

St. Gallen Business Review

“People first! Das ist der primäre Fokus.”

Patrick Warnking, Country Director Google Schweiz

“Ich war gerade zur richtigen Zeit am richtigen Ort”

Brigitte Bierlein, ehem. Bundeskanzlerin Österreich

**“Wir müssen unsere Produktion, Energieerzeugung
und Mobilität grundlegend verändern.”**
Peter Koerte, Strategie Chef der Siemens AG

“Wir wollen vielseitig sein”

Laura Schroeder, Director Private Equity bei KKR

**PER
SPEK
TIVE**

Early 2022

DIE STUDENTISCHE UNTERNEHMENSBERATUNG

ESPRIT St. Gallen verknüpft langjährige Tradition mit jungem Unternehmergeist. Die studentische Unternehmensberatung der Wirtschaftsuniversität St. Gallen ermöglicht Wertschöpfung durch Kreativität und unkonventionelle Lösungsansätze. Davon profitieren etablierte Grosskonzerne, renommierte Private-Equity-Gesellschaften und innovative Start-ups seit 25 Jahren.

Die vielfältigen Interessen und Kompetenzen unseres jungen Teams bestehend aus Bachelor- und Masterstudenten ermöglichen massgeschneiderte Lösungen für jede Problemstellung. So werden wir vom Dienstleister für unsere Kunden zum vertrauensvollen Ansprechpartner für jede Aufgabe und gestalten gemeinsam einen erfolgreichen Weg in die Zukunft.

„SERIÖSE UND PROFESSIONELLE BERATUNG
DURCH HOCHMOTIVIERTE STUDENTEN“

Peter Nortman, IWC Schaffhausen



Editorial

Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Innovation und Fortschritt? In unserer letzten Ausgabe, die dem Thema Innovation gewidmet war, haben wir im Editorial Innovation in erster Linie als „technische“ Innovation verstanden und letztlich gleich gesetzt mit Fortschritt.

Das ist eigentlich eine unzulässige Gleichsetzung, ist doch bekannt, dass nicht jede Innovation gleichsam automatisch die Welt „verbessert“, sondern oft nur für Teilbereiche unserer Gesellschaft „gut“ ist, während andere davon ganz und gar nicht profitieren. Es ist leicht denkbar, dass zwar die technische Innovation weiter rasant voranschreitet, dabei jedoch kein gesellschaftlicher Fortschritt mehr erzielt werden kann und der Mensch sich in seiner Welt überhaupt nicht mehr weiterentwickelt, sondern regrediert.

Die Frage, wieviel Innovation und Fortschritt sich unsere Welt überhaupt noch leisten kann, ist spätestens seit Ulrich Becks „Risikogesellschaft“ von 1986 Gegenstand von Diskussionen, die weite Teile der Gesellschaft beschäftigt. Jede Antwort beruht wesentlich auf der Perspektive, mit der man die Weltentwicklung im zeitlichen Kontinuum betrachtet. Menschen mit stark religiöser Perspektive dürften andere Antworten vorschlagen als Menschen mit einem stark ökologischen Blick auf die Welt, Wirtschaftsvertreter sähen es anders als Psychologen, Politiker anders als Naturwissenschaftler, Minimalisten anders als Konsumfetischisten.

Was unterscheidet eigentlich die „Perspektive“ von der „Vision“, vom „Standpunkt“, der „Aussicht“ oder von einem „Plan“? Welchen Blickwinkel muss man überhaupt einnehmen, um die Zukunft als Möglichkeitsraum zu verstehen, den man gestalten und verändern kann?

Als eine Annäherung an diese Bestimmung haben wir für diese Jubiläumsausgabe zum 25-jährigen Bestehen des St. Gallen Business Review inspirierende Persönlichkeiten gefragt, was für Sie „Perspektive“ bedeutet und welche sie verfolgen. Dies im jeweiligen Kontext der Firmen, für die sie arbeiten, der Branchen, in denen sie sich bewegen, aber auch für sich und für die Gesellschaft, deren Teil sie sind.

Wir haben von spannenden Perspektiven erfahren, die zu veröffentlichen und Ihnen hier zugänglich zu machen, wir uns sehr freuen. Es würde uns sehr interessieren, wie Sie, geschätzte Leser, die hier vorgestellten Perspektiven einschätzen, ob Sie sie teilen oder verurteilen, nachvollziehen können oder für unbegreiflich halten, kurz: Was Ihre Perspektive ist!



Marc Zbinden

Jakob Bullinger

Justus Sender

Cosima von Wackerbarth

Reto Giezendanner

Jonathan Bröker

6 Christoph Becker im Interview

Christoph Becker, Direktor des Kunsthaus Zürich

14 Brigitte Bierlein im Interview

Brigitte Bierlein, ehemalige Bundeskanzlerin der Republik Österreich

18 Digitalisierung & Dekarbonisierung zwei sich gegenseitig beschleunigende Megatrends im industriellen Internet der Dinge

Dr. Peter Koerte, Strategie-Chef und CTO der Siemens AG

21 Christophe Guye im Interview

Christophe Guye, Galerist

28 Laura Schroeder im Interview

Laura Schroeder, Director Private Equity bei KKR

32 Wie Geld wirklich entsteht und warum es wichtig ist

Max Ganjon, St. Gallen Financial Economics Review

35 Patrick Warnking im Interview

Patrick Warnking, Country Director Google Schweiz

38 Jürgen Köstner und Doris Kramer der KfW Bankengruppe im Interview

Jürgen Köstner, Head of Investor Relations
Doris Kramer, Head of Investment Strategies and Sustainability
Interview by Frank Westerhorstmann-Bachhausen

Perspective –

es gibt kaum ein passenderes Thema für eine Jubiläumsausgabe: Das fünfundzwanzigjährige Bestehen der St. Gallen Business Review lädt ein, den Blick zurück schweifen zu lassen und vergangene Höhepunkte aus der heutigen Perspektive zu betrachten. Das lateinische *perspicere*, aus dem sich der themensetzende Begriff ableitet, bedeutet schliesslich «genau sehen», «untersuchen», «durchschauen» oder eben «erkennen». Und tatsächlich erlangen wir Erkenntnis oft erst in der Rückschau, wenn sich unser Blick – unsere Perspektive – geweitet hat und wir auch unsere vormals toten Winkel erfassen.

Dies soll uns indessen nicht den Mut nehmen, auch vorauszuschauen und die Zukunftsperspektive einzunehmen. Wer ein fünfundzwanzigjährige Jubiläum feiert, läutet damit auch ein neues Jahrzehnt ein und strebt nach dem nächsten Meilenstein. ESPRIT St. Gallen bietet Studierenden die Möglichkeit, früh als Berater*innen Projektverantwortung zu übernehmen und das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Mit der St. Gallen Business Review schlägt ESPRIT eine weitere Brücke zwischen der Wirtschafts- und der Wissenschaftswelt: Mit einem ansprechenden Mix aus wissenschaftlich fundierten Artikeln, Interviews und Praxisbeiträgen bereichert die Review seit zwei Jahrzehnten unseren Lesealltag. Die Perspektiven für zwei weitere Jahrzehnte sind ausgezeichnet!



Livia Eichenberger

Bernhard Ehrenzeller

Geboren 1953 im Kanton Solothurn, verliess Bernhard Ehrenzeller den Heimatkanton für die gymnasiale Ausbildung und schloss seine Matura in einem Internat im Kanton Uri ab. Es folgte ein Rechtsstudium in Freiburg und bis 1984 ein Doktorat bei Luzius Wildhaber an der Universität Basel. Es folgten verschiedenen Forschungsaufenthalte in Heidelberg, Lausanne und der Harvard Law School, bis 1993 verfasste er zudem seine Habilitation. Schon ab 1991 war Bernhard Ehrenzeller persönlicher Mitarbeiter von Bundesrat Arnold Koller (CVP), daneben dozierte er an der Universität Basel. 1997 schliesslich wurde er zum ordentlichen Professor für Staats- und Verwaltungsrecht an der Universität St. Gallen ernannt. Seit 2011 amtet er als Richter am Staatsgerichtshof des Fürstentums Liechtenstein. Auf Beginn des vergangenen Jahres trat Bernhard Ehrenzeller die Nachfolge von Thomas Bieger als Rektor der Universität St. Gallen an.

Christoph Becker im Interview

Christoph Becker,
Direktor des Kunsthaus Zürich

Es ist ein kalter und grauer Morgen, an welchem Christoph Becker, Direktor des Kunsthaus Zürich, zum Interview empfängt. Während sich auf dem Heimplatz vor dem Kunsthaus die Autos stauen, herrscht auch in der grosszügigen Eingangshalle des vor einigen Wochen eröffneten Erweiterungsbaus emsiges Treiben. Schulklassen werden durchgezählt, Pensionierte warten auf den Beginn der nächsten Führung. Publikum aus den dazwischenliegenden Altersklassen ist hingegen rar, sicherlich auch der Tageszeit geschuldet. Der Erweiterungsbau, ein vom britischen Architekten David Chipperfield entworfener 200 Millionen-Bau, soll – so die Hoffnung der Institution – das Museum einen grossen Schritt näher an die weltweite Elite der Kunstmuseen bringen. Deutlich weniger glamourös verliefen die Jahre vor der Eröffnung; die Baustelle vor dem Haus hat die Besucherzahlen und auch die finanziellen Erträge schrumpfen lassen. Christoph Becker ist seit Beginn des Prozesses dabei, seit 21 Jahren ist er Direktor, Ende dieses Jahres ist Schluss.

Herr Becker, der Erweiterungsbau ist endlich eröffnet, wofür steht dieser für Sie?

