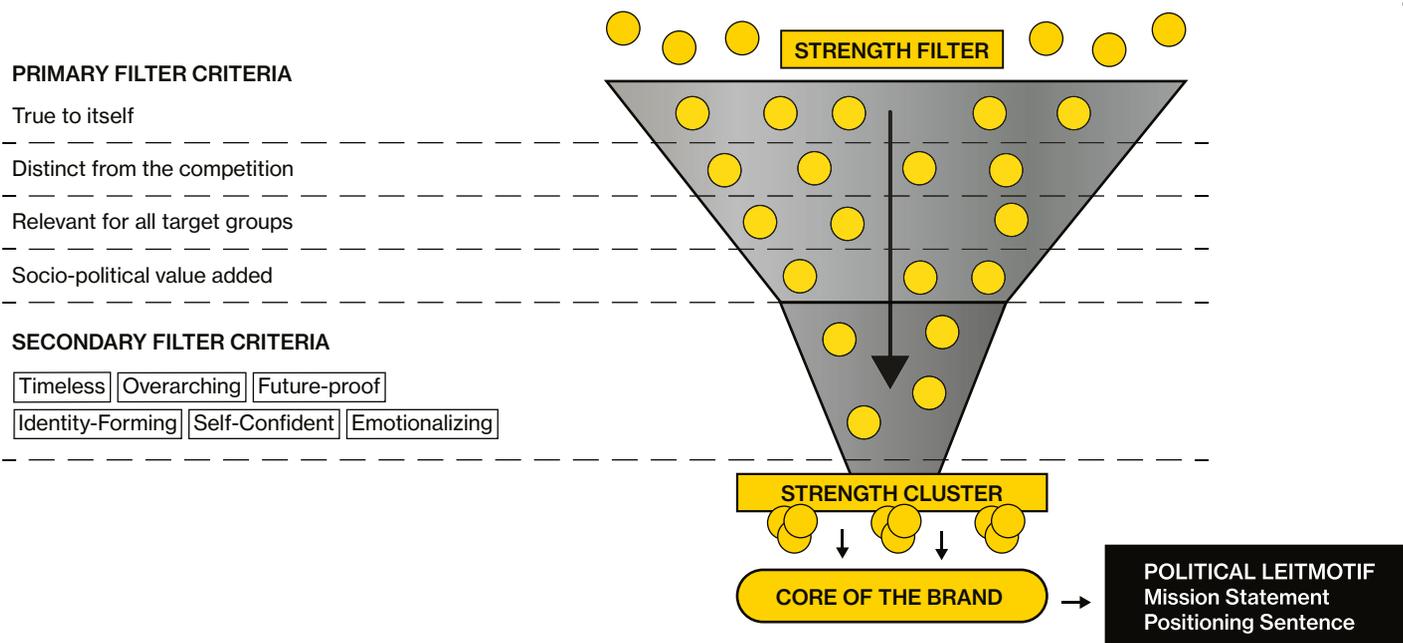
As founding director he headed the PR and PA company Scholz & Friends Agenda for five years. Having started his own business in 2005 with Bohnen Kallmorgen & Partner, he has been solely running the successor company BOHNEN Public Affairs since 2015. After an apprenticeship in industry, Bohnen has studied at Harvard, Bonn and at Georgetown University in Washington, DC (Master of Science in Foreign Service). He holds a PhD (D.Phil) from Oxford University.

His book on the business case of taking a political stance is now also available in English. Titled “Corporate Political Responsibility - How Businesses Can Strengthen Democracy for Mutual Benefit,” it is part of the Future of Business and Finance book series published by Springer.

Political Branding: The Path to the Political Brand



The Path to the Core of the Brand and the Political Leitmotif: The Strength Filter



Concept by Johannes Böhnen, edited by Jonas Kindinger

Daniela Ryf

im Interview

Daniela Ryf,
Triathletin & Ironmansiegerin

Daniela Ryf, you have won the Ironman in Hawaii four times in the last five years, often outstripping the competition. Do you sometimes look back and ask yourself how you achieved all this?

I am happy about all my victories. But they are not the most important thing. What matters to me is that I can show a good race. That I can deliver my performance and am satisfied with regards to what I wanted to achieve.

Your competitors also train hard and subordinate everything to the sport. What makes you different from other athletes?

I concentrate on myself. I want to constantly improve and progress. It is nice to see when the results are right in the end.

What keeps you motivated when there is no specific goal like an upcoming competition?

There are always new goals. 2020 was certainly a special year with all the postponements and then the cancellations. There were absolutely no competitions in the long distance. The uncertainty was really tiring at the beginning. But then I decided to complete the bachelor's degree in my Food Science & Management studies. That way I had an ideal combination, could focus on my studies and was challenged even without any competitions. Maybe I will continue my studies right away, there are so many interesting CAS and modules. It is magnificent in Switzerland to have this opportunity.

How willing are you to experiment with your training? Do you sometimes wish you had more variety in your training routine?

I have a very varied training. After all, we train three sports. Now in winter when staying in St. Moritz, for example, cross-country skiing is added as a change. But with my studies I do not miss anything else, so variety is absolutely guaranteed.

In recent years, running has been revolutionised by shoes with carbon plates. To what extent is this trend an issue in triathlon?

Of course, it is also very important for us because in running we are always looking for the best material. I am lucky to have a great partner in the shoe and clothing sector in Asics. For example, I had been testing a prototype for the last few months, which will soon be ready. Such developments are enormously important.

What do you think are innovations that could change your sport in the next few years? Do you have a negative or positive attitude towards them?

I will worry about that when they come along. First and foremost, it is my job to keep as fit as possible. But I am very lucky that I can work with great partners who always have the best material. For example, in the bike area, they are still working on the aerodynamics. Individual parts are specifically adapted to the athletes so that every detail is right. However, it is important as an athlete not to lose focus on the essentials in addition to optimising. In the end, strong legs are irreplaceable, even with top material.

As an athlete you are also present in the social media. Do you see this as a curse or a blessing? How do you deal with hatred towards your person?

Of course, social media are part of our everyday life. It bothers me in general when people behave badly towards other people. What used to be the regulars' table is now the discussion on the internet. Understandably, however, I protect myself by not letting everything get too close to me.

A key factor in triathlon is the mental attitude, the ability to suffer. How do you train this? To what extent is this possible at all?

You train it every day in training. Whereby I am more the competition

type than the training type. But for example, I was bitten by a jellyfish during the swim at Ironman in 2018. I completed the race in record time, even though everything looked completely different at first. I think that maybe two years before I would have given up the competition. Last year I dragged myself to the finish with a stomach virus. That is when I realised how tough a triathlon can be.

You have already mentioned that you completed a degree in food technology last year. Why exactly this field of study? Will you be working in this field in the future? What was your motivation for taking on this project?

Food has always interested me a lot. When I was abroad, I used to spend hours in the food shops, studying all the new products. The degree is very versatile because you do not just learn about manufacturing and food chemistry, you learn to understand the whole complexity of the food industry. From the development of a product, to packaging design, to marketing to food logistics. This fascinates me a lot.

Would you also be prepared for a career in business?

Yes, I definitely want to earn achievements in other fields after my

sports career. That is why I decided to take the EMBA in Business Psychology, which I will start with in February. I am interested in people's behaviour, how we consume and what drives us.

What do you think leaders in business can learn from you?

In a nutshell, I would summarise it like this:

Adapt to situations, be flexible and agile, be able to react quickly, set new goals. Those should be small and large, setting goals every day. I am also convinced that success only comes through consistent perseverance. Keep at it and put a lot of heart and soul into what makes you happy.

You are 33 years old and still have a few years left in triathlon.

What are your goals for the next few years?

I have already achieved a lot and I am very grateful for that. I do not really need any more victories, that does not change much for me. I take great pleasure in my sport, love to train and want to keep improving. My goal is to show some more great races that will remain in my memory and that I can be proud of. —



Daniela Ryf

was born in 1987 in Solothurn, Switzerland. She celebrated her first successes in triathlon early on as a two-time European junior champion in 2004 and 2005, but then needed a few years to establish herself at the very top of the world. After achieving a 40th place at the London 2012 Olympic Games, she set her focus on the long distance, becoming European champion already in 2013 and world champion over the half Ironman distance for the first time in 2014. Between 2015 and 2018, she won the world title over the full Ironman distance in Hawaii four times in a row and broke the course record in her last victory.

Shaping future mobility with Artificial Intelligence

Patrick Klingler,
Executive Manager of Data & AI Architecture (Daimler)

When people are talking about the next big thing in business, they soon arrive at the topic of artificial intelligence (AI). While AI certainly has a huge impact on everyone of us, it's also one of the most misunderstood trends of today. That's the reason why Daimler is on a transformation journey that affects everything from people to products.

Steven Peters heads the Artificial Intelligence Research team at Daimler's Group Research. For years now, Peters has been working on specific projects that use AI as a tool for the development of new automobiles. But even for a researcher like Peters, the dynamic development of AI in recent years is breathtaking. When asked exactly what AI is, he replies, "The AI processes of today are basically machine learning, which is also referred to as statistical learning. This shows that AI is ultimately a field of mathematics. Today's cutting-edge IT systems can process gigantic amounts of data. AI uses this data as a basis in which it can recognize complex patterns. The complexity and the quality of the patterns depends on the quality of the data." Will this technology that can learn new things be used more and more often in business and in various other areas of life? Almost certainly! That's one of the reasons why it pays off to take a close look at AI and its impacts. Another reason to take note is that technological developments don't only cause rejoicing – they also always have the potential to generate vague fears.

From a niche product to a mass market. "We have to demystify AI. By that I mean we have to educate people in order to take away their fears, show them what the actual opportunities are, and at the same time dampen exaggerated expectations," responds Patrick Klingler, who works as Lead for Data Architecture and AI at Daimler's IT unit. As an expert on AI, Klingler's task is to implement data-driven products, services, and processes – or, as people say at Daimler, "put products on the road." This saying can be taken quite literally. As Klingler puts it, "Artificial intelligence is no longer science fiction; it has grown up. It's not about creating technical gimmicks but about developing more efficient processes as well as better products and applications for customers." AI can already be very useful in these ways, and it will become even more useful in the future. However, additional investments in this technology – and in the realm of culture – will be needed before AI's

full potential can be exploited, Klingler explains.

Patrick Klingler talked about AI at the Daimler Digital Life Day. The photo was taken before the COVID-19 pandemic, when major events still were possible.