Der Erweiterungsbau ist für mich die logische Fortführung einer langen Entwicklung. Das Kunsthaus hat sich immer durch Erweiterungen weiterentwickelt und währenddessen auch das Verhältnis gegenüber dem Publikum. Wenn man den Bestandsbau anschaut, ist dieser eng, viele Werke auf wenig Raum, im Mittelpunkt klar die Sammlung. Mit den Erweiterungen in den 20er, 50er und 70er Jahren ist ein Wandel der Rolle der Öffentlichkeit einhergegangen. Was früher mehr ein Aufbewahrungsort der Sammlung war, hat die Öffentlichkeit heute in Besitz genommen. Dies ist gut erkennbar an der grossen Weite im Erweiterungsbau, den sehr grosszügigen Publikumsflächen. Die Dynamik hat nochmal zugenommen in den letzten 10 Jahren durch Fragen gesellschaftlicher Veränderungen, die abgebildet werden im Zugang der Öffentlichkeit zu öffentlichen Orten und zu öffentlichen Informationen. Was beinahe schon altmodisch mit dem Begriff Niederschwelligkeit umschrieben wird, ist eigentlich das, was sich hier jetzt zeigt.

Glauben Sie das Kunsthaus ist niederschwellig?

Gute Frage. Kunstmuseen haben ein hohes Sicherheitsbedürfnis, es geht darum, dass man enorme Werte sichert. Wir betreiben einen grossen Aufwand, damit wir nicht überfallen und leergeräumt werden. Das ist das eine, kann man dabei niederschwellig sein? Das andere ist: Wie stellt sich eine Institution in der Stadt, in der Öffentlichkeit, einer sehr vielfältigen Community, dar? Zeigt sie sich offen, zeigt sie sich präsent?

Das geht soweit, dass sich diese Offenheit auch baulich manifestiert, dass sie aber in ihrer Funktionsweise auf das Rücksicht nimmt, was es braucht. Nämlich sichere Flächen für Kunstwerke, grosse Flächen für wechselnde Präsentationen, zudem Flächen und Räume für die Vermittlungsarbeit. Dies haben wir jetzt dank dem Erweiterungsbau.

Sie sprechen von Präsenz in der Stadt, die erreicht werden soll. Der Erweiterungsbau wird dafür kritisiert, den Heimplatz mit seiner Klobigkeit fast zu erdrücken.

Es war eine entscheidende Aufgabe im Architekturwettbewerb, den Heimplatz städtebaulich zu fassen und im Zusammenhang mit dem Masterplan Central Campus für das angrenzende Uniquartier einen markanten architektonischen Punkt zu schaffen. Die Gebäude im Masterplan sind alle sehr grossförmig, das heisst der Hügel hinter uns wird im Laufe der nächsten zwanzig Jahre mit Grossbauten besetzt sein. Die Wahl des Architekten bedeutete auch, dass man mit David Chipperfield jemanden hat, dessen Fähigkeit darin besteht, architektonische Setzungen zu machen und zugleich auch eine gewisse Monumentalität nicht zu scheuen. Das ist letztlich vielleicht etwas, was hier in der Schweiz nicht ganz typisch ist, wo man gewöhnt ist, dass bei Neubauten in Stahl und Glas operiert wird.

Nebst dem Baustil hat das Gebäude auch einfach ein sehr grosses Volumen.

Das liegt an unserem Raumprogramm, wir haben die rechtlich mögliche Gebäudegrösse ausgereizt. Wir wollten keine öffentlichen Räume im Untergeschoss, denn wir finden, dass man Pädagogik nicht im Keller macht. Aus der Stadt kommt man zu den Kunstinstitutionen am Heimplatz hoch und genauso soll man im Kunsthaus zur Kunst hochgehen. Manche Leute finden das Gebäude abweisend, aber wer drinnen steht, erlebt den Eindruck, den wir eigentlich hervorrufen wollen: Sehr viel Tageslicht, sehr viele öffentliche Flächen, die man unterschiedlich bespielen kann, vom gesellschaftlichen Anlass bis hin zum Kongress.

Es fällt auf, dass Kunstmuseen auf der ganzen Welt nicht nur mit der Kunst, sondern auch mit der Architektur herauszustechen versuchen. Geht man heute ins Kunstmuseum, um Architektur zu sehen?

Dies ist keine neue Entwicklung, Kunstmuseen waren schon immer Bauaufträge, um in Gebäuden eine Sammlung unterzubringen und nicht umgekehrt. Kunstmuseen sahen schon Ende des 18. Jahrhunderts —▶

Der Erweiterungsbau ist für mich die logische Fortführung einer langen Entwicklung.



Juliet Haller, Amt für Städtebau Zürich



Christoph Becker

Geboren 1960 in der Nähe von Stuttgart, verlief Christoph Beckers Weg in die Kunst geradlinig. Nach dem Abitur absolvierte er ein Studium der Kunstgeschichte in München, Wien und Stuttgart, worauf Studienaufenthalte in Oxford, London und Paris folgten. In München schliesslich promovierte er 1992 zum Thema Vorgeschichte des modernen Museums. Seine berufliche Karriere startete Christoph Becker in einem eben solchen, namentlich der Staatsgalerie Stuttgart, wo er erst als wissenschaftlicher Volontär tätig war, bevor er 1995 als Konservator angestellt wurde und vier Jahre später zum Oberkonservator aufstieg. In dieser Zeit zeichnete er sich für verschiedene Retrospektiven verantwortlich, welche international Beachtung fanden und grosse Publikumserfolge waren. Nicht zuletzt dies trug dazu bei, dass er im Jahr 2000, für viele überraschend, als neuer Direktor des Kunsthaus Zürich präsentiert wurde. Von Beginn an war der Museumsbau eine der wichtigsten Aufgaben Beckers, zeitgleich trieb er den Umbau der bestehenden Räumlichkeiten voran und initiierte ab 2002 die Planung des Erweiterungsbaus, welcher nach langer Bauzeit 2021 eröffnet wurde. In dieser Zeit konnte Christoph Becker verschiedene Sammlungen – die namhaftesten jene von Munzinger und Bührle – als langfristige Leihgaben für das Kunsthaus gewinnen. Ende 2022 gibt Christoph Becker die Leitung des Kunsthaus in neue Hände.)

Franca Candrian, Kunsthaus Zürich

aus wie die Palais der Fürsten, denen die Sammlungen meist gehörten. Die Schweiz war und ist da zurückhaltend, weil es durch die ökonomischen Verhältnisse, die sich erst am Ende des 19. Jahrhunderts geändert haben, gar kein Geld gab, um repräsentative Bauten für die Kunst zu errichten.

Finden Sie es schade, dass es in der Schweiz diese Zurückhaltung gegenüber Prunkbauten für die Kultur gibt?

Nein, aber ich finde es ist jetzt Zeit, dass man in der Schweiz ein Museum wie dieses baut. Auch um zu demonstrieren, dass man auf der Höhe ist. Es ist wie eine Art von Aufholen gegenüber der internationalen Museumswelt, in der es in den letzten 20 Jahren eine ganze Reihe von repräsentativen, architektonisch sehr anspruchsvollen Neubauten gegeben hat.

Die im Kunsthaus gezeigten Werke sind zum grössten Teil Leihgaben privater Sammlungen, der Erweiterungsbau ist zu einem bedeutenden Teil aus privaten Geldern finanziert. Hantieren Sie gerne mit solchen Geldern?

Natürlich, 80 Prozent der Sammlung hier im Kunsthaus sind aus privaten Quellen. Aus eigenen Mitteln wurde immer hauptsächlich zeitgenössische Kunst gekauft, weshalb beinahe jeder grosse Meister ein Geschenk oder eine Leihgabe ist. Nur dadurch ist diese Institution zu dem geworden, was sie heute ist. Von den Sammlungen ausgehend, hat dies auch dazu geführt, dass Private grössere Beträge für den Erweiterungsbau gesprochen haben.

Nebst dem Ausstellen von toller Kunst muss man das Publikum in das Konzept einbauen.

Sie haben erwähnt, dieser Erweiterungsbau erlaube es, in der weltweiten Elite der Kunstmuseen mitzuspielen. Inwiefern gelingt dies wirklich? Die Besucherzahlen des Kunsthauses sind um mindestens das Zehnfache tiefer.

Die Auswirkung des Erweiterungsbaus auf die Besucherzahlen wird sich erst noch zeigen. Klar ist, dass jede Museumserweiterung zu einer Zunahme von Aufmerksamkeit führt, es ist aber ebenso klar, dass das allein nicht das Ausschlaggebende sein darf. Die Aufmerksamkeit des Publikums soll in erster Linie mit dem Angebot zusammenhängen, und das Angebot ist ein inhaltliches und nicht primär ein architektonisches. Man sieht bei allen neuen Museumsbauten, dass die Kurve der Neugier irgendwann abflacht. Dann zeigt sich, wie gut man wirklich sind. Die Inhalte zählen langfristig und da hat das Kunsthaus jetzt den richtigen Weg gewählt, indem es gute Inhalte präsentiert und auch in Zukunft präsentieren muss.

War denn das Kunsthaus inhaltlich nicht schon vorher in der Spitzenklasse?

[Überlegt] Ich weiss nicht, der Begriff Spitzenklasse, was heisst das schon. Das Kunsthaus war bisher gut und es ist erstaunlich, welchen Ruf das Kunsthaus international geniesst. Dieser kommt genau aus der inhaltlichen Arbeit, weil von dem, was wir baulich hatten, würde man

nicht sagen, es sei der Louvre der Schweiz. Und auch der Erweiterungsbau ist nicht der Louvre der Schweiz, das wollen wir auch gar nicht. Wir möchten gerne inhaltlich weiter gut arbeiten, aber durchaus mal den nächsten Schritt machen, einen grossen Schritt.

Was waren denn aus Ihrer Sicht die Gründe für die abnehmenden Besucherzahlen in den letzten Jahren?

Eine Baustelle vor dem Haus zu haben ist für ein Kunstmuseum genauso ein Problem wie für eine Metzgerei. Unsere Baustelle hat sich fast über ein Jahrzehnt hingezogen, das war für die Institution eine herbe Strecke. Diese haben wir bis auf zwei, drei Jahre ganz gut gemeistert. Wir sind nicht pleite gegangen, hatten aber weniger Besucher. Das war alles einberechnet in unseren Planungen.

Was sind denn diese inhaltlichen Qualitäten, mit welchen die jetzt sprunghaft ansteigenden Besucherzahlen erhalten werden sollen in den nächsten Jahren?

Nebst dem Ausstellen von toller Kunst muss man das Publikum in das Konzept einbauen. Wir müssen die Bedürfnisse des Publikums, die wir jetzt räumlich aufnehmen können, tatsächlich auch in diesen Räumen bedienen, einen Service bieten. Dafür haben wir jetzt genügend Flächen, dafür haben wir Businessmodelle, die uns auch zusätzliche Erträge einbringen.

Sie sprechen die auch finanziell dürftigen letzten Jahre an?

Allein das Vermietungsgeschäft der Räumlichkeiten kann jetzt hohe sechsstelligen Erträge abliefern, das war in der Form früher nicht möglich. Weitere Teile des Geschäftsmodells bringen Publikum hierhin und sorgen auch eigenständig für Einnahmen, beispielsweise die Shops oder die Gastronomiebetriebe. Letztere führen wir zwar nicht selbst, sie generieren aber zusätzliches Publikum. Es ist die Neufassung dieses städtebaulichen Ortes, der belebt werden muss, der sich jetzt schon belebt durch den Zuzug von Galerien im Umfeld und einer Veränderung der Gastronomie. Davon profitiert auch das Kunsthaus.

Bleiben wir noch beim Publikum. Wenn man sich umsieht, sieht man zum grössten Teil Pensionierte und Schulklassen, anderes Publikum ist rar. Bringt man jüngeres Publikum nicht ins Museum?

Ihre Wahrnehmung ist erstmals richtig zu einer solchen Uhrzeit, zu der ein jüngeres Publikum nicht kommen kann, weil es studiert oder arbeitet. Das heisst auch, dass wir Angebote machen müssen zu den Zeiten, an denen dieses Publikum uns besuchen kann, also an Abenden und Wochenenden. Das tun wir auch, die Arbeit mit jüngeren Besuchergruppen hat im Lauf der letzten zehn Jahren stark zugenommen.

Inwiefern?

Da sind einerseits Schulklassen, die man für die Institution gewinnen kann, inklusive Vermittlungs- und pädagogischen Angeboten. Dann aber auch Workshops und Angebote im Haus mit Vermittlungsangeboten über die Kunst. Zudem muss darauf reagiert werden, was junge Leute interessiert, mehr zeitgenössische Kunst ausstellen statt noch mehr alten Meistern. Darauf nehmen wir in unserem Programm schon Rücksicht. Man muss aber auch sehen, wir haben eine Kernzielgruppe und das ist die 40+ Generation. Die kommen, die wissen, wie eine Institution funktioniert, die kommen wieder und die bezahlen auch. Die →

Angebote für die Generation davor müssen niederschwellig und günstig sein, und sie müssen sich nach den Bedürfnissen dieses jüngeren Publikums richten. Das ist für alle Museen, auch das Kunsthaus, eine grosse Herausforderung und geht nicht sprunghaft, sondern ist ein steter Prozess.

Wo sehen Sie denn noch Entwicklungspotenzial, wie mehr jüngeres Publikum ins Kunsthaus gelockt werden könnte?

Was machen Sie am liebsten? Abends weggehen, sich mit Freunden treffen. Sie sind durchaus bereit, auch ein kulturelles Angebot in einer Gruppe zu konsumieren. Über das reine kulturelle Erlebnis möchten viele aber auch noch etwas erleben, das heisst Party, Lounge, Bar. Das finde ich sehr interessant. Wir haben vor einigen Jahren begonnen, Partys im Kunsthaus zu veranstalten. Diese haben mit unserem Kernauftrag nicht viel zu tun, lehnen sich aber jeweils an ein Ausstellungsthema an, zu Dada, zu den Golden Twenties und so weiter. Die Eingangshalle ist auch eine Disco, es war mein Wunsch, Veranstaltungstechnik einbauen zu lassen, damit wir alle Arten von Veranstaltungen im Museum durchführen können.

Sie haben wiederholt die Niederschwelligkeit und Eintrittspreise angesprochen, ein Eintritt kostet trotz allem 23 Franken.

Was würden Sie denn von einem stärker subventionierten Gratiskunsthaus für alle halten?

Das würden wir machen, aber es wird dann richtig teuer für die Allgemeinheit. Wir versuchen mit dem Gratiseintritt am Mittwoch Niederschwelligkeit zu schaffen, aber die Eintrittspreise sind ein wesentlicher Faktor in unserer Budgetierung, ohne den geht es nicht.

Aber Sie würden dies bevorzugen?

Wenn die Gesellschaft unser Angebot so relevant findet, dass sie es sich gratis wünscht, dann gerne. Aber das müsste dann auch fürs Theater und Konzerte gelten und auch für Veranstaltungen, die nicht zur Hochkultur gelten. Ich glaube nicht, dass unser Wirtschaftssystem das stemmen könnte. Wir müssen aber Angebote machen, die es ermöglichen, für wenig Geld ins Kunsthaus zu gehen. Die haben wir beispielsweise mit der Mitgliedschaft, welche insbesondere für junge Erwachsene sehr günstig ist, oder mit einem Legi-Abend für Studierende. Aber irgendwann muss man halt mal zahlen. Wir werden das nicht wegkommen.

Glauben Sie die Leute kennen diese Angebote?

Viele wohl nicht und das haben wir jetzt auch erkannt. Sie haben vielleicht unsere Werbekampagne gesehen mit dem Slogan «Alle für die Kunst». Sie gefällt vielen nicht, wir haben insbesondere von älteren Besuchenden scharfe Kritik erhalten, sie sei zu laut, zu bunt und würde abschrecken. Stimmt aber nicht. Sie spricht einfach eine andere Zielgruppe an, die es gut findet und merkt, dass das Kunsthaus vielleicht doch nicht so altmodisch ist.

Die Digitalisierung ist auch für Museen eine Herausforderung. Das an der Wand hängende Bild ist sehr analog, wie können Kunstmuseen da Schritt halten?

Der Auftrag, den sich die Museen selbst geben, aber auch an sie herangetragen wurde, ist Information und Bildung. Wenn dazu digitale Formate nützlich sind, benutzen wir sie auch. Wir machen in letzter Zeit →









Franca Candrian, Kunsthaus Zürich

immer wieder sogenannte Digitalis, das heisst wir verknüpfen analoge Inhalte mit solchen im Netz. Diese müssen aber nicht im Museum abgerufen werden, sondern können auch von extern konsumiert werden. Solche Formen werden wir noch weiter ausbauen. Was wir nicht können, ist die gesamte digitale Welt im Museum abbilden und wir können auch nicht überall gleich präsent sein. Das ist aus wirtschaftlichen Erwägungen nicht möglich, digitale Inhalte sind teuer. Wir sind darauf angewiesen, dass wir von Investitionen pekuniär etwas zurückbekommen, und das ist bei Museen in den letzten Jahren etwas aus den Augen geraten. Das Städel Museum in Frankfurt beispielsweise hat einen enormen Aufwand betrieben und hat erst spät gemerkt, dass es keinen finanziellen Mehrwert bringt.

Aber weshalb hat es neben dem Gemälde hier trotzdem nur die Nummer für den Audioguide und nicht einen QR-Code mit Informationen?

Das liegt ganz einfach an der Zielgruppe. Der Audioguide enthält 18 Stunden Ton in vier Sprachen, das in digitale Inhalte umzumünzen wäre eine grosse finanzielle Anstrengung. Wir haben uns das überlegt, jetzt erstmal einen elektronischen Floorplan erstellt. Dabei sehen wir, dass auch unsere Hauptzielgruppe diese Angebote nutzt. Noch vor drei Jahren wäre das wohl anders gewesen und wir werden dies zukünftig auch bei Kunstwerken stärker berücksichtigen, mit rund 200 auf diese Art erfassten Werke der Sammlung. Wie flächendeckend wir dies am Ende einsetzen werden, müssen wir noch schauen.

Ist es denn nicht eine Fehlkonzption, den Audioguide in digitale Inhalte umwandeln zu wollen? Das visuelle Element des Digitalen würde doch viel mehr Möglichkeiten bieten, mit Erklärungen zu Bildausschnitten oder visuellen Erläuterungen zu Maltechniken?

Super Idee, super teuer. Wir sind da offen, sehen grosses Potenzial, aber es ist auch mit einem grossen finanziellen Aufwand verbunden. Ich gehöre zum alten Eisen, mal sehen, was die nächste Generation zum Vorschein bringt und mit welchen Mitteln sie es finanziert. Im Moment funktioniert der Audioguide prächtig, und was am allerbesten funktioniert, sind Führungen. Wir hatten seit der Eröffnung pro Woche rund 200 Führungen, es ist verrückt. Die Leute legen ihr Telefon weg und lauschen einer analogen Führung, was das altmodischste ist, das man sich vorstellen kann. Und das gilt nicht nur für die Älteren, sondern auch für die jüngere Generation. Es ist schon mehr als ein Zufall, eher ein Phänomen. Die Leute suchen den Ort auf und die Leute wollen diesen Ort in einem Kollektiv kennenlernen.

Sie sind jetzt seit 21 Jahren Kunsthauksdirektor, der Erweiterungsbau ist endlich eröffnet. Sie treten Ende dieses Jahres zurück, Job erfüllt?

Der Erweiterungsbau war neben der alltäglichen Führung des Kunsthauses mein Projekt und steht so auch in meinem Pflichtenheft drin. Jetzt haben wir es gemeinsam erweitert auf eine Art, die einen sichtbaren Effekt hat, die zeigt, dass diese Sammlung hier weitere Kunst anzieht, privates Kapital akquiriert und dass es möglich ist, als Kunsthaus eine gesellschaftliche Rolle zu spielen.

Brigitte Bierlein im Interview

Brigitte Bierlein,
ehemalige Bundeskanzlerin
der Republik Österreich

S

ie waren in Ihrer ganzen Karrierelaufbahn oftmals die erste Frau in einer Funktion. Was denken Sie zeichnet Sie als Vorreiterin aus?