Where Mercedes customers are already encountering AI. In recent years, more and more people have gotten their first taste of AI-supported products. Google, Alexa, and the streaming service Spotify are a few examples. All of these systems process data from individual customers in order to understand their behavior so that they can offer or suggest exactly the items or services that will interest them. Thanks to the introduction of the infotainment system MBUX (Mercedes-Benz User Experience), this has also become a reality in more and more vehicles from Mercedes-Benz – if the customer wants it. The customers themselves decide which services they would like to use and which data they would like to disclose. Conversely, this also means that customers can choose to deactivate these systems.

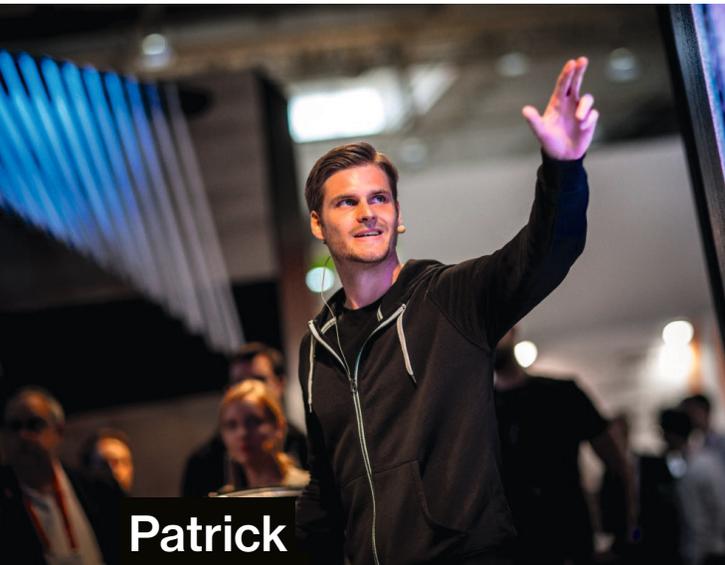
MBUX is also offered in the new Mercedes-Benz S-Class. MBUX is far more than simply a voice control system. In some of its aspects it's also a self-learning system, and thus it is AI-supported. For example, on the basis of the driver's behavior patterns it can anticipate the next thing he or she might ask for. For example, if the driver often talks on the phone with a certain person on the way home on Tuesdays, that person's number will be suggested on the display on Tuesdays. And a driver who regularly listens to Rammstein on the way to the fitness studio will receive a selection of the band's songs as a recommendation. But plans also call for the system to be able to understand and answer complex questions in the near future. They might be questions about sports ("Hey Mercedes, how did Bayern Munich do today?"), the stock market ("How did the Daimler share develop last week?"), or general knowledge ("What's the population of Heidelberg?").

But that's not all. The MBUX Interior Assistant can even recognize and process gestures. A camera captures the hand and arm movements of the driver and the front-seat passenger. If a hand approaches the touchscreen or the touchpad on the center console, the image on the media display changes and individual elements are highlighted. The system can distinguish between the driver's hand and the —————>

“The AI processes of today are basically machine learning.”



“Because one thing’s for certain: automated driving will make future mobility more efficient, safer, and more comfortable.”



Patrick Klingler

studied management with a focus on IT and Innovation at the University of Hohenheim. After completing his master’s degree, he started his career at Daimler AG in 2015 where he was enrolled at an international talent program for young executives. He went through various positions within the group, such as marketing & sales or production. He also worked temporarily in research and development in Silicon Valley.

In his first role as AI Innovation Manager, he drove the realization of data-driven products, services and processes throughout the company. E.g., he established innovative AI based products such as an internal developer platform for chatbots or an IoT platform to deploy AI models to the edge. His passion is to democratize AI as a tool via several initiatives like community building, workshops, keynotes and mentoring. In 2020, he took over the lead for Data & AI Architecture at IT. In this role, he works on the realization of a modern data architecture approach based on data products and data meshes.

passenger’s hand, so it also knows at whose seat the massage function has to be adjusted, for example. There are also functions that can be controlled by means of simple hand movements. For example, the reading light can be switched on and off by moving a hand toward the interior mirror. And the driver as well as the passenger can each register a favorite personal function such as “Navigate to home” or “Call the office.”

And the new Mercedes-Benz S-Class, which was launched in 2020, brings MBUX to a completely new level. An exclusive glimpse into the digital cockpit of Mercedes’ new flagship can be found on our [web-site](#) (QR-Code).

Automated driving is impossible without AI. People who are seriously talking about automated driving know that it won’t work without AI. The Active Distance Assist DISTRONIC already uses data from camera and radar sensors. The crucial element here is the interaction of the functions – that is, between the sensor system and the navigation system. That’s what enables the system to take foresighted action regarding other road users, road markings, occurrences along the route, and traffic signs – and to intervene in the traffic situation when necessary. But does this mean that AI is already in operation? Markus Enzweiler from Research and Development at Mercedes-Benz has a nuanced answer to this question: “It’s not easy to clearly differentiate these concepts. What we can say is that on the basis of the patterns it has learned, a system of this kind can already understand today the information sent to it by various sensors and interpret it correctly. We call this ‘deep learning.’ However, in its current status the technology has not yet reached the goal of understanding traffic situations in the human sense of the word.”

As a result, in partly automated driving the responsibility continues to lie with the driver, who must be able to react to every new situation at any time. However, it’s undeniable that in the future even more wide-ranging automated functions must be able to collect and combine more data. “Fully automated driving can be technically achieved only if IT systems can autonomously evaluate complex situations, simultaneously receive external information, and act on the basis of all this data – for example, if they can autonomously give way to another road user in a traffic circle. All of this would require a kind of machine intelligence that could be subsumed under the concept of artificial intelligence,” says Enzweiler. But the development in this direction does continue to gather pace. And the strategic partnership between Mercedes-Benz and NVIDIA, the software specialist company and chip manufacturer from California, signed in June, is further evidence for it. The cooperations aim is a new, software-driven vehicle architecture across all models which will enable automated driving functions with new AI elements and over-the-air updates. Starting in 2024, this technology is planned to be available in new vehicles.

Because one thing’s for certain: automated driving will make future mobility more efficient, safer, and more comfortable. That’s because in some respects – such as reaction time – technology is already superior to human beings today. —

Jean-Jacques Henchoz im Interview

Jean-Jacques Henchoz,
Chief Executive Officer Hannover RE

More than 20 years ago, in 1998, you started your career in reinsurance as a property underwriter at Swiss Re. What are the biggest changes in the reinsurance industry that you have seen over these past 20 years?

Since the beginning of the new millennium, I have witnessed the increasing importance of alternative capital providers in the reinsurance space. Insurance-linked securities (ILS) have passed their aptitude test and these markets are here to stay. I have also observed the rising prevalence of systemic risks, such as the Covid-19 pandemic or the cyber threat, which are difficult or even impossible to cover through commercial insurance. Regulation has become highly complex, with the implementation of sophisticated risk-based frameworks such as Solvency II or the Swiss Solvency Test. I have also seen a good deal of industry consolidation during this period, be it in primary insurance, reinsurance or among intermediaries. Last but not least we went through a number of significant crises, notably the 9/11 terror attacks in 2001, the destructive hurricanes Katrina, Wilma and Rita in 2005, the global financial crisis in 2007/2008, and now Covid-19.

What changes do you expect in the future?

Significant changes are already happening in the area of digitization and automation in primary insurance. InsurTechs and a number of leading insurers are driving innovation at an unprecedented pace. Consumer demands and new technologies are challenging traditional business models and new ecosystems will offer services and solutions in the areas of risk prevention and protection. I also expect the underwriting profession to fundamentally change, with data analytics capabilities driving risk assessment, product design and pricing of insurance risks.

In 2019, you moved from one of the main competitors Swiss Re as CEO of Reinsurance and Regional President for life/non-life business in the region EMEA to the position of CEO at Hannover Re. What were the challenges for you to move directly from Swiss Re to the position of CEO at Hannover Re?

This was quite a change, as I left a large established market leader with

a long history and a full-service model to join a smaller, much leaner player in growth mode. At Hannover Re, the market teams are building on strong client relationships and have full accountability for their books of business, and the quality and speed of decision-making are impressive. As a result, we have outperformed the reinsurance industry in terms of earnings growth and profitability, with double-digit growth and ROE levels in recent years. The immediate challenge for me personally was to adapt to a very different corporate culture. I now see it as my main responsibility to foster the strengths of the Hannover Re operating model while at the same time refine our strategy to unlock our full potential and enable continued growth and outperformance.

Over these 20 years, digitization has been one of the main drivers of modernisation. How far along is Hannover Re in this trend and where do you see potential for improvement?

As a reinsurer, we operate in a business-to-business environment. Our customers are primary insurance companies, and many of them are digitizing their value chain in order to become much more efficient and improve their customer journey. To stay relevant to our clients, we need to be able to assist them in their digital transformation with our underwriting expertise and risk management know-how. I see our role shifting towards an innovation catalyst. Beyond taking on large risk exposures, reinsurers will increasingly support insurers in developing and pricing new products or building new partnerships. One example is "hr | equarium", a matchmaking platform which Hannover Re has created in order to facilitate digital innovation and relationships between InsurTechs and insurance companies.

Innovation is often seen as a driver of corporate success. To what extent do you see this as true for reinsurance?

Innovation has always been an important part of our success. Hannover Re has been a pioneer in the ILS market, where investors can participate in re-/insurance risks through instruments such as catastrophe bonds or collateralized reinsurance. We have been one of the first players in the market in 1994. Today we are a leading transformer bridging the gap between risk carriers and capital markets. —>

Other innovative concepts that we play an important role in include the Vitality initiative, a joint collaboration with the South African insurer Discovery, where insurance is linked to a healthy lifestyle. I should also mention our long-standing success story with tailor-made solutions to help our clients optimize their capital management.

Reinsurers are probably not one of the most popular employers for most students and young workers. How do you still manage to find and recruit new motivated employees?

On the contrary, we have actually many talented graduates from various disciplines knocking at our door. Reinsurance provides a very attractive offering within the financial sector space. Our business is interdisciplinary, intellectually challenging and truly global. As one of the world's largest reinsurers, we provide a valuable contribution to societal resilience through our risk expertise. We help improve disaster prevention and in case a catastrophe happens our role is crucial for immediate aid and reconstruction. In my experience, this combination tends to attract the most talented and dedicated people, and they are the backbone of Hannover Re's success.

What is your philosophy in employee management and how has it changed over the years?