Diese Funktionen habe ich nie angestrebt, weder, als ich jung war noch in späterer Zeit. Ich wollte Richterin werden und selbstbestimmt leben. Das war in der damaligen Zeit nicht selbstverständlich. Meine erste leitende Funktion ergab sich bei der Oberstaatsanwaltschaft Wien; meine Ernennung als erste Frau in die höchste staatsanwaltschaftliche Behörde, die Generalprokuratur beim Obersten Gerichtshof mit damals 14 Generalanwälten, erfolgte 1990. Es wurde allmählich anerkannt, dass Frauen in einer solchen Behörde Karriere machen können. Ich habe mich in keine Funktion meines beruflichen Lebens gedrängt, sondern hatte das Glück, von anderen angesprochen zu werden. Obwohl ich nicht immer in die Materie eingearbeitet war, habe ich stets Chancen wahrnehmen wollen und nie „Nein“ zu neuen Herausforderungen gesagt. Damals waren leitende Funktionen üblicherweise noch älteren Kollegen vorbehalten, eine Kollegin zu haben, war daher neu und ungewohnt. Ich will aber niemanden einen Vorwurf machen, man hat Frauen als Führungspersönlichkeiten einfach noch nicht gekannt. Anfangs waren die männlichen Kollegen mir gegenüber teils auch durchaus kritisch eingestellt, nach einiger Zeit haben sie ihre Haltung gegenüber Frauen in Führungsverantwortung aber geändert. Das war auch nach meiner Ernennung zur Vizepräsidentin des österreichischen Verfassungsgerichtshofes so. Inzwischen hat sich diesbezüglich in der österreichischen Justiz und im Land insgesamt Vieles getan. Selbst in höheren Gremien der Justiz sind heute teilweise sogar mehr Frauen als Männer vertreten.

Nehmen Sie Ihre Vorreiterrolle als Berufung wahr oder hat sich dies einfach im Laufe ihrer Karriere ergeben?

Ich war gerade zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Glück gehört im Leben immer dazu, allerdings habe ich es mir in keiner der erreichten Funktionen leicht gemacht. Ich habe stets versucht, mein Bestes zu geben und mich voll eingebracht – ich wollte nicht, dass meine Position darauf eingeschränkt wird, dass ich eine Frau bin.

Wie fühlt sich diese Rolle als Pionierin an?

Es ist für mich durchaus erfreulich, dass mich bis heute sowohl Frauen als auch Männer aller Altersgruppen auf der Strasse ansprechen und sich, obwohl meine aktive Karriere schon zurückliegt, für meinen Einsatz bedanken. Ich bin nicht in sozialen Medien, daher weiss ich nicht, was sich in diesen über mich findet, aber im direkten Kontakt mit Menschen erhalte ich sehr positive Rückmeldungen. Das freut mich auch für die Sache der Frauen.

In Ihrer Zeit als Bundeskanzlerin kamen Sie in Kontakt mit anderen Frauen in hohen Ämtern wie Angela Merkel, Ursula von der Leyen und vielen anderen. Sehen Sie Gemeinsamkeiten bei starken weiblichen Persönlichkeiten?

Das kann ich so nicht sagen. Ich weiss nicht, ob es Eigenschaften gibt, die nur bei Frauen in Führungsverantwortung hervorstechen. Man kann es nicht verallgemeinern, aber ich glaube, dass Frauen tendenziell teamfähiger sind und weniger ihre Person in den Vordergrund stellen

als die Sache, für die sie arbeiten und kämpfen. Bei manchen Herren hatte ich gelegentlich den Eindruck, dass sie mehr ihre eigene Person in den Fokus stellen wollen als die Sache selbst. Beim ersten Brüsseler Gipfel, an dem ich teilgenommen habe, hat mich Angela Merkel sofort zu einem 4-Augen Gespräch eingeladen. Es war ein äusserst wertschätzender Austausch und ich halte Frau Merkel für eine besonders beeindruckende Persönlichkeit. Ich habe sie in verschiedenen Ratssitzungen in Brüssel näher kennenlernen dürfen. Diese Sitzungen dauern mitunter überaus lange. Meine längste Sitzung zog sich 19 Stunden hin; Angela Merkel war in der Lage, auch noch um 3:00 Uhr früh glasklare Gedanken zu fassen und in Kürze auf den Punkt zu bringen, was ich nicht von allen männlichen Kollegen sagen kann. Sie hat Stabilität in die europäische Union gebracht. Mit Frau von der Leyen habe ich zunächst in Salzburg und zuletzt in Brüssel näher Kontakt haben dürfen – insgesamt aber zu kurz, um ihre Persönlichkeit beschreiben zu können. Sie war aber bestens vorbereitet, sehr professionell, überaus freundlich und belastbar, wie viele Frauen in Spitzenpositionen, die ich im Laufe der Jahre kennen gelernt habe.

Was waren Ihre ersten Gedanken, als der Bundespräsident van der Bellen sie gefragt hat, ob Sie das Bundeskanzleramt übernehmen wollen? Haben Sie mit der Frage gerechnet und was waren die ersten Schritte nach der Entscheidung für das neue Amt?

Als mich der Herr Bundespräsident gefragt hat, ob ich das Bundeskanzleramt übernehmen würde, war ich zunächst einfach nur perplex. Ich hätte nie mit dieser Frage gerechnet. Nach der Einladung zu einem persönlichen Treffen wäre ich allenfalls von der Möglichkeit ausgegangen, das Justizressort zu übernehmen, da ich zuvor jahrelang in diesem Bereich tätig gewesen bin. Mein erster Gedanke nach der Frage des Bundespräsidenten war, dass ich das nicht kann und nicht schaffe, da ich zuvor nie politisch und schon gar nicht parteipolitisch tätig war. Ich war und bin stets Juristin. Natürlich lernt man im Studium über das politische System und verfolgt in den Medien die politischen Aktivitäten, aber man hat als Aussenstehende wenig Einblick, wie das Regieren in all seinen Nuancen funktioniert. Der Herr Bundespräsident mein-

Damals, als ich meine Laufbahn begonnen habe, gab es noch sehr wenige Frauen in der Justiz und eine Frau an der Spitze war eine Rarität.

te auf meine erste Reaktion hin, dass dies die typische Reaktion einer Frau sei und dass ich mir es zumindest überlegen solle. Ich habe den Bundespräsidenten um eine Nacht Bedenkzeit gebeten. In den folgenden Stunden vergegenwärtigte ich mir die aktuell schwierige Situation Österreichs und dachte, wenn mir der Bundespräsident diese höchst verantwortungsvolle Funktion zutraut, sollte ich mir das auch zutrauen und dieses Amt für Österreich übernehmen. Ausserdem stellte ich mir selbst die Frage, wann wohl das nächste Mal eine Frau die Chance be-

käme, dieses wichtige Amt auszufüllen. Dieser Gedanke war letztlich ausschlaggebend für mich. Ich dachte mir, auch für die Sache der Frauen kann ich das nicht ausschlagen. Es war mir persönlich und auch als Zeichen nach aussen sehr wichtig, dass die Hälfte der Regierungsmitglieder weiblich ist. Der Bundespräsident wollte die Angelobung rasch durchführen, um den Menschen in unserem Land zu zeigen, dass Verwaltung und Institutionen erstklassig funktionieren. Wir haben in den folgenden Tagen durchgearbeitet. Es war eine menschlich wie fachlich äusserst wertschätzende und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Herrn Bundespräsidenten. Ich bin sehr froh, dass wir diesen Bundespräsidenten haben und hoffe, dass er auch für die nächste Amtsperiode zur Wiederwahl antreten wird.

**Was ist aus Ihrer Sicht das stärkste Mittel, um für mehr Gleichberechtigung im Beruf zu sorgen?
Was halten Sie von Frauenquoten?**

Es ist glücklicherweise schon viel erreicht worden. Damals, als ich meine Laufbahn begonnen habe, gab es noch sehr wenige Frauen in der Justiz und eine Frau an der Spitze war eine Rarität. Es wundert mich, dass es doch so viele Jahre dauerte, bis sich das geändert hat. Ich orte nach wie vor einen Nachholbedarf in Vorstandsetagen und Aufsichtsratsmandaten in der Privatwirtschaft. Ich war an sich keine grosse Befürworterin der Frauenquote, weil ich davon ausging, dass Frauen so etwas nicht nötig hätten. Mir war immer wichtig, dass die Qualifikation entscheidend ist. Leider ist das Gleichziehen der Frauen offenkundig nicht rasch genug erfolgt - wenn es sonst nicht anders funktioniert, gibt es wohl keine andere Möglichkeit als die Quote. Ich habe also meine Meinung über die Frauenquote im Laufe der Zeit geändert und bin jetzt für eine solche Quote in Bereichen, in denen es noch erkennbar Bedarf gibt.

**Was nehmen Sie mit aus Ihrer Zeit als Bundeskanzlerin?
Welche neue Perspektive hat sich Ihnen durch das Ausüben dieser Funktion eröffnet?**

Ich hatte immer das Glück, eine Tätigkeit ausüben zu dürfen, die mir viel Freude gemacht hat. Die Kanzlerschaft war in meiner beruflichen Karriere sicherlich die spannendste Zeit. Besonders interessant war der Einblick in komplexe politische Prozesse, die europäische Komponente, die Zusammenarbeit mit dem Regierungsteam, woraus sich Freundschaften bis heute ergeben haben und insbesondere auch internationale Tätigkeiten. Die Generalversammlung der Vereinten Nationen in New York bedeutete ein besonders beeindruckendes und spannendes Ereignis für mich. Aber vor allem der breite Dialog mit so vielen Menschen unterschiedlicher Herkunft in oft schwierigen Lebenssituationen, mit zahlreichen ehrenamtlich Tätigen, mit Künstlerinnen und Künstlern, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern hat mich nachhaltig geprägt. Es war und ist die grösste Ehre meines Lebens, dieses Amt ausgeübt haben zu dürfen. Und ich bin dankbar, dass ich eigentlich nur positive Erfahrungen im Bundeskanzleramt gemacht habe.

Sie haben über mehrere Jahrzehnte lang in der Justiz in verschiedenen Rollen gearbeitet und sich damit mit den weniger schönen Aspekten des menschlichen Handelns auseinandergesetzt. Hat das Ihren Blick auf die Gesellschaft oder den Menschen verändert?