I'm a true believer in trust- and value-based leadership and I therefore consider empowering people and fostering teamwork as key management imperatives. At Hannover Re you're able to take over responsibility quickly and you work in a truly collaborative culture. Empowerment and clear accountability have always been at the core of my management approach. I have also learned to appreciate the power of building diverse teams and believe an inclusive culture is required to bring the best performance out of teams and people.

Climate change and its associated problems are becoming a significant topic that will probably continue to accompany us for a long time to come. How is Hannover Re preparing itself for future additional financial burdens such as the increasing intensity of natural catastrophes?

Reinsurers have been among the first to raise awareness on the impact of climate change and the correlation with an increasing frequency and severity of natural disasters. One of the challenges we face is that a rising proportion of actual damages from hurricanes, floods, droughts or wildfires is typically not covered by commercial insurance policies. In fact, those who would need protection most are often not covered at all! That is what we call the protection gap, and reducing this gap is one of the biggest contributions our industry can make to societal resilience to climate change. We want to increase insurance penetration, particularly in emerging markets, so that businesses and families are able to rebuild when a disaster strikes. Another priority topic is climate change adaptation. Unless preventive measures are being implemented, such as wind-resistant building standards, some risks will become prohibitively expensive to insure or may even no longer be insurable in the future.

The corona pandemic has been affecting us for almost a year now. What have you learned from the pandemic since then and how dangerous do you consider it to be?

Covid-19 remains a significant challenge for the reinsurance industry as it is for society. As most of our peers, Hannover Re has incurred significant losses in many lines of business, and we're impacted by the economic downturn caused by countermeasures taken across the globe. This crisis also presents significant challenges for the management of our close to EUR 50bn asset base, as interest rates are bound to remain very low for much longer than anticipated. However, thanks to our stringent risk and capital management, we have maintained our financial strength and our operational resilience, and we're ready to support our clients going forward.

There is much speculation about the development of a vaccine or an effective drug, but the exact timing of a possible launch remains difficult to predict. How is Hannover Re dealing with this uncertain future?

With vaccinations needed literally on a global scale, the timing to full effectiveness remains uncertain. But it is clear that the availability of vaccines puts a foreseeable end to the pandemic and lockdowns for later in 2021. In the meantime, we are drastically reducing our exposure to pandemic risks in our Property & Casualty business, as most treaties were never intended to cover pandemic risk. We are however engaging in an active dialogue with governments and public institutions to promote the creation of public-private partnerships aimed at insuring against the effects of a major pandemic.

What types of insurance are particularly affected by the Corona Pandemic?

Despite all the advances in our risk management and risk modelling, the current pandemic was another reminder that the future still holds surprises in store for us. Most Covid-19 claims are in property and casualty reinsurance. Normally we would have linked a pandemic rather to life and health reinsurance through a pandemic's impact on mortality. We didn't anticipate the global lockdown and the large-scale business closures and event cancellations that came with it. Currently most losses are therefore in market segments such as business interruption, event cancellation and trade credit insurance.

After a long time, reinsurance rates are on the rise again. Will the Corona crisis bring about a major price turnaround?

The large insurance losses related to the Covid-19 pandemic clearly accentuate the need for a global increase in reinsurance prices. Other factors include the high losses from natural disasters such as hurricanes, typhoons, tornadoes, wildfires and floods over the recent years as well as the prolonged low interest rates. We are therefore entering a phase of so-called hardening market. How long this phase will last depends to a large extent on the availability of new capital entering the market in 2021 and beyond. —



Jean-Jacques Henchoz

was born in Lausanne, Switzerland, in 1964. He holds a degree in Political Science and received an MBA from the International Institute for Management Development (IMD). He has served in a number of underwriting and leadership roles at Swiss Re since 1998. In 2005, he was appointed CEO of Swiss Re Canada. Between 2011 and 2018, Jean-Jacques was CEO and Regional President for Europe, Middle East and Africa at Swiss Re, taking responsibility for both the life and non-life reinsurance business in this region. Since May 2019, Jean-Jacques serves as Hannover Re's Chief Executive Officer.

How shipping containers, films and Blockchain start-ups are finding their way into classic investment portfolios

Philippe A. Naegeli,
CEO at GENTWO

The Zurich securitization specialist GENTWO is disrupting the investment market. Any kind of traditional or innovative asset can be brought directly to the market today, via the company's off-balance sheet securitization platforms.

As an investor, what is the best way to invest in shipping containers? Via an actively managed investment certificate that the Hamburg asset manager and logistics specialist "Solvium Capital" has structured, in collaboration with the Zurich fintech firm GENTWO. Similarly, the renowned Hollywood production company "Barry Films," based in Los Angeles, Zurich and Berlin, has converted its film and series projects into easily investable assets in the same way. And with the help of GENTWO, the Zug-based venture capital investor "Crypto Valley Venture Capital" has also brought a financial product to the market – one that offers unique early-stage investments in the young, promising Swiss Blockchain industry.

These are examples of exceptional securitizations that perfectly illustrate GENTWO's "Securities-as-a-Service" business model. This innovative Swiss securitizer is able to set up off-balance sheet securitization platforms for its institutional clients, no matter where they are based. Thanks to the issuing solutions it provides, any asset – traditional or exotic – can now be securitized and made investable and tradable, making use of conventional investment products with Swiss ISINs. This

opens up significant opportunities for banks, asset managers or family offices to provide enhanced services for their customers. It not only means that they can effectively meet increasing demand for diversification in investment portfolios, but also in the area of risk management, off-balance-sheet platforms are becoming increasingly relevant, for example because capital costs and costs arising from credit and interest rate risks can be reduced on the company's balance sheet.

Yet when it comes to risk reduction, GENTWO's securitization platforms offer even more options – namely at the individual product level. As the pioneer in the securitization and platform building segment, GENTWO provides infrastructure to its clients with a particularly unique benefit: the issuing platforms are not only set up off-balance sheet, but also completely separate from one another. This results in advantages that make the individual products even more interesting from a risk perspective. On the one hand, once they are launched, products are no longer exposed to the default risk of a bank issuer. And on the other hand, any product risks of one platform are not transferable to another platform. Using a dedicated securitization solution provides extreme flexibility in this regard.

All of this should please investors who want to get more out of their thematic investment ideas while also desiring to exercise more caution in their investment decisions at the issuer level. From the point of view of banks or asset managers, GENTWO's flexibly deployable securitiza-



Philippe A. Naegeli

GENTWO, the creator of next-generation financial products, provides innovative Securitization-as-Service. Not only bankable but also non-bankable assets can now be issued easily through a conventional financial product with a Swiss ISIN. GENTWO's CEO Naegeli is an experienced business leader and investor with a strong entrepreneurial spirit and extensive experience in trading, investment and merchant banking, corporate governance, and structuring new strategies and products. Important milestones in his career include the management of various strong companies, including Forstmann & Co. in the USA.

tion platforms are the perfect infrastructure for overcoming market entry barriers and penetrating new lucrative markets. In the final analysis, these platforms function as a springboard for innovation in the financial market. By increasing diversity and generating many new investment opportunities, these platforms enrich the investment market and serve as a catalyst for new growth potential.

These aspects make the use of GENTWO's innovative securitization platforms interesting from the point of view of return and risk:

» **Opportunity to securitize any type of asset:** Innovative securitization platforms provide efficient investment access to many new (or alternative) assets.

» **Portfolio management:** In day-to-day business, the securitization platforms are easy and flexible to deal with. Thanks to the possibility of securitizing all types of assets, they facilitate a high degree of

portfolio diversification as well as achieving the effective diversification of risk within an investment portfolio.

» **Profitability:** Conventionally, financial products in very specific but promising niche areas would be expected to generate only low investment volumes, but now they become economically interesting. Investors can benefit from improved price-performance ratios and take advantage of an expanded product universe, thanks to a higher number of products now eligible for selection.

» **Issuer risk:** The financial products launched on these platforms do not bear any of the default risk of a bank issuer, since the platforms are set up off-balance sheet.

» **Independent issuers:** Segregated securitization platforms are set up separately and independently of one another. In this way, risks from one platform cannot be transferred to another platform. —

Doris Leuthard im Interview

Doris Leuthard,
Ehem. Mitglied des Schweizer Bundesrates

You served as a member of the National Council from 1999 to 2006, before becoming a member of the Swiss Federal Council from 2006 to 2018. A period in which a lot has changed internationally as well as in Switzerland. What do you see as the most significant differences when you compare the Switzerland of back then with the Switzerland of today?

Of course, many things have changed during this time. In my opinion, the most obvious and important is the rise of China as a world power. In a short time, China has succeeded in leading all relevant statistics, massively reducing poverty, establishing a middle class and developing the domestic market. From a low-cost production country, it is increasingly becoming a high-tech country, leading together with the USA in the field of digital technologies. During this period, Switzerland has signed agreements with China in almost all sectors to secure market access and is thus well positioned for the coming years. The existence of the G20, founded during the financial crisis, should also be mentioned. Switzerland is not part of it, but was invited and is allowed to participate again and again. A committee admittedly not democratically legitimized, but influential, trend-setting and an important network for Switzerland. Thirdly, I would mention the climate policy. Initially ridiculed and neglected, the Paris Agreement was reached in 2015, a great success for the multilateral scene. Switzerland was exemplary, but has further potential. The vote on the revised CO2 law will be an important milestone. Finally, the importance of the Internet should be mentioned. Boosted by Corona, digital technologies now dominate our lives from dawn to dusk, driving completely new business models and a global marketplace. Here, too, Switzerland is well positioned according for example to the IMD index.

According to the Global Innovation Index, Switzerland remains the most innovative country in the world. How do you think Switzerland has managed to achieve this position and how can it be ensured that Switzerland will continue to be one of the most innovative countries in the future?

Switzerland has a long tradition of building a superior education sys-

tem. Free access to basic education for all and the principle that everyone can complete an education, the dual vocational training system and qualified access to universities form the basis. The permeability of the various training paths, continuous further training and the relatively high level of investment by the state and the private sector in research and development all contribute to excellence. In view of the shortage of skilled workers and demographics, it will be important to maintain the openness of the system, the attractiveness for talented students, foreign students/bachelors or masters. In the area of higher education, access to European research programs is also important. In applied research, I think the funding gap for apps/digital developments should be closed.

How important are international trade agreements, such as the one with China, in which you played a key role?