Im Strafrecht hat man mit schwerwiegender Delinquenz bis hin zu Mord und Sexualdelikten zu tun, was anfangs teilweise nicht leichtfällt. Ohne eine gewisse emotionale Distanz ist die Ausübung des Berufs einer ➔



Brigitte Bierlein

Im Jahre 1949 als Tochter eines Beamten und einer Künstlerin in Wien geboren, riet ihr letztere von einer ursprünglich angestrebten künstlerischen Ausbildung ab und riet ihr stattdessen zu einem Jusstudium. Nach erfolgreicher Promovierung und Richteramtsprüfung startete Brigitte Bierlein 1975 ihre berufliche Karriere am Bezirksgericht in Wien. Nur zwei Jahre später wechselte sie zur Staatsanwaltschaft und später zur Oberstaatsanwaltschaft, bevor sie 1990 als erste Frau Generalanwältin beim Obersten Gerichtshof Österreichs wurde. Selbes erreichte sie bei ihrem Wechsel ans Verfassungsgericht, wo sie ab 2002 erst Vize- und ab 2018 Präsidentin wurde. Dieses Amt bekleidete sie indes nur für kurze Zeit, da sie im Juni 2019 vom österreichischen Bundespräsidenten Alexander Van der Bellen beauftragt wurde, eine Übergangsregierung zu bilden, nachdem die Bundesregierung um Sebastian Kurz per Misstrauensantrag abgewählt worden war. Somit wurde Brigitte Bierlein erste Bundeskanzlerin der Republik Österreich und behielt das Amt, bis im Januar 2020 nach erfolgten Neuwahlen eine neue Bundesregierung um Sebastian Kurz die Arbeit aufnahm. In diesem Jahr wurde ihr als erst fünfte Person das Grosse Goldene Ehrenzeichen am Bande für Verdienste um die Republik Österreichs verliehen.

Es ist mir ein Anliegen, der Jugend etwas mitzugeben, vor allem ein Sensorium für die Bedeutung unseres liberalen Rechtsstaates

Staatsanwältin kaum möglich. Man darf auf der anderen Seite auch nie die Empathie verlieren, vor allem für die Opfer. Ich fand diese Funktion höchst spannend, weil auch derartige Fälle leider zu den vielen Facetten des Lebens gehören und in einem fairen Verfahren unter Beachtung der Grundrechte abgehandelt werden müssen, um dem Rechtsstaat Genüge zu tun.

Haben Sie Erfahrungen als Bundeskanzlerin gemacht, die sie vielleicht überrascht oder schockiert haben?

Was mich anfangs überrascht hat, waren die Abläufe der Europäischen Räte in Brüssel. Am Morgen bin ich mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, oft auch mit dem aktuellen Bundeskanzler (und damaligen Aussenminister) Alexander Schallenberg in das Flugzeug gestiegen und bis zum Schluss haben sich Änderungen im Programm ergeben. Die Räte zogen sich fast immer bis in die Nachtstunden und anlassbezogen auch entscheidend länger bis in den nächsten Tag. Mein pragmatischer Zugang war es daher, so flexibel wie möglich zu bleiben und mit den eigenen Reserven zu haushalten. Man wusste aufgrund der Vielzahl an Themen und Diskussionen nie, wie lange es dauern würde.

Aus der Schilderung vom Ablauf in Brüssel lässt sich erschliessen, wie unfassbar langwierig und anstrengend diese Veranstaltungen sein können. Ist da eine Work-Life-Balance überhaupt möglich?

In meiner Zeit als Bundeskanzlerin war dies sicher nicht möglich. Ich wusste aber, dass meine Zeit im Bundeskanzleramt in dieser Sonderkonstellation begrenzt sein würde. Das war auch mit einer der Gründe, warum ich dieses Amt angetreten habe. Eine reguläre Periode von fünf Jahren war nie eine Option. Mein Arbeitstag als Bundeskanzlerin hat meist vor 7.30 Uhr begonnen und ging oft bis Mitternacht. Seltene private Termine mussten akribisch geplant werden. Abgesehen davon ist man als Bundeskanzlerin tatsächlich durchgehend unter Beobachtung, nicht zuletzt durch die mediale Berichterstattung.

Eine Frage zu Ihrer Zeit am Verfassungsgerichtshof mit dem Höhepunkt der Funktion der Präsidentin: Durch welche Mittel kann die Unabhängigkeit und Unparteilichkeit der Gerichtsbarkeit sichergestellt werden? Und ist dies überhaupt möglich, da schliesslich jeder Mensch durch persönliche Erfahrungen, Werte und eine individuelle Weltanschauung geprägt ist?

Im Verfassungsgerichtshof werden schwierige Themen, wie beispielsweise zuletzt die Sterbehilfe oder schon davor die „Ehe für Alle“ oder die Vorratsdatenspeicherung, intensiv und auf höchstem fachlichen Niveau diskutiert. Die Richterinnen und Richter agieren völlig unabhängig auf Grundlage der verfassungsrechtlichen Vorgaben und nicht entlang von politischen Erwägungen. Die Unabhängigkeit ist unter anderem durch die lange Funktionsdauer bis zum Alter von 70 Jahren und durch die geheime Abstimmung sehr gut abgesichert. Es sind mitunter auch ethisch extrem sensible Fragen, zu denen es unterschiedliche Weltan-

schauungen und Meinungen gibt. Das ist vom Gesetzgeber auch so gewünscht, denn im Verfassungsgerichtshof soll sich die österreichische Bevölkerung wiederfinden. Entscheidungen werden auf keinen Fall leichtfertig gefällt. Die relevanten Verfassungsfragen werden oft tagelange wochenlang diskutiert. Es sind gemeinsam getragene Entscheidungen, die einer Stimmenmehrheit bedürfen.

Was sind grundsätzlich Ihre persönlichen Karriere-Tipps und welche speziell für Frauen?

Man muss Chancen ergreifen, wenn sie sich bieten. Sie bieten sich nicht immer. Es gibt mehr qualifizierte Menschen als Positionen. Man muss vor allem als Frau auch den Mut haben, sich etwas zuzutrauen. Ich glaube, dass Frauen ihre Kompetenz noch immer mehr hinterfragen als Männer, obwohl diese Haltung bei Frauen der jungen Generation schon wesentlich besser geworden ist. Man muss manchmal auch ins kalte Wasser springen. Für mich war das Amt der Bundeskanzlerin zweifellos ein Sprung ins kalte Wasser. Ich wusste anfangs ja nicht, ob das gut gehen wird, aber es war die richtige Entscheidung und ich habe keinen Tag bereut. Ausserdem ist eine fundierte Ausbildung wichtig für eine erfolgreiche Karriere. Es ist auch hilfreich, Selbstbewusstsein und Präsenz zu zeigen. Viele Frauen neigen ungerechtfertigter Weise dazu, sich zu sehr zurückzunehmen. Und Frauen sollten einander noch besser unterstützen und fördern.

Sie blicken zurück auf eine unglaubliche Karriere: Von der Präsidentschaft am Verfassungsgerichtshof bis zum Bundeskanzleramt. Was sind die nächsten Ziele?

Nachdem ich so viel erreichen durfte, möchte ich der Gesellschaft etwas zurückgeben. Ich engagiere mich ehrenamtlich in verschiedenen juristischen Vereinen und gemeinnützigen Stiftungen. Mich fasziniert ausserdem Kunst und Kultur schon seit meiner Jugend, der Austausch mit Kunstschaffenden inspiriert mich. Ich bin derzeit Vorsitzende des Aufsichtsrates der Bundestheaterholding, wodurch mein Blick auf die inneren Abläufe der Opern- und Theaterszene geschärft wurde. Bereits seit längerem bin ich auch ehrenamtlich für die sogenannte Klasnic-Kommission tätig, die sich um kirchliche Opfer von gewaltsamen und sexuellen Übergriffen kümmert. Zudem leite ich eine Compliance-Kommission des Roten Kreuzes und bin in mehreren kulturellen Institutionen aktiv, wie zum Beispiel im Leopoldmuseum, das die weltweit grösste Schielesammlung beherbergt, oder beim Grafenegg Musikfestival und im Kunstforum. Sehr wichtig ist mir der Kontakt zu jungen Menschen. Ich halte Vorträge und lehre fallweise an Universitäten. Es ist mir ein Anliegen, der Jugend etwas mitzugeben, vor allem ein Sensorium für die Bedeutung unseres liberalen Rechtsstaates. Die Zukunft seid ihr und ich möchte den unschätzbaren Wert von Menschenrechten und Demokratie, der auch teilweise in europäischen Ländern in Frage steht, vermitteln. Dieser Wert wird von der jungen Generation überwiegend als selbstverständlich wahrgenommen, doch der demokratische Rechtsstaat ist ein fragiles Privileg, für das man einstehen und für das man individuell etwas tun muss – Tag für Tag.

Digitalisierung & Dekarbonisierung zwei sich gegenseitig beschleunigende Megatrends im industriellen Internet der Dinge

Dr. Peter Koerte,
Strategie-Chef und CTO der Siemens AG

K eine Zeit für Zukunftsvisionen.

In der vergangenen Dekade hat die digitale Transformation an erster Stelle Menschen verbunden, in der aktuellen ist das Zeitalter des Internets der Dinge im vollen Gang – und dies für alle Bereiche von der Infrastruktur über Energieversorgung hin zu den Industrien. Die Vernetzung hat sich deutlich beschleunigt, nicht zuletzt „notgedrungen“ aufgrund der Pandemie. Bei gegenwärtig ca. 7 Milliarden vernetzten Geräten rechnen wir bis zum Ende des Jahrzehnts mit mehr als 16 Milliarden. Ein Wachstum, das viel Potential birgt und uns schon heute faszinierende Möglichkeiten bietet, die wir sinnvoll nutzen sollten. Die sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit zeichnen düstere Visionen für unsere globale Zukunft. Wissenschaft und Aktivisten sind sich hier (ausnahmsweise) einig: Wir müssen jetzt handeln, um überhaupt noch eine Chance zu haben, die Erderwärmung auf 1,5 Grad zu begrenzen, wie im Pariser Abkommen vereinbart. Viele Technologien dafür haben wir schon heute an der Hand, und es liegt an uns, die ersten zaghaften Schritte hin zur Dekarbonisierung in einen Sprint zu beschleunigen.

Wir können viel erreichen, wenn wir existierende Technologien und digitale Effizienz in die Breite unserer globalen Wirtschaft tragen. Bei Siemens haben wir hierfür sehr konkrete Beispiele. Bevor wir jedoch über einzelne Technologien reden, müssen wir zunächst Transparenz schaffen. Hinter vielen Produkten stehen globale Lieferketten und Transportwege. Wieviel CO₂ fiel bei der Herstellung meines Mobiltelefons an? Diese Frage sollte jeder in Zukunft einheitlich und verlässlich beantworten können und das idealerweise schon beim Kauf berücksichtigen können.

Jede Lebensphase eines Produkts hat Auswirkungen auf unsere Umwelt. Insbesondere klimarelevante Emissionen, die im sogenannten Product Carbon Footprint (PCF) quantifiziert werden, stehen im Vordergrund. Transparenz zu schaffen, ist eine überraschend komplexe

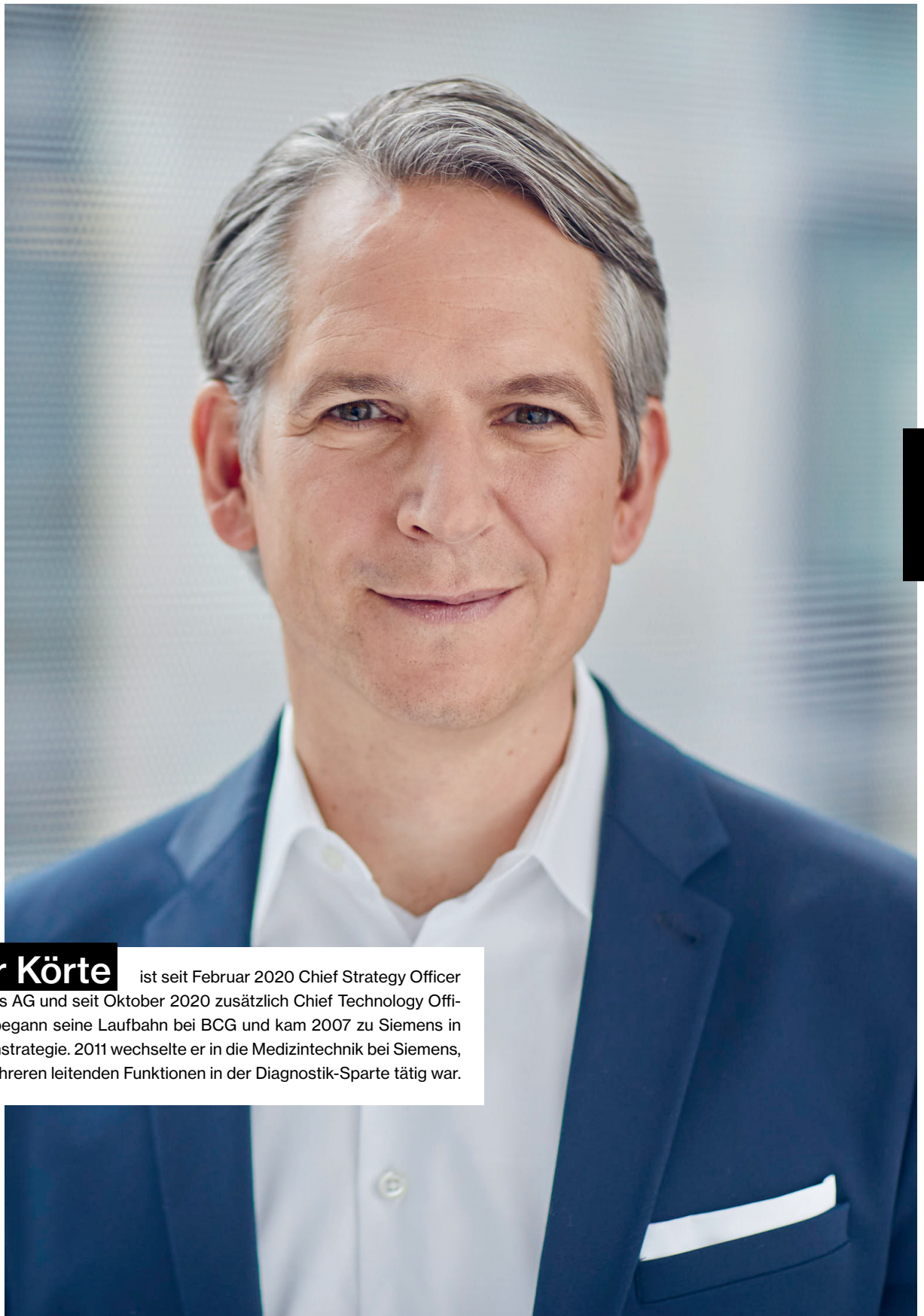
Aufgabe, denn der PCF eines Produktes kann nur ermittelt werden, wenn die Angaben zu allen Komponenten, Rohstoffen und Transportwegen vollständig und genau sind. Viele Hersteller stehen hier vor einem Dilemma, denn oft entsteht ein grosser Anteil des PCF nicht im eigenen Hause, sondern bereits in der Lieferkette der Zuliefernden Betriebe. Siemens hat im November 2021 eine gemeinschaftliche Lösung präsentiert bzw. initiiert, das Estainium Netzwerk. Estainium ist ein offenes, dezentrales Netzwerk, auf dem alle an einem Produkt beteiligten Partner Daten zu Emissionen austauschen können. Die erste, eigens hierfür entwickelte Software (SiGreen) basiert auf energiesparender Blockchain-Technologie und ermöglicht es Unternehmen, gezielte Reduktionsmassnahmen mit quantifizierbarer Wirkung zu ergreifen. Das ist ein wichtiger Beitrag auf dem Weg zu einer klimaneutralen Produktion, und so können wir als Siemens gemeinsam mit Partnern das Thema Nachhaltigkeit als entscheidenden Wettbewerbsfaktor nutzen.

Digitaler Zwilling – ein Konzept, viele Möglichkeiten.

Wir müssen unsere Produktion, Energieerzeugung und Mobilität grundlegend verändern. Ein wichtiges Instrument hierfür ist der digitale Zwilling, also ein virtuelles Abbild einer realen Maschine oder auch einer Struktur wie etwa eines Gebäudes oder Zugs. Mit digitalen Zwillingen können industrielle Prozesse optimiert und neue Geschäftsmodelle mit unseren Kunden erzeugt werden.

Was bringt uns das auf der industriellen Seite? Ein digitaler Zwilling erlaubt nicht nur, Produkte oder Infrastruktur schneller zu entwerfen, zu simulieren und herzustellen. Er ermöglicht auch, die Lösungen nach Wunsch besonders günstig, leistungsstark, robust und umweltfreundlich zu gestalten. Zudem kann der digitale Zwilling ein Produkt wie ein „digitaler Schatten“ durch alle Stufen der Wertschöpfungskette begleiten – von der Herstellung über den Betrieb bis hin zum Service oder gar Recycling. Wir schaffen es, mehr mit weniger Ressourcen zu erreichen. Hier kommt unser Konzept des grünen digitalen Zwillings ins Spiel. —>

Wieviel CO2 fiel bei der Herstellung meines Mobiltelefons an? _____



Peter Körte

ist seit Februar 2020 Chief Strategy Officer der Siemens AG und seit Oktober 2020 zusätzlich Chief Technology Officer. Körte begann seine Laufbahn bei BCG und kam 2007 zu Siemens in die Konzernstrategie. 2011 wechselte er in die Medizintechnik bei Siemens, wo er in mehreren leitenden Funktionen in der Diagnostik-Sparte tätig war.

Diese Frage sollte jeder in Zukunft beantworten können!



Beispiel Hawaii: 100% Integration von erneuerbaren Energien in bestehende Netze ist möglich!

Hawaii ist mit ausreichend Wind und Sonne gesegnet, um seinen Strombedarf zu 100% aus diesen erneuerbaren Quellen decken zu können. Eigentlich – wenn da nicht die Tücken des Stromnetzes wären. Denn dieses stammt, wie praktisch überall auf der Welt, noch aus Zeiten, in denen fossile Energieträger den grössten Teil der Stromlast produzierten. So auch auf Big Island, der grössten Insel der hawaiianischen Kette. Die Einspeisung durch fossile Energie und durch erneuerbare Quellen unterscheidet sich technisch grundlegend. Netzdynamik und Netzstabilität ändern sich fundamental, sobald der Anteil erneuerbarer Stromeinspeisung ein kritisches Mass übersteigt und konventionelle Kraftwerke abgeschaltet werden. Die Herausforderung ist also, den Strombedarf möglichst zu 100% aus erneuerbaren Quellen zu decken und gleichzeitig die Netzstabilität zu garantieren. Die Lösung dieses Problems war nur möglich und erfolgreich aufgrund der engen Zusammenarbeit unterschiedlicher Player – dem hawaiianischen Energieversorgungsunternehmen Hawaiian Electric Company, dem Forschungsinstitut Pacific Northwest National Laboratory, OPAL-RT Technologies als Echtzeitsimulationsspezialist und Siemens. Ein digitaler Zwilling des hawaiianischen Stromnetzes und ein digitales Assistenzsystem ermöglichen umfangreiche Simulationen, wie sich das Netz bei steigenden Anteilen erneuerbarer Energieformen verhält. Hunderte Solar- und Windanlagen wurden in dieses System integriert, und letztlich haben wir die Simulationen in einen Demonstrator überführt, der das reale Verhalten von Hawaii widerspiegelt. In diesem Demonstrator konnte das hawaiianische Netz so weit betrieben werden, dass der Anteil erneuerbarer Energie in der Spitzenlast auf 100% erhöht wurde ohne Gefahr eines Stromausfalls. Zusätzlich ist das Assistenzsystem zukunftsfähig skalierbar, die Kapazität könnte von aktuell 200 MW auf mehrere GW ausgebaut werden, was z.B. dem Bedarf Irlands entspricht. Das Bindeglied und die technologische Basis dieser beiden Technologiefelder ist das industrielle Internet der Dinge (IIoT). Die Voraussetzungen für den weiteren Ausbau sind technischer, aber auch politischer Natur. Themen wie das industrielle Internet 5G, Datensouveränität und Cloudtechnologien sollen hier nur am Rande erwähnt werden.