As already mentioned, China is becoming increasingly important for both exports and imports, and the trade agreement secures market access for us. Mutual tourism with all its side effects should not be neglected either. We have been faster than, for example, the EU in the area of China trade agreements, which is important and ensures a market advantage for our companies. The agreement needs to be revised, but it remains a central basis. Such relationships always allow for high-level talks and exchanges on issues that could not otherwise be discussed.

As the WTO has not really moved forward for several years, bilateral trade agreements have gained in importance. While this leads to more complexity and confusion, it currently remains the only way to negotiate preferential terms, as well as investment protection agreements or agreements in the area of taxation. Switzerland has always been active in these areas, which helps our globally active companies. Looking at the dynamics in the Asian region, Switzerland is also quite well positioned here and should establish and integrate further possibilities for market access, but also standards for products (e.g. origin, environmental protection, child labor, etc.) within the framework of EFTA or bilaterally. Furthermore, the handling of data, its taxation, etc. is still underdeveloped. Here, too, Switzerland should play an innovative —>

Doris Leuthard was born on April 10, 1963, as the eldest of four children.

She studied law at the University of Zurich, where she graduated summa cum laude. From 1999 - 2006 she was a member of the National Council for the CVP (Christlichdemokratische Volkspartei), for which she served as Vice President from 2001 - 2004 and as President from 2004 - 2006. From June 2006 until December 2018, she was a member of the Swiss Federal Council, where she preceded the Federal Department of Economic Affairs from 2006 - 2010 and the Federal Department of Environment, Transport, Energy and Communications from 2010 - 2018. In addition, Mrs. Leuthard holds various other mandates, such as President of the Ulrico Hoepli Foundation, President of the Jury for the Business Environment Award, President of the Swiss Digital Initiative, member of the Board of Trustees of the ETH Foundation and the Kofi Annan Foundation, member of the Board of Directors of the Coop Group, Transgourmet international, Bell Food Group, Stadler Rail AG and many more. Furthermore, Mrs. Leuthard received various honors, for example the Swiss Womens Leadership Award (2019), the Tolerance Award of the European Academy of Sciences (2018) or the Title as Honorary Senator of the University of Zurich.



role until governance is established internationally.

With the election of Joe Biden, it can be expected that the U.S. could once again establish a closer relationship with Europe and that the principle of “America First” will no longer determine policy from the White House. What do you expect from this for Switzerland and what importance do you attach to the relationship between Switzerland and the USA in general?

In view of our foreign trade balance, the USA is very important for Switzerland, especially for the pharmaceutical and machinery industries. In the U.S., people tend to forget that Switzerland is historically a sister country. Joe Biden knows that and that can help with tricky issues, such as the question of currency manipulation. Basically, I don't expect much to change in the area of foreign economic policy under Joe Biden. At best, the conflict with China will be stabilized and talks will be sought. What will change, however, is the policy with regard to multilateral organizations, notably the UN. This is enormously important, also because of funding and charisma. The relationship with the EU is also important for Switzerland - be it in terms of security, data protection or human rights.

As Chair of the Swiss Digital Initiative Foundation, one of the goals you are pursuing is to strengthen the innovative capacity of Swiss companies. How do you go about this in concrete terms, and in your opinion does federalism get in the way of implementing holistic and functioning concepts?

The SDI does not want to provide further reports and analyses on digital technologies, but to implement concrete projects. Our first project is the development of a Digital Trust Label. We are working with experts from EPFL, ETH, University of Geneva and University of Zurich, then expanded to the international level and in the sense of a multistakeholder approach invited the user community for their comments, ideas, and so on. It is important for us to integrate consumers as well as companies and NGOs. Since our label is to be positioned internationally or already is, the federal structure of Switzerland does not play a role for us. Our label has to work internationally!

You have played a significant role regarding the energy transition in Switzerland. The pandemic shows that Swiss politics can react quickly and restrictions have taken an important role in the fight against Covid-19. Often, politics show only a fraction of this commitment when it comes to climate change. How do you think this can be justified?

The production, sale and distribution of energy, including electricity, requires large investments, which is why a transition away from fossil energy to more renewable energy takes time. These are long-term processes. It is important to initiate them, to name them clearly and to create incentives for investors. The Swiss people want a change of direction, as they have confirmed with a clear “yes” to the Energy Act. I am convinced that the CO2 law will also be supported with just as

clear a vote. Since a lot of money is at stake, there are always powerful opponents and ideologies. Many want to keep their sinecures, others live very well with the current situation and do not want any changes. Switzerland's security of supply must also be secured in the best possible way. This can best be done in conjunction with Europe, which is provoking political opponents again. The complexity of the topic is demanding, therefore it needs a lot of information, accompaniment by science and role models! Those who change over more quickly will be among the winners.

In your view, what are the most important steps that Switzerland needs to take in the coming years as a contribution to the fight against global warming? And how realistic do you think it is that such decisive steps will actually be implemented?

The Swiss CO2 balance is not very good, especially in the area of mobility. Here, e-mobility for cars would be very helpful, as would hydrogen for trucks, supplemented of course by our good public transport system. In the area of buildings, oil heating should be replaced within the next 10 years and the consumption of more regional products would also be helpful. All 3 steps are feasible and I am confident that by 2030 we will have a better balance. However, there is also a rebound effect: we need more electricity, so it depends very much on its production for the overall balance.

The Covid 19 pandemic has now been affecting the world for almost a year and has had a major impact on life in Switzerland as well. Positive results from vaccination studies now give hope for an end to the pandemic. What changes do you think will remain as a result of the pandemic and are there perhaps also positive after-effects of the pandemic?

I hope that we will give more attention and appreciation to the elderly, to retirement and nursing homes as well as to hospitals. A deeper discussion about quality of life is important. Hygiene will remain increasingly in everyday life after Corona, as will the trend towards healthy, often organic or vegan food from the region. I also assume that home office will be part of the standard of possible forms of work and generally people will appreciate a nice home instead of being constantly on the road. It is also clear that digitalization will generate additional services as a result of the boost and that the number of Internet users in Switzerland in particular will continue to rise sharply.

Can the pandemic also serve to promote innovation? If so, to what extent?

Of course, the pandemic has also brought about many innovations, not only in the area of vaccines, but also in the area of data exchange, health data, cooperation between hospitals and care providers, new services in the catering industry, logistics chains optimized, efficiency gains achieved due to cost pressures, and so on. All this makes Switzerland more competitive, which is also necessary in view of the strong franc. —

Mit Kundenorientierung und langfristigem Denken gelingt Familienunternehmen die Digitalisierung deutlich besser als allgemein angenommen.

Stefan Heidbreder,
CEO Stiftung Familienunternehmen

Companies usually work with the CSR concept to take over corporate responsibility. But in its sole focus on social and ecological issues, it falls short. "Corporate Political Responsibility" (CPR) offers a strategic evolution because it draws attention to the most important precondition for economic activity: the political and institutional state of society. CPR enables companies to systematically position themselves in the public realm. It builds on the fact that companies already are political actors, which heavily influence the legislative process.

Business success depends on the political environment. Examples include resilient health care systems, high-quality education, modern infrastructure, open debate, scientific inquiry and the rule of law. In their own interest, companies should therefore broaden their notion of investment to include the care for such public goods. Politics is more than party politics – it belongs in the center of society. Of course, when engaging in CPR, companies need to respect the primacy of politics as democratic legitimacy rests with elected officials.

The implementation of CPR can be called political branding. It means that companies identify and develop the technological, organizational, communicative and financial resources with which they can help to stabilize the political system. Consistently strengthening the public sphere allows businesses to differentiate themselves from the competition, build up trust (i.e. reputation capital) and boost their market value. While there are also short-term gains to specific political activities, the business case of CPR rather materializes over time. In this sense, CPR is about "political sustainability". And all sustainability efforts take the

long view. The combat against global warming is a case in point.

Four trends underline the relevance of CPR: Democracy is increasingly under internal and external threat, consumers expect more from companies, moralizing, not prudent, narratives are on the rise, and the forces of globalization and digitalization challenge the state's capacity to act. In this environment, companies need to take a stance. This requires a clear notion of purpose and leadership attention. Once CPR is internalized, concrete measures can be rolled out in at least four fields of action: responsible lobbying, positioning via topics and dialogues, political participation projects and the provision of public goods. Concrete possibilities include the promotion of a vital public discourse, corporate formats for political education and "CEO Activism".

Business can't take democracy for granted. With CPR, companies now have the framework and tools to strengthen it for mutual benefit. The concept thus maps a new way towards (politically) sustainable innovative growth. —



**Stefan
Heidbreder**

, Jahrgang 1967, war nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in leitender bzw. beratender Funktion für führende Familienunternehmen tätig. Seit 2005 ist er Geschäftsführer der gemeinnützigen Stiftung Familienunternehmen. Darüber hinaus engagiert sich Stefan Heidbreder für die Familienunternehmen in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien. Er hat verschiedene Lehraufträge, u.a. an der Technischen Universität München und an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Herr Heidbreder ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Christoph Sattler im Interview

Christoph Sattler,
Hilmer & Sattler Architekten
Ahlers Albrecht

Architektur bedeutet häufig etwas Neues zu schaffen und dabei einzigartig zu sein. Was sind Ihre persönlichen Erfolgsfaktoren um stetig auf neue Ideen zu kommen und sich inspirieren zu lassen und kreativen Input zu geben?

Also die Vorstellung etwas Neues zu schaffen, stand zu Beginn nicht unbedingt im Vordergrund. Ich hatte immer schon aufgrund meiner Erziehung eine ganz starke Tendenz die Geschichte der Architektur und der Kunst als Ausgangspunkt zu sehen. Bei mir stand deshalb dieser radikale Impetus des Erneuerns nie so stark im Vordergrund, sondern eher das eingehende Studium der Architekturge-schichte.

Aber es ging dann doch so los, dass ich nach meinem Studium in München nach Chicago ging und dort auf der Suche nach den Überresten des Bauhauses war. Es waren ja mehrere Bauhauslehrer nach Chicago gegangen, wovon zwei auch noch sehr präsent waren. Hilberseimer für Städtebau und Mies van der Rohe in der Architektur. Ich habe dann neben dem Studium halbtags im Büro von Mies van der Rohe gearbeitet. Dies war für mich die erste Begegnung mit einem Vorreiter der Moderne in und da sind dann die ganzen Bezüge zur Architektur- und Kunstgeschichte aus meinem Kindheitsaufenthalt in Rom in den Hintergrund geraten, angesichts der Architektur und Person Mies van der Rohes.