Noch ein Wort zum Schluss: Die Aussage, dass wir keine Zeit für Visionen haben, stimmt, wenn wir uns der Dringlichkeit der globalen Herausforderungen bewusst sind. Dennoch müssen wir uns auch in Zukunft den Raum für grosse Ideen geben. Kreativität und Erfindergeist waren und sind gemeinsam Treiber für den Fortschritt!

Christophe Guye im Interview

Christophe Guye,
Galerist

Herr Guye, wir sitzen in einem Hinterzimmer Ihrer Galerie im Seefeld und es stellt sich die Frage: Weshalb besuchen Leute heutzutage überhaupt noch eine Galerie für Kunstfotografie?

Einerseits gibt es Sammler aus der Schweiz und dem nahen Ausland, die vorbeikommen, um sich die Werke physisch vor Ort anzuschauen und um sich auszutauschen, andererseits kommen aber auch Liebhaber aus der ganzen Welt vorbei, die sich beruflich oder ferienhalber in der Schweiz aufhalten. Es ist jedoch so, dass die Zahl derer, die sich die Fotografien vor dem Kauf anschauen möchten, in den letzten Jahren abgenommen hat. So habe ich schätzungsweise nur ungefähr zehn Prozent meiner Kundschaft persönlich kennengelernt. Denn der Grossteil der Kunden kennt die Künstler und deren Werke bereits und möchte ein bestimmtes Bild erwerben, da spielen zum Beispiel Farbnuancen oder wie der Print in Realität wirklich aussieht keine Rolle bei der Entscheidung. Dies gilt speziell für zeitgenössische Fotografie, bei der der eigentliche Entstehungsprozess und die Technik dahinter an Bedeutung verliert, sondern hauptsächlich das Endresultat, das entstandene Bild zählt.

Glauben Sie, diese schwindende Bedeutung der physischen Wirkung von Bildern könnte auch damit zusammenhängen, dass Kunstwerke heutzutage vermehrt als Anlageobjekte verstanden werden?

Nein, dem würde ich so nicht zustimmen. Der Anteil jener, die Kunstwerke als reine Anlageobjekte erwerben, ist meinem Empfinden nach gleichgeblieben. Vielleicht hat er in den letzten Jahren ein bisschen zugenommen, da aufgrund der tiefen Zinsen und mangelnden Alternativen nach neuen Anlagemöglichkeiten gesucht wird. Diese Entwicklung lässt sich aber eher dadurch erklären, dass bei zeitgenössischer Fotografie nur noch vereinzelt klassische Druckmethoden eingesetzt werden, bei der es dann sichtbare Nuancen gibt, sondern es sich um digitale Prints handelt, die in der Qualität vergleichbar sind, weshalb ein Galeriebesuch vor dem Erwerb nicht mehr zwingend notwendig ist.

Welche Bedeutung kommt bei Ihrer Galerie Online-Verkäufen zu? Welchen Einfluss hatte dabei die Corona-Pandemie?

Da ich meine Galerie schon vor 15 Jahren, damals noch in Los Angeles, international ausgerichtet habe, verkaufte ich bereits damals ungefähr 50 Prozent meiner Werke online. Wobei Online-Verkauf ein wenig irreführend ist, denn als Galerie funktionieren wir nicht wie Amazon, wo man das gewünschte Produkt direkt über unsere Website bestellen kann. Vielmehr findet der Kontakt per E-Mail, Telefon oder via Social Media statt und Verhandlungen werden auch darüber geführt und die Fotografie wird schlussendlich, ohne je physisch in Kontakt getreten zu sein, versendet.

Vor Corona betrug der Anteil an solchen Online-Verkäufen schätzungsweise 60 bis 70 Prozent, mittlerweile verkaufen wir 80 bis 90 Prozent online. Dieser Wert ist im Vergleich zu anderen Galerien allerdings hoch, denn zeitgenössische Fotografie eignet sich natürlich besser als klassische Malerei oder Bildhauerei zum Online-Verkauf. Aber auch über die ganze Branche hinweg haben die Verkäufe über digitale Kanäle um knapp 50 Prozent zugenommen im Jahr 2020. Der Bedeutungsgewinn von Online-Verkäufen hat auch dazu geführt, dass ein Umdenken in Bezug auf die Preistransparenz stattgefunden hat: Früher wäre es undenkbar, ja verpönt gewesen, hätten Galerien die Preise für einzelne Werke ausgewiesen. Mittlerweile geben nicht nur wir bei jedem Werk eine ungefähre Preisspanne an, in der sich der definitive Preis bewegt.

Wie funktioniert dabei die Vermarktung von Kunst und Künstlern in einer immer mehr digitalisierten Welt?

Die Vermarktung unserer Künstler und deren Werke verlagert sich ebenfalls immer mehr in die digitale Welt. Dabei nutzen wir alle uns zur Verfügung stehenden Kanäle, also von unserer eigenen Website, über Social-Media bis hin zu spezialisierten Kunstplattformen. Dabei werden in Zukunft sicherlich auch virtuelle Ausstellungen eine zunehmende Bedeutung haben für uns.

Worauf achten Sie bei der Auswahl einer Ausstellung?

Das ist natürlich die zentrale und auch schwierigste Frage eines jeden Galeristen: Wie positioniere ich mich, welche Ausrichtung, welchen Fokus soll meine Galerie haben und wie setze ich diesen in meinen Ausstellungen um? Unser Fokus liegt auf zeitgenössischer Fotografie, →



Christophe Guye

war 15 Jahre lang Inhaber und Geschäftsführer einer Kommunikationsagentur in Zürich, die 2004 von einem internationalen Agenturnetzwerk übernommen wurde. Seit 2006 ist er als Galerist und Kunsthändler für zeitgenössische Fotografie tätig. Im selben Jahr eröffnete er seine Galerie – vormals SCALO|GUYE Gallery – in Los Angeles, die seit 2010 unter dem Namen Christophe Guye Galerie in Zürich ansässig ist und zahlreiche national und international renommierte Künstlerinnen und Künstler vertritt, die das Medium der Fotografie in einem erweiterten Kontext der zeitgenössischen Kunst betrachten. In dieser Zeit hat er über hundert Ausstellungen in Kulturinstitutionen, Museen, und Partnergalerien in der Schweiz und im Ausland organisiert. Ausserdem ist die Galerie an internationalen Kunstmessen wie der Paris Photo, Photo London, Unseen Amsterdam und der Photo Shanghai vertreten. Darüber hinaus berät er zahlreiche private Kunstsammler sowie institutionelle Sammlungen bei der Entwicklung und Erweiterung ihrer Sammlungen. Seit 2021 ist Christophe Guye auch als Gastdozent an der Lehr- und Forschungsstelle für Theorie und Geschichte der Fotografie an der Universität Zürich tätig.

Cyrril Matter

also neuer und neuester Fotografie der letzten 20, 30 Jahren, mit einer Fokussierung auf japanische und koreanische Künstlerinnen und Künstler. Bei der Festlegung des Galerieprogramms ist es somit zentral, dass man sich innerhalb dieser Fokussierung bewegt und klare Akzente setzt. Bei der Planung bewegen wir uns auch in einem Spannungsfeld von Kunst und Kommerz: Auf der einen Seite sind wir ein Kunst-Retailer auf der anderen Seite aber auch ein Veranstalter eines kulturellen Events. Einerseits muss die Ausstellung also künstlerisch-kulturell wertvoll sein, andererseits muss sie natürlich auch kommerziell interessant sein. Hier ein Gleichgewicht zu finden, stellt neben der programmatischen Fokussierung der Galerie die Hauptherausforderung dar.

Spielt es bei der Auswahl der Künstler und deren Werke auch eine Rolle, was die Fotografien vermitteln sollen oder geht es dabei um rein ästhetische Aspekte?

Dies spielt ganz klar auch unter dem Gesichtspunkt der künstlerisch-kulturellen Relevanz eine Rolle, denn genau darin liegt das Interessante der Kunst und der Fotografie. Deshalb freut es mich zum Beispiel, dass wir nächstes Jahr mit einer taiwanesischen Künstlerin zusammenarbeiten werden, die eine neue Generation von Künstlern verkörpert, die einen ganz neuen Umgang mit dem Medium der Fotografie, den digitalen Medien und deren Kombination hat. Wir achten sehr darauf, dass wir unserem Publikum nicht nur ästhetisch ansprechende, sondern auch relevante, interessante Kunst anbieten, denn damit fest verbunden ist der Ruf der Galerie und damit auch meiner Arbeit. Es ist somit essenziell, dass ich mich im Vorhinein mit den Werken, ihrer Bedeutung und der Person dahinter vertieft auseinandersetze.

Was ist Ihnen bei der Auswahl neuer Künstler besonders wichtig? Liegt der Fokus auf dem Renommee der Künstler oder suchen Sie nach neuen, aufstrebenden Talenten?

Wir versuchen eine interessante Mischung aus jungen, emerging Talents, wie die zuvor erwähnte taiwanesischen Künstlerin, Mid-Careers, die bereits gezeigt haben, dass sie spannende und wichtige Arbeit produzieren können, und etablierten, bekannten Künstlern zu erzielen.