Als ich dann aber nach Deutschland zurückkam und anfang mit der Praxis und dem wirklichen Entwerfen und Bauen, da kam in mir plötzlich das Gefühl auf, dass Mies van der Rohe letztendlich ein Endpunkt der Modernen mit ihrer technoiden und abstrakten architektonischen Grundhaltung war, so dass ich das Gefühl hatte: „Das kannst du gar nicht mehr weiter steigern.“. Dann kamen in meiner Philosophie andere Faktoren hinzu, wie eben der Kontext eines Gebäudes. Diese Konzentration auf den Kontext macht jedes Projekt einzigartig und ist mein Erfolgsfaktor für immer neue Ideen.

Sie beschreiben die Philosophie Ihres architektonischen Schaffens als Neukombination von gespeicherten architektonischen Erinnerungen und weniger als Erfinden. Ist Innovation vor diesem Hintergrund überhaupt möglich? Was waren innovative Neuerungen, die Sie über die Jahre umgesetzt haben?

Das ist dann dieses Grundgefühl, dass die Architektur nicht eine gradlinige Entwicklung in die Zukunft ist, sondern dass sie sich immer in Wellenbewegungen weiterentwickelt. Sowohl generell als auch persönlich.

Bei mir persönlich kam dann, neben der Vorstellung eines abstrakten, erstklassigen oder superben Einzelgebäudes, der neue Ansatz hinzu, dass ein Gebäude eben vor allem auch ein Bestandteil eines Kontextes ist, eines Zusammenhangs sowohl in der Stadt aber auch auf dem Land. Dieser Zusammenhang eines Gebäudes und das sich Eingliedern und Anpassen an eine vorgegebene Situation wurde für mich ein ganz starkes Motiv für die weitere Entwicklung.

Generell war das ganze 20. Jahrhundert aber eher eine stetige Innovation im Hinblick auf besondere Einzelgebäude, die fast wie in einer Ausstellung nebeneinanderstehen und -wirken. Im Gegensatz dazu hat das 20. Jahrhundert quasi keine gelungenen städtischen Ensembles zustande gebracht, was aus meiner Sicht nun die Aufgabe des 21. Jahrhunderts ist.

Dieses Eingliedern in einen gegebenen Kontext ist aber eben besonders im Städtebau wichtig, wo Sie ja auch viel tätig sind. Besonders beim Städtebau, aber auch generell gibt es große Auswirkungen auf die Umwelt durch zum Beispiel Zersiedelung und Flächenverbrauch. Bei wem sehen Sie die Verantwortung für eine veränderte Denkweise und neue Städteplanung? Wie beziehen Sie das in Ihre Arbeit ein?

Also ich würde natürlich sagen, dass man diese Verantwortung für der-

artige besonders wichtigen Anforderungen nicht einfach wegschieben sollte, und man deshalb zuerst als Architekt die Verantwortung hat das zu überdenken und zu berücksichtigen.

Das ist auch ein weites Feld das sich da auftut, das auch zu Beginn der Moderne noch gar nicht präsent war. Damals hat man noch nicht mal nachhaltig gedacht geschweige denn gebaut. Man hat Gebäude gebaut, die höchstens 10-12 Jahre hielten und dann kaputt gingen, sodass man sie entweder ganz sanieren oder abreißen und wieder neu bauen musste. Das ist so ein Punkt, weshalb ich sagen würde, dass die Architekten erstmal selber daran arbeiten müssen, da radikal umzudenken und diese Probleme radikal in ihren Entwurf miteinzubeziehen.

Erst dann kann man zu Bedenken geben, dass ein Gebäude natürlich nur entsteht, wenn auch der Bauherr das so haben will und die politische Situation so ist, dass die Gesetzgebung derartige Bauten und städtebauliche Entwicklungen unterstützt.

Hat sich diesbezüglich auch Ihr persönliches Architekturverständnis über die Jahre gewandelt hinsichtlich einer stärkeren Berücksichtigung der Umwelt und wie hat sich deshalb die Idee eines idealen Hauses beziehungsweise eines idealen Stadtplans verändert?

Im Grunde so wie ich es schon angedeutet hatte. Das für mich das nachhaltigste Gebäude ist dasjenige, dass sich in den in den städtebaulichen Raum eingliedert und zwar nicht mit einer scharfen Kante, sondern mit einem weichen Übergang. Dies sieht man auch in der derzeitigen technischen Entwicklung, die besonders die soziologischen Entwicklungen berücksichtigt. So geht der Trend in die Richtung von Häusern, die sich an soziologische Veränderungen, an Nutzungsänderungen anpassen können. Dies ist jetzt gerade besonders stark in der Coronakrise zu sehen, wo Lebensvorgänge sich verändern und man in anderen Räumen lebt. Zum Beispiel beim großen Thema Arbeit, die jetzt von zuhause verrichtet wird. Homeworking ist zwar ein Phänomen, über das schon lange nachgedacht wurde, aber jetzt kommt es so ganz direkt und praktisch auf einen zu und damit auch die Frage ob es so weit gehen wird, dass man in Zukunft nur noch von Zuhause arbeitet. Obwohl da natürlich auch neue Probleme entstehen, ob intern bei den Familien oder im Zusammenwirken zwischen den Mitarbeitern. Das merken wir zum Beispiel hier im Architektur-Büro, wo wir zu Anfang ganz viel Homeworking ermöglicht haben, die Mitarbeiter aber irgendwann wieder zurückkommen wollten, da, vor allem die Architektur, doch sehr mit der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern beziehungsweise mit externen Stellen zusammenhängt.

Sie haben gerade angesprochen, dass in der Architektur der persönliche Kontakt und die Kommunikation intern und extern sehr



wichtig ist. Wie sehen Sie diesbezüglich die Entwicklungen in der Digitalisierung? Kann es in Zukunft einen KI-Architekten geben oder glauben Sie, dass der menschliche Kontakt wichtig bleiben wird?

Also erstens glaube ich total, dass der menschliche Kontakt wichtig bleiben wird. Zweitens habe ich die Digitalisierung privat natürlich nur am Rande miterlebt, ich bin ja jetzt schon 82 Jahre alt, aber mein ganzes Büro mit inzwischen über 50 Mitarbeitern lebt natürlich total auf Basis der digitalen Kommunikation und Zeichnung, Darstellung und Entwicklung der Bauten am Computer. Ich selber habe aber immer nur mit der Hand gezeichnet und meine Entwürfe sind immer ohne die digitale Methodik entstanden. Was ich für den Hauptunterschied zwischen der digitalen Entwicklung und der analogen Entwicklung halte, ist, dass man beim Computerentwickeln immer eine gradlinige Entwicklung machen muss. Man kann nicht gleichzeitig, was ich allerdings für das Entscheidende beim Entwerfen halte, die verschie- →

“Das für mich das nachhaltigste Gebäude ist dasjenige, dass sich in den in den städtebaulichen Raum eingliedert und zwar nicht mit einer scharfen Kante, sondern mit einem weichen Übergang.”

denen Aspekte von zum Beispiel Städtebau und dem Grundriss einer Wohnung berücksichtigen, sondern man muss eine Sache verfolgen und dann die nächste und so weiter und kann es erst am Ende zusammenfügen. Beim analogen Entwickeln können diese Schritte gleichzeitig in deinem Kopf stattfinden. Die Computerentwicklung ist also kein Simultanvorgang, sondern eine Sequenz von Vorgängen. Ich glaube wir werden in Zukunft aber beides brauchen, auch weil die Digitalisierung natürlich vieles vereinfacht, aber ich glaube es kommt immer wieder dieser Moment, wo man das simultane Denken, wo Gefühl und Ratio ineinandergreifen, braucht, weil das eben wahnsinnig wichtig ist für den Entwurf eines Gebäudes oder Stadtplans.

Ihre Firma ist hauptsächlich im hochwertigen Bau tätig. War diese Positionierung letztendlich eine bewusste Entscheidung oder kam das Stück für Stück über Projekte?

Das kam vielleicht schon Stück für Stück. Ich habe nämlich tatsächlich im sozialen Wohnungsbau angefangen, da ich, nachdem ich aus Chicago zurückkam, in eine große Wohnungsbaugesellschaft gegangen bin und nicht zum Beispiel an die TU München wo ich als Assistent hätte arbeiten können. Aber das Thema des sozialen Wohnungsbaus stand für mich stark im Vordergrund, auch und besonders im Gegensatz zu Mies van der Rohe, der diese exzeptionellen Sonderbauten in den Vordergrund gestellt hatte. Ich wollte in einer Gegenwelt dazu arbeiten, im billigen Wohnungsbau, der auf Menge ausgelegt war. Und das habe ich immerhin 7 Jahre lang gemacht für die „Neue Heimat“.

Erst dann kam es quasi von selber. Wir hatten ja das Glück das wir noch als junge angestellte Architekten den großen internationalen Wettbewerb zur Altstadtsanierung Karlsruhes gewonnen haben. Das war dann auch der Grund, dass ich ausstieg und mein eigenes Büro aufmachte. Dieser Wettbewerbsentwurf war auf der Basis eines Studiums des Siedlungsbaus und des Wohnungsbaus aus den 20er und 30er Jahren entstanden und war eine Gegenposition zur vorherrschenden Idee von freistehenden einzelnen Gebäuden in Parks. Diese Idee von zusammenhängenden städtischen Strukturen bestehend aus Straße, Gasse

und Platz, also von Stadträumen war dann unser großes Thema. Wir haben diesen großen Wettbewerb letztendlich gewonnen, weil wir einen innovativen Vorschlag hatten und weil man damals eigentlich nicht so gedacht hat. Unser Glück war natürlich, dass die Architektur gerade in einer Übergangsphase war und offen war für neue Ideen.

Das war natürlich schon der Moment, als man dann mit den wichtigen Architekten in Verbindung kam und dann kam schon diese Tendenz zu hochwertigen Sonderbauten. Zum Beispiel haben wir ganz am Anfang die Villa für den Philosophen Habermas gebaut und das hatte schon wieder etwas sehr Exzeptionelles, wo wir die Bauhaustradition wieder aufgegriffen haben.

Sie haben vor kurzem ja Ihren 80zigsten Geburtstag gefeiert und sitzen immer noch im Büro. Was gibt Ihnen die Motivation immer weiter zu machen und wie lange planen Sie noch weiter zu machen?

Das ist ja immer die große Frage für ein Architektenbüro. Man kann entweder sagen ich mache alles und wenn ich nicht mehr kann, höre ich auf und schließe das Büro, aber ich hatte dann eher das Gefühl, vor allem, weil ich von Anfang an immer mit Heinz Hilmer zusammengearbeitet habe und schon vor 10 oder 15 Jahren meine beiden Juniorpartner hinzugezogen habe – Thomas Albrecht für das Berliner Büro und Rita Ahlers für das Münchner Büro – dass dieses Büro auch weiter gehen kann, wenn ich weg bin, obwohl ich natürlich weiß, dass die architektonische Sprache und die Stilfrage sich verändern werden.

Im Moment bin ich in einer Übergangsphase, in der ich selber nur noch selten bei den Details mitarbeite und wenn dann eher bei Liebhaberprojekten wie zum Beispiel einem Landhaus komplett aus Holz. Eine Thematik die wir bis jetzt noch nie hatten, die aber ein schöner neuer Ansatz ist. Das ist für mich ein schöner Zustand: Das große Büro im Rücken, kannst du dich ganz auf kleinere Aufgaben konzentrieren, die nicht so aufwendig sind und wo man weniger Stress mit Verträgen, Bauherren und Auseinandersetzungen hat. Derartige Fragen, wie auch

Personalfragen habe ich in letzter Zeit schon abgegeben.

Die großen Projekte sind natürlich schon so eine Sache. Das Büro hat natürlich diesen Namen, den ich immer noch in der Öffentlichkeit und dem Bauherren gegenüber vertreten muss. Oder wenn wir Wettbewerbe vorstellen oder entwerfen, dann mache ich das auch noch.

Ich meine das ist bei normalen Firmen auch so, da ist es nur abrupter, da man mit 65 aufhören muss und dann der Nächste kommt. Bei uns ist das natürlich schon anders, weil ich so lange noch da bin. Das ist allerdings sicher auch ein psychologisches Problem für die Juniorpartner, die sich immer noch mit mir abstimmen müssen.

Und wie lange ich noch weitermache, weiß ich noch nicht. Ich habe mir eigentlich mal vorgenommen: „Mit 85 hörst du wirklich auf hierherzugehen“. Aber es ist schön hier und ich habe hier mein schönes Büro, da werde ich schon immer etwas zu tun haben. Auch weil man in die Lage kommt, dass man eine Art Archiv bearbeiten oder aufstellen muss, von dem was wir über die Jahre gemacht haben. Das Habermas Haus und der Wettbewerb in Karlsruhe waren 1968. Das ist 50 Jahre her und diese ganzen Arbeiten, die wichtigen zumindest, die gehen an das Archiv der TU München und das muss man natürlich ordnen und da müsste man dran arbeiten. Das schiebe ich aber vor mir her. Aber wie gesagt: Das Büro wird weitergehen, diesen schleichenden Übergang wird man außerhalb gar nicht so merken. —



Christoph Sattler, geboren 1938 in München, verbrachte als Botschaftersohn Teile seiner Kindheit im Ausland, unter anderem die Jugendzeit in Rom. Nach seinem Schulabschluss studierte er erst in München und anschliessend in Chicago Architektur, wobei er unter anderem bei Ludwig Mies van der Rohe praktische Erfahrung sammeln konnte. 1974 gründete er zusammen mit Heinz Hilmer das Architekturbüro Hilmer & Sattler und Albrecht, welches vorrangig im hochwertigen Wohnungs- und Bürohausbau, sowie im Hotel- und Museumsbau tätig ist. Das Büro setzt sowohl Neubauprojekte als auch Umbauten um, beispielsweise den Entwurf des Masterplan Potsdamer Platz in den 1990er Jahren oder die Gestaltung des klassizistisch-barocken Palast Barberini in Potsdam für das gleichnamige Kunstmuseum vor rund fünf Jahren.

Martin Jara im Interview

Martin Jara,
CEO Helvetia Schweiz

Die Covid-19 Pandemie hat viele Schweizer Unternehmen hart getroffen. Wird die Versicherungsbranche bei ihrer zukünftigen Risikobewertung davon ausgehen, dass das ein Einzelfall bleibt, oder stellen Sie sich auf Wiederholungen ein?

Wir müssen davon ausgehen, dass pandemische Grossrisiken auch in Zukunft auftreten werden. Und wir müssen aus den nun gemachten Erfahrungen lernen. Denn COVID-19 hat uns die Grenzen des bisherigen Absicherungssystems von Bund und Versicherungswirtschaft im Pandemiefall klar aufgezeigt. Gemeinsam mit der Bundesverwaltung haben Schweizer Privatversicherer – auch Helvetia – verschiedene Lösungsvarianten für eine Pandemieversicherung erarbeitet und diese Ende September 2020 an den Bundesrat übergeben. Leider hat der Bundesrat nun entschieden, das Konzept einer Pandemieversicherung nicht fortzuführen. Er signalisiert damit, dass er dem grössten gesellschaftlichen Risiko auch künftig nicht mit einer klaren und wirksamen Vorsorgeplanung entgegenzutreten will. Wir müssen uns bewusst sein: Alle Risiken kann man nicht an eine Versicherung weitergeben. Unternehmen müssen vermehrt ihre eigene Risikofähigkeit einschätzen und entscheiden, welche Risiken sie einzugehen vermögen und welche sie zu welchen Kosten versichern.

Wie können sich vor allem kleinere Unternehmen in Zukunft auf solche Szenarien vorbereiten, und welche Rolle kann dabei die Helvetia Versicherung spielen?

Durch ein Ereignis wie die COVID-19-Pandemie müssen sich Menschen, Staaten und Unternehmen in einem völlig ungewohnten Kontext behaupten und rasch Lösungsmöglichkeiten und Strategien für die eigene Überlebensfähigkeit entwickeln. Wir als Versicherer setzen alles daran, Lösungen insbesondere für KMU anzubieten, um die wirtschaftlichen Folgen von künftigen Pandemien oder anderer Krisen auffangen oder zumindest abmildern zu können. Handlungsfelder sind beispielsweise die Verstärkung der Cybersecurity, die Sicherung internationaler Lieferketten, Unterstützung bei Streitigkeiten mit Geschäftspartnern oder die Begleitung von Mitarbeitenden, die für längere Zeit ausfallen.

Es gibt heute verschiedene neue Versicherungsanbieter, welche mit schlanken, App-basierten Strukturen agieren. Wie gehen Sie als traditionsreiches Unternehmen damit um? Was sind Ihre Massnahmen, um junge Kundschaft zu erreichen?

Es gibt unterschiedliche Geschäftsmodelle, die sich insbesondere auch in den Leistungskompetenzen unterscheiden. Die Kundenbedürfnisse sind so individuell wie unsere Kundinnen und Kunden selbst. Diese Kundenbedürfnisse decken wir als Helvetia umfassend ab. Das heisst: Wir begleiten und beraten unseren Kundinnen und Kunden persönlich bei komplexen, für sie weitreichenden Fragestellungen wie etwa der Planung der eigenen Altersvorsorge oder beim Erwerb von Wohneigentum. Gleichzeitig arbeitet Helvetia daran, die Kunden-Convenience zu steigern. Wir wollen den Marktstandard dafür setzen, dass unsere Kundinnen und Kunden am schnellsten und am einfachsten zur richtigen Lösung kommen.

Was heisst das konkret?

Mit Smile verfügen wir beispielsweise über die im Markt führende Digitalversicherung und verfolgen eine konsequente "Mobile First" Strategie. Smile hat bereits ein Prämienvolumen von über 100 Millionen Franken und über 150'000 zufriedene Kundinnen und Kunden.

Wir bauen zudem die Möglichkeiten für die Kunden zur digitalen Interaktion in allen Serviceprozessen von Helvetia laufend aus und nutzen neue Chancen konsequent. Dies ist für unsere Kunden attraktiv und eröffnet uns neue Optionen zur Gestaltung des Kontaktes zu unseren Kunden und Partnern. Zudem sind Digitalisierung und Automatisierung aber auch für die Effizienzsteigerung und damit für die Wettbewerbsfähigkeit im immer kompetitiveren Umfeld entscheidend. Darum nutzen wir die sich aus der Digitalisierung ergebenden Möglichkeiten, um unsere Angebote und Geschäftsprozesse einfacher, kundenfreundlicher, digitaler und effizienter zu gestalten

Bedeutet die digitalen Medien das Ende des klassischen, beratenden und betreuenden Versicherungsvertreters? Werden beratungsintensive Policen zukünftig wegfallen und Versicherungen über einen problematischen Preis- und Marketingkampf verkauft werden?

Erlauben Sie mir zurückzufragen: Gehen Sie nur noch in Selbstbedienungsrestaurants? Oder ist es Ihnen in bestimmten Situationen auch wichtig, eine persönliche Beratung bei der Zusammenstellung eines Menüs oder bei der Auswahl der Getränke zu haben? Schätzen Sie dabei den umfassenden Service in einem Restaurant und dass Sie von den Kellnern und Köchen vollständig umsorgt werden?

Beide Restauranttypen sind interessant und beide entsprechen Bedürfnissen. Die digitalen Kanäle ermöglichen auch für Helvetia einen zusätzlichen Zugang zu uns und unseren Angeboten. Viele Kundinnen und Kunden klären gewisse Fragen und Bedürfnisse über die digitale Interaktion. In anderen, manchmal etwas komplexeren Situationen ist den gleichen Kundinnen und Kunden die persönliche Beratung wichtig.



Kundinnen und Kunden bewegen sich nicht entweder nur online oder nur offline. Sie bewegen sich ihren jeweiligen Bedürfnissen und Befindlichkeiten entsprechend auf den von ihnen bevorzugten Kanälen. Unsere Aufgabe ist es, diese individuellen Bedürfnisse und Befindlichkeiten ziel- und lösungsorientiert abzuholen und die Kontaktpunkte zu uns für die Kunden friktionslos miteinander zu verbinden. D.h. beispielsweise, wenn ein Kunde bei einer Online-Interaktion zu einer Frage noch ein persönliches Gespräch möchte, kann er dieses per Chat, Mail, Telefon oder in der nächsten Agentur sofort beginnen – und dabei genau dort weitermachen, wo er online aufgehört hat.

Der Klimawandel wird auch Einfluss auf die Versicherungsbranche haben. Wie sehen Sie dieser Entwicklung entgegen? Sehen Sie Handlungsbedarf für die Helvetia? Könnte die Versicherungswirtschaft Druck auf die Politik ausüben, mehr für die Erreichung der Klimaziele zu tun, damit das Risiko für Sie kalkulierbar bleibt?

Wir als Unternehmen haben eine unternehmerische und eine gesellschaftliche Verantwortung. Nachhaltigkeit und damit verbunden ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Klimaentwicklungen gehören zu unserer Verantwortung. Konkrete Handlungsfelder bestehen für uns im Bezug auf unsere eigene Energieeffizienz sowie in der Frage, in welchen Bereichen wir uns als Risikoträger und mit unseren Anlagen engagieren.

Mit Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz hat Helvetia in den letzten acht Jahren den CO₂-Fussabdruck pro Mitarbeitenden um ein Drittel gesenkt. Dadurch verkleinern wir nicht nur unseren eigenen ökologischen Fussabdruck, sondern unterstützen auch den Wandel zu einer kohlenstoffärmeren Wirtschaft. Letztes Jahr haben wir auch erfolgreich eine erste grüne Hybridanleihe über 200 Millionen Franken begeben. Das ermöglicht Investoren, sich an unseren Nachhaltigkeitszielen zu beteiligen.

Versicherungen wird nachgesagt, dass ihr eigentliches Versicherungsgeschäft gegenüber dem Anlagegeschäft immer unwichtiger wird. Ist die Vermögensverwaltung eine Gefährdung der Branche, oder Voraussetzung für die Konkurrenzfähigkeit?

Unsere ursprüngliche Kernkompetenz als Versicherung ist der Umgang mit Risiken – diese ist Grundlage für erfolgreiches Wirtschaften. Helvetia ist in allen Belangen für die finanzielle Sicherheit ihrer Kundinnen und Kunden da, wenn es darauf ankommt. Dazu gehört neben dem klassischen Nicht-Lebengeschäft auch die Vorsorgeplanung und Vermögensverwaltung. Und damit selbstverständlich auch das Anlagegeschäft. Wir verantworten für unsere Kundinnen und Kunden in der Schweiz aktuell ein Anlagevolumen von 38,3 Milliarden Franken. Diese Verantwortung nehmen wir mit höchsten professionellen Ansprüchen wahr.

Wie schätzen Sie als Autoversicherung die Zukunft des autonom fahrenden PKW ein? Ist das Konzept für Schweizer Innenstädte tauglich? Bedeuten autonom fahrende Autos nicht immer auch ein Überwachungsszenario, weil alle anderen Verkehrsteilnehmer beobachtet werden müssen?

Autohersteller kommen der Umsetzung von autonom fahrenden Fahrzeugen immer näher. Natürlich beeinflussen diese Entwicklungen auch die Versicherungswirtschaft. Denkbar ist, dass die technologischen Entwicklungen das Autofahren sicherer machen, also die Anzahl Unfälle, v.a. solcher mit Personenschäden reduzieren. Allerdings ist bei Reparaturen an diesen hochtechnologisierten Fahrzeugen mit mehr Aufwänden zu rechnen, was wieder kostspieliger wird. Zugleich sind im Zusammenhang mit autonom fahrenden Autos noch nicht alle haftungs- und damit auch versicherungsrechtlichen Fragen geregelt. Die Frage nach dem Überwachungsszenario ist eine politisch-gesellschaftliche. Datenschutz stellen wir als Unternehmen konsequent verantwortungsbewusst sicher. —

Ladislav Loeb im Interview

Ladislav Loeb,
Schweizer Germanist
und Holocaust Überlebender



Scan QR-Code to get to
www.last-swiss-holocaust-survivors.ch



Scan QR-Code to get to
www.gamaraal.com

Herr Loeb, glauben Sie nach allem was Sie erlebt haben noch an das Gute der Menschen?

Ich glaube an das Gute im Menschen und ich glaube an das Schlechte im Menschen. Ob wir in unserem Leben unser Potenzial in positive oder negative Zwecke umsetzen, hängt von einer Unmenge von Faktoren ab, unter denen wahrscheinlich der Zufall, das Glück oder das Unglück die entscheidende Wahl trifft.

Wie gelang es Ihnen trotz den schrecklichen Zuständen während der mehrmonatigen Lagerzeit in Bergen-Belsen positiv zu bleiben und Kraft zu schöpfen?

Kinder sind robust und belastbar. Sie erinnern sich an Vieles und sie vergessen Vieles. Sie können tief leiden, aber sie können sich auch schnell erholen. Bei mir kam noch ein Vater dazu, der unerhörte Opfer für mich brachte.

Am 27. Januar ist in Deutschland offizieller Tag des Gedenkens an die Opfer des Nationalsozialismus. An was denken Sie, wenn sich dieses Datum jeweils jährt?

Wenn ich am 27. Januar die offiziellen Gedenkreden an die Opfer des Nationalsozialismus höre, frage ich mich, woran die anderen Zuhörer denken mögen, während ich mir statt der leeren Phrasen der professionellen Sprecher weniger Worte und mehr ehrliches Erinnern wünsche.

Wie sehen Sie die Rolle der Schweiz im zweiten Weltkrieg? Wie standen Sie nach Ihrer Ankunft zur Schweiz? Wie hat sich Ihre Meinung über die Jahre verändert?

Ein neutrales Land muss im Krieg besonders vorsichtig lavieren. Die Schweiz lieferte 30,000 Juden den Mördern aus, erfand das „J“ in jü-

dischen Pässen und trieb Handel mit Deutschland. Aber sie war auch eine Insel der Menschlichkeit, der Freiheit und der europäischen Kultur im rasend gewordenen Ozean der faschistischen Zerstörungswut. Wo es einen Rotmund gab, war auch ein Grüninger. Ich selbst verdanke der Schweiz meine Rettung aus dem Konzentrationslager als Kind und ein angstfreies, erfülltes Leben als Erwachsener.

In den letzten Jahren hat in ganz Europa der Populismus wieder zugenommen, rechtsextreme Parteien erreichen wieder viele Wähler, auch in ihrer alten Heimat Ungarn. Was löst das in Ihnen aus?

Wenn ich die zynischen Populisten betrachte, die sich heute an der Spitze ihrer Staaten breitmachen, sehe ich nichts Gutes für unsere Zukunft. Aber noch gefährlicher sind die Massen, die sich gedankenlos als willige Werkzeuge für die Ambitionen der Volksverführer hergeben. Hier kann nur Erziehung helfen.

Was sollte Ihrer Meinung nach getan werden, um auch zukünftige Generationen darauf zu sensibilisieren, zu welch schrecklichen Verbrechen Menschen fähig sind?

Die wirksamste Waffe der Demokratie-Feinde ist das Schlagwort, das falsche Versprechen, die Anbiederung – kurz: die Lüge. Wir lügen, wenn wir jemand von unserem Recht überzeugen wollen. Wir lügen uns selbst an, wenn wir Ermutigung brauchen. Und wir lassen uns nur zu willig von den Lügen unserer Führer einseifen. Wenn wir aber handeln, ohne zu wissen, warum, laufen wir Gefahr, durch unsere eigenen unbewussten Triebe oder durch die Wünsche anderer in katastrophale Lagen hineingetrieben zu werden. Dagegen können wir uns nur dadurch wehren, dass wir die jungen Generationen (bei den Älteren sehe ich weniger Hoffnung) dazu erziehen, sich bei jeder Entscheidung nach ihrer wahren Motivierung zu fragen und sich nach der Antwort zu richten. —

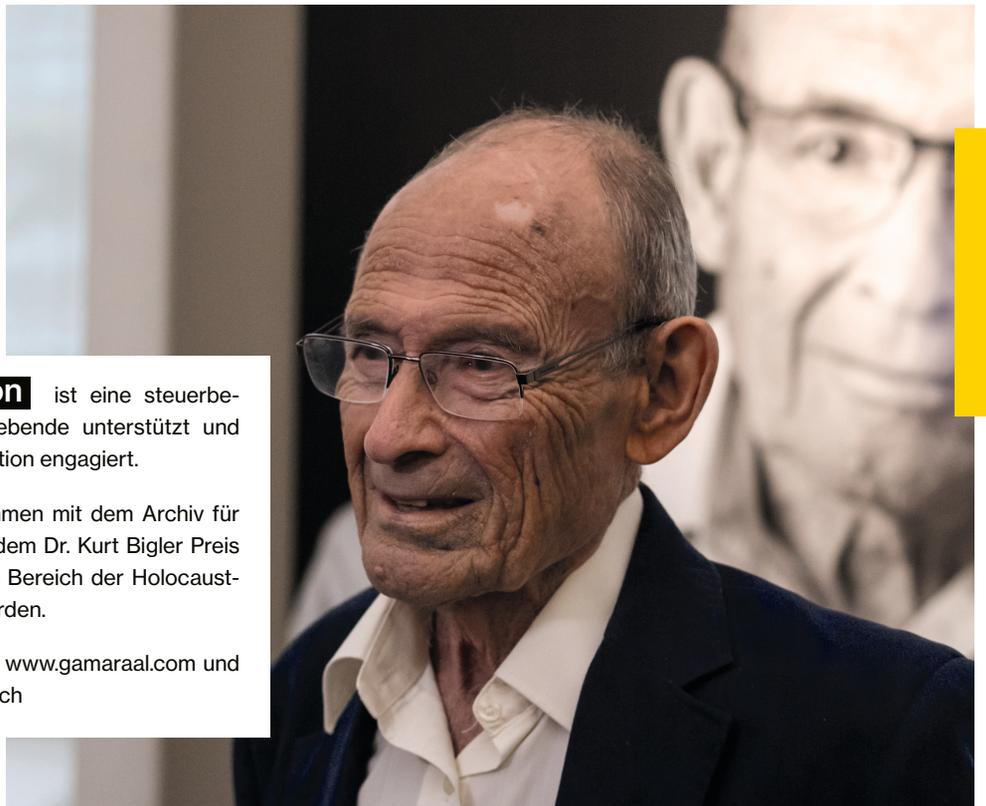
- 1933** 8. Mai: Geboren in Cluj. (Rumänien)
Lebt in Marghita (Rumänien)
- 1940** Anschluss von Siebenbürgen an Ungarn
- 1942** Mutter stirbt an TB. Ladislaus zieht zu den Grosseltern in Kolozsvár.
Besucht das Jüdische Gymnasium
- 1944** 19 März: Hitlers Armee besetzt Ungarn
Mai - Juni: Im Getto von Kolozsvár. Flucht nach Budapest mit Vater.
Eintritt in „Kasztner-Gruppe“. Familie ermordet in Auschwitz
9. Juli: Ankunft im Konzentrationslager Bergen-Belsen
7. Dezember: Ankunft in der Schweiz
- 1945** In Flüchtlingslager in Caux und Jugend-Alijaheim in Bex
Eintritt in Ecole d'Humanité, Schwarzsee und Goldern
- 1947** Austritt aus Ecole d'Humanité. Besuch in Cluj mit Vater
- 1948** Eintritt in Realgymnasium Zürich
- 1952** Matur. Immatrikulation an der Universität Zürich
- 1961** Promotion zum Dr. phil. und Mittelschullehrer-Diplom.
Lehrer und Journalist in Zürich. Einbürgerung in Zürich
- 1963** Ernennung zum German Lector,
University of Sussex, Brighton

- 1964** Ernennung zum Lecturer in German,
University of Sussex, Brighton
- 1970** Befördert zum Reader in German,
University of Sussex, Brighton
Erhält britische Staatsbürgerschaft
- 1971** Visiting professor, Middlebury College,
Vermont, USA
- 1972** Gastprofessor, Universität Konstanz,
Deutschland
- 1998** Ernannt zum Professor of German,
University of Sussex, Brighton
- 2001** Pensionierung als Emeritus Professor
of German, University of Sussex, Brighton.
Lehrt und schreibt weiterhin
- 2008** Veröffentlicht Dealing with Satan.
Rezső Kasztner's Daring Rescue Mission
- 2012** Erhält den "Austrian Holocaust
Memorial Award"
- 2017** Nimmt erneut Wohnsitz in Zürich

Die Gamaraal Foundation ist eine steuerbefreite Stiftung, die Holocaustüberlebende unterstützt und sich im Bereich der Holocausteducation engagiert.

Die Gamaraal Foundation ist zusammen mit dem Archiv für Zeitgeschichte der ETH Zürich mit dem Dr. Kurt Bigler Preis 2018 für hervorragende Projekte im Bereich der Holocaust-erziehungsarbeit ausgezeichnet worden.

Mehr Informationen zur Stiftung auf www.gamaraal.com und www.last-swiss-holocaust-survivors.ch



©Gamaraal Foundation

Europe is not an innovation powerhouse just yet

Lucas Gericke,
Head of Public Relations
and Editorial at START Global

In March, their flagship event, START Summit x Hack is coming up. Under the topic of “Collaboration Across Europe”, the conference looks at Europe’s potential for creating and attracting innovation as well as measures to improve it. The week-long event is kicked off by an international hackathon in St.Gallen, Berlin and Copenhagen and is followed by a classic startup conference, this year moved online. The format therefore initiates a continent-wide dialogue on Europe as a location for innovation both in the sphere of business as well as technology.

Europe is not an innovation powerhouse just yet. The story of a Swiss-Filipino entrepreneur shows where the pain points are. “Innovation is change in a social system through the application of new ideas and techniques”. This is the definition of “innovation” according to Duden, the most prominent German dictionary. By including a social and a practical dimension, it is quite different from definitions of other dictionaries. Most of the time, the definition of “innovation” is limited to “novelty, new idea, a new way of doing something” (Merriam-Webster, Oxford dictionary). While it is very open and certainly not wrong, it fails to explain the purpose behind it, which is an integral part of innovation. A new idea on its own is not yet very innovative. Only by the practical application of this idea in a social context, so that other people - and by extension society as a whole - can profit from this idea, innovation is created. One way to achieve such an application is entrepreneurship.

For quite some time now, Europe has strengthened its efforts to make entrepreneurship a main driver of innovation. I see myself as part of this effort. Events like START Hack, a multi-day coding challenge that includes both prototyping and business planning, create an environment where young talents from the world of business and technology can meet, network and learn about what it takes to become a startup founder. Having the necessary connections and knowledge to turn a new idea into a business, which is a practical application, paves the way

for future innovation.

A former START Hack participant who has done so is Bryan Giger. He went to high school in Manila and later worked there as an autodidact programmer for two years. Because of his Swiss father, he decided to come to Switzerland for his studies and enrolled at the University of St.Gallen. Soon after, he took part in START Hack 2017 and won one of the cases with a software solution from the field of augmented reality (AR). A hackathon is always a good opportunity to try out new technologies and learn more about them, says Giger during our interview in St.Gallen. Besides being a fun event, it was also a first touchpoint to the entrepreneurship ecosystem.

After winning, he didn’t rest on his laurels for too long: In addition to a stint as a judge at START Hack 2018, he launched several “side projects”, as he calls his technology projects alongside the university curriculum. One of them took off.

When Giger flew back to his family in the Philippines in January 2020, he had no idea that the Corona pandemic would leave him stranded in Asia. But with the lockdown in Hong Kong and a little later in the Philippines itself, all flights back to Switzerland were cancelled. Everything else was closed too, even public transport was at a standstill. In the Philippines, where commutes are often long and not everyone has a car or motorbike, this was a bigger challenge than anticipated. Workers who could not work from home, especially the all-important nursing staff, could no longer commute to work. To fill this gap, several private shuttle services emerged. Since these did not run according to a regular timetable, information such as departure time and place had to be found in a thicket of posts in respective Facebook groups - a tedious and time-consuming, but mostly unnecessary affair, Giger found.

With a few old high school friends, he set out to solve this problem. Together, they built a programme that searched out all information re-

What is a hackathon?

Combining the words “hack” and “marathon”, a hackathon is a weekend-long event where coders, designers, project managers and others involved in software development collaborate on innovative projects. “Hack” in this context stands for an experimental and creative process of tackling a problem and building (hacking) an innovative product or prototype that solves it.

Participants at hackathons are encouraged to think out-of-the box, tackling their respective problems in creative and often surprisingly innovative manners. As such hackathons are innovation vehicles with the essential goal to generate ideas, proof of concepts or prototypes rather than production-ready products.



**START
GLOBAL**

garding shuttle services and displayed it on Google Maps. Soon, the Philippine government took notice and asked if they could build the national COVID-19 dashboard. Giger and his friends agreed and built it in numerous hours of volunteer work. This in turn brought them to the attention of the Philippine Red Cross. The organization maintains the largest network of molecular laboratories in the country and was struggling to scale operations to the level needed due to the massive influx of COVID-19 tests. Giger's team was approached to assist the network with automating the nationwide testing. They quickly built a solution that reduced the time between the test and the result from an average of two weeks to two days and increased the testing capacities of the laboratories fivefold.

It was not until a private laboratory contacted Giger that he realized that the software could also be used commercially and with other diseases beyond the voluntary service with the Red Cross and COVID-19 tests. Most laboratory software on the market is inefficient and outdated, Giger says. In particular, the industry standard of high setup costs of several thousand dollars made it almost impossible for labs with limited financial resources to go digital. In the Philippines, a lot of manual work and paperwork is still necessary in all areas of diagnostics. This costs time, money and ultimately lives.

To address this problem, Giger and his friends founded Dashlabs.ai. The product is based on the software they developed with the Red Cross and unlike most competitors, they neither charge a flat rate nor set up costs. Instead, they charge a small fee per lab test made, aligning the price for their software with the demand their customer faces,

thus making it much more affordable. A pinch of technology, a novel pricing model and a dose of entrepreneurial spirit are all it takes to provide thousands with improved access to health care services.

Even in the focal point of the startup scene, the Silicon Valley, such innovation did not go unnoticed. In January 2021, Dashlabs was added to the portfolio of Y Combinator, according to Forbes and Crunchbase the most successful startup accelerator in the entire world. Dashlabs' predecessors at Y Combinator include AirBnB, Reddit and Twitch. Giger wants to use his time at the accelerator primarily for growth. Now, they plan to conquer the Philippine market before they expand to the US. The latter move should be prepared using Y Combinator's contacts and network.

Europe remains a distant goal for Dashlabs. The many regulations and the fragmented market make the launch of business operations in Europe cost-intensive, Giger explains. He can achieve much more in Asia and the US with the limited resources available to him and his startup. This highlights a very acute pain point: Even when having strong ties to local entrepreneurship ecosystems, promising innovators such as Giger don't see enough potential in Europe to begin pursuing their business here.

This is a sad testimony to Europe as a location for innovation. It is even more urgent to create a favourable environment for entrepreneurship. There is a need for platforms that enable collaboration beyond degree programmes and individual countries in order to create innovation. Events like START Hack are a beginning. But it is far from enough. —



Bryan Giger

Bryan Giger is a Swiss-Filipino entrepreneur, economics student and winner of START Hack 2017. Already during high school, he started his first company for web applications. When the COVID-19 pandemic hit his home country, he volunteered for the Philippine government as well as the Philippine Red Cross. He then went on to found Dashlabs, as the developed technology was in demand beyond just its COVID-19 application. With Dashlabs, he was admitted to Y Combinator, the world's most prestigious accelerator, and looks forward to improve lab processes worldwide.



Lucas Gericke

Lucas Gericke is Head of Public Relations and Editorial at START Global, the leading student initiative for entrepreneurship and technology in Europe. Founded at the University of St.Gallen in 1996 by a team of three students, it has spread across the continent. Now, there are ten chapters at several entrepreneurship hotspots in Europe, run by students of local universities. Together, they promote entrepreneurship as a career path among their fellow students as well as support the local, national and international startup ecosystems with events, pitching competitions and other programmes for young entrepreneurs.



Enjoy culinary delights.
Sleep restfully.
Experience individually.

Einstein St. Gallen

Berneggstrasse 2 | 9000 St. Gallen, Schweiz
+41 71 227 55 55 | info@einstein.ch | einstein.ch

Imprint

Contact St. Gallen Business Review
Höhenweg 11
CH-9000 St. Gallen
Telefon: +41 (0) 71 220 14 01
Email: max.faeth@espritsg.ch

Publisher ESPRIT Consulting

Main Editorial Max Fäth

Editorial Office Simon Meier
Jonathan Bröker
Cosima von Wackerbarth
Reto Giezendanner

Layout Jonas Kindinger,
jonas@kindinger.de
IG: @kindinger

Publication Frequency Semestral

Copyright No part of this publication and/or website may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form without prior written permission of the Publisher.

Subscribe www.stgallenbusinessreview.com

Disclaimer The author's views and opinions do not necessarily match the opinion of the St. Gallen Business Review. The St. Gallen Business Review does not assume liability for the content of the submitted articles.

helvetia.ch/kmu

Betrieb. Risiken.



Abgesichert.

Sein Unternehmen für die Zukunft abzusichern ist einfach.
Sie kennen Ihre Bedürfnisse, wir die passende Lösung.

einfach. klar. helvetia 
Ihre Schweizer Versicherung