Dabei legen wir jedoch einen Fokus auf die Mid-Careers, da diese aus meiner Sicht die spannendsten sind. Denn sie verfügen bereits über einen gewissen Leistungsnachweis und werden mit grosser Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft noch gute und interessante Arbeit leisten. Jungtalente stellen hingegen die volatilste Gruppe dar, man kann nie genau abschätzen, wie es mit ihnen Zukunft weiter gehen wird und ob sie in ein paar Jahren überhaupt noch künstlerisch aktiv sein werden. Gleichzeitig sind sie die kostenintensivste Kategorie von Künstlern, da man stark in ihre Bekanntheit investieren muss, während ihre Werke für einen eher tieferen Preis verkauft werden. Die etablierten Künstler, sozusagen die Superstars der Branche, stellen dazu das Gegenstück dar; deren Fotografien verkaufen sich wie von selbst und sie benötigen keine grosse Unterstützung bei der Umsetzung von Ausstellungen. Bei Jungkünstlern benötigt es zudem viel Unterstützung bezüglich der Präsentation der Arbeiten, der Preissetzung, der Edition, der Rahmung und so weiter.

Wir sehen das gerade bei zwei Jungkünstlerinnen, mit denen wir zusammenarbeiten, wie zeitintensiv das ist. Denn diese Künstler waren sich davor gewohnt, für sich allein zu arbeiten und müssen dann ihr gesamtes Inventar ganz genau aufarbeiten, denn eine solche sorgfältige Aufarbeitung ist wichtige Voraussetzung, um deren Werke präsentierbar und am Kunstmarkt handelbar machen zu können.

Man sieht das Gegenüber das erste Mal und irgendetwas gefällt oder interessiert einen, [...] und wenn es einen dann nicht mehr loslässt, will man mehr darüber erfahren.

Wie entdecken Sie die eben beschriebenen Jungtalente?

In der Regel stossen wir entweder durch Empfehlungen von bereits durch uns vertretene Künstler oder durch Gespräche mit Experten, zum Beispiel mit Kuratoren oder Museumsdirektoren, auf neue, interessante Talente. Dann wiederum entdeckt man spannende Künstlerinnen und Künstler auch an Festivals und Messen.

Was benötigt eine Fotografie, damit sie Ihr Interesse weckt oder gar Begeisterung auslöst?

Ich vergleiche das immer mit dem Kennenlernen eines neuen Menschen: Man sieht das Gegenüber das erste Mal und irgendetwas gefällt oder interessiert einen, etwas springt einen an und wenn es einen dann nicht mehr loslässt, will man mehr darüber erfahren. Wer ist diese Person, die hinter dem Werk steht, was für Werke hat sie sonst noch hervorgebracht, handelt es sich um Zeitgeist oder ein paar lucky shots und so weiter. Man tritt dann in einen Dialog mit dem Künstler und beginnt diesen und seine Werke kennenzulernen.

Insbesondere in der japanischen Fotografie fesselt mich diese Spiritualität, Tradition, ja gar Religiosität, diesen Respekt vor der Sache und den ausgeprägten Sinn für Ästhetik, der mit ganz anderen Betrachtungsweisen verbunden ist. Diese Auseinandersetzung, das Entdecken neuer Ebenen und Aussagen fasziniert mich wahnsinnig. Wenn sich dann herausstellt, dass es sich dabei eben nicht nur um diesen einen, glücklichen Schnappschuss handelt, sondern sich ganze Serien von solchen Werken im Atelier finden lassen, bin ich hin und weg. Das ist es auch, was meinen Beruf als Galeristen unfassbar bereichernd macht.

Empfinden Sie diesbezüglich die schier unerschöpflichen Möglichkeiten zur Bildbearbeitung als Gewinn für die Kunst, die Fotografie und somit auch Ihre Arbeit oder stehen Sie dem kritisch gegenüber?

Es gab ja bereits früher in der klassischen Fotografie die Möglichkeit, in der Dunkelkammer oder im Fotolabor bewusste Veränderungen am Bild vorzunehmen. So zum Beispiel Man Ray, der schon in den 1920er Jahren ganz bekannte Bildmanipulationen durchführte. Es war also schon immer Teil der Fotografie beziehungsweise eine Kunstform innerhalb der Fotografie. Als jedoch Photoshop aufkam, war es in der Anfangszeit tatsächlich verpönt, wenn Künstler ihr Bilder bearbeitet haben. Heute gilt dies jedoch nicht mehr, denn Künstler wie Andreas Gursky, der durch moderne Bildbearbeitung neue Realitäten und kunsthistorisch bedeutende Werke geschaffen hat, manifestierten auch diese Form der modernen Manipulation in der Kunstwelt. Bei der mo- ➔

deren, zeitgenössischen Fotografie dreht sich schlussendlich alles um das Resultat, um das Image-Making, der Weg dorthin interessiert weniger.

In der heutigen Zeit, in der jeder ein Smartphone in der Hosentasche mitträgt, könnte man verleitet sein zu meinen, dass jeder ein solches Foto schiessen kann – denken Sie, dass das Verständnis für die Fotografie als Kunstform dadurch abhandenkommt?

Es hat sicherlich eine Demokratisierung der Fotografie durch das moderne Smartphone stattgefunden. Ich habe diesbezüglich auch vor etwa sechs Jahren eine Ausstellung mit dem Namen «20/20vision» veranstaltet, bei der ich 20 Kuratoren eingeladen habe, die wiederum 20 Künstler vertreten haben, welchen man in dieser Bilderflut mehr Beachtung schenken müsste. Es ging also darum, das eigene Auge wieder zu schärfen und diesem Trend entgegenzuwirken.

Doch das heisst natürlich nicht, dass alle mit einem Smartphone geschossenen Bilder schlecht sind. Es gibt durchaus Künstler, die mit einem iPhone interessante und wichtige Werke schaffen, wie zum Beispiel Nick Knight, deren Bilder aus der Serie «Roses from my Garden» für über 40 Tausend Pfund verkauft werden. Denn auch hier gilt, dass am Schluss das Resultat, die Fotografie entscheiden ist und nicht, wie oder mit welcher Kamera es geschossen wurde. Es ist auch möglich, dass Talente erst dank dieser Demokratisierung durch das Smartphone entdeckt werden, wie das zu Beispiel bei einer jungen Iranerin kürzlich der Fall war, die Schwarz-weiss-Fotografien mit ihrem iPhone aufnahm, auf Instagram postete und dann von einem unserer Künstler entdeckt wurde, der ihre Bilder schliesslich in sein neues Buch aufnahm.

Beim Kauf eines Gemäldes kann ich mir sicher sein, dass es nur dieses eine Original gibt, bei der Fotografie hingegen ist es möglich, dass das Werk hundertfach vervielfältigt wird. Stellt dies keine Problematik für mögliche Käufer dar? Wie gehen Sie damit um?

Das ist auch immer die erste Frage und grösste Sorge von Erstkäufern. Doch genau deshalb ist die vorher angesprochene Buchhaltung über Werke so wichtig: Wenn ein Künstler eine neue Serie auf den Markt bringt, muss ganz genau bestimmt sein, wie viel Werke in welchen Formaten und welcher Auflage darin enthalten sind. Der Vorteil einer Auflage oder Edition ist natürlich, dass die Kunst zugänglicher ist, da der Preis bei einer Auflage tiefer liegt als bei einem Unikat. Wichtig ist, dass es sich trotz allem um jeweils sehr kleine Editionen handelt. Dass ein Künstler sich dann nicht an diese Auflagenzahl hält, kommt nicht vor, denn einerseits wäre das Betrug und andererseits würde das den Ruf des Künstlers dermassen schädigen, dass er nie wieder im Kunstmarkt tätig sein könnte. Zusätzlich sind Original-Werke zertifiziert und jeder Besitzerwechsel wird dokumentiert.

Momentan ist digitale Kunst und insbesondere NFTs in aller Munde. Befürchten Sie, dass diese neue Form von Kunst die heutige, physische Kunst ablöst oder ist eine Koexistenz möglich?

Wann immer solch völlig ungekannte, disruptive Neuerungen aufkommen, wird befürchtet, dass das Bestehende abgelöst wird. Das war schon beim Aufkommen von Computern der Fall als prophezeit wurde, dass nun Bücher obsolet werden. Das hat sich bekanntlich nicht bewahrheitet und genauso wenig glaube ich, dass das bei der digitalen

Kunst so sein wird. Ausserdem sind NFTs eng mit Kryptowährungen gekoppelt und da stellt sich die Frage, ob sich diese langfristig etablieren können. Davon abhängig ist auch, ob NFTs kunsthistorisch von Bedeutung sein werden. Es wird sich zeigen, ob NFTs reine Spekulation sind, was bei Kryptowährungen meiner Meinung nach der Fall ist, oder ob diese neue, digitale Kunst wirklich einen künstlerischen Wert besitzt.

Sie sind also der Meinung, dass es sich bei NFTs um einen kurzfristigen Trend handelt und nicht um eine langfristige Entwicklung?

Es ist jetzt noch zu früh, um das zu beurteilen, aber ich bin der Meinung, dass der Handel mit digitaler Kunst momentan auf reiner Spekulation beruht, denn für mich erfüllen NFTs die Grundaufgabe der Kunst nicht, sie sind in meinen Augen mehrheitlich künstlerisch nicht wertvoll. Es ist ein Hype um diese Kunstform entbrannt, weil es sich einfach um etwas gänzlich Neues handelt, was man zuvor nicht kannte. Aber natürlich kann ich diesen Reiz zu einem gewissen Grad nachvollziehen, auch ich habe meine ersten NFTs gemintet.

Sie glauben, dass die Erklärung für das gesteigerte Interesse an digitaler Kunst reine Neugierde ist?

Nein nicht nur. Es findet auch einen Wandel in der Kundschaft für hochpreisige Kunst statt. Früher waren Käufer teurer Kunst meist im Finanzsektor tätig, das sind Leute, die ein generelles Faible an Schönerm haben, sei es im Bereich des Wohnens, der Kleidung, der Kulinarik oder eben der Kunst. Heute gibt es immer mehr Jungreiche, die aus dem Bereich der modernen Technologie kommen, so habe ich zum Beispiel bei einem Auktionshaus erfahren, dass das Gros ihrer Käufer für digitale Kunst aus diesem Sektor kommen. Diesen Leuten fehlt im Gegensatz zu denen aus der Finanzwelt oft dieses kulturelle Verständnis, sie haben dafür ein vertieftes Verständnis für technologische Lösungen und Produkte, wie eben Kryptowährungen und NFTs.

Apropos Auktionshaus – immer wieder machen Rekordsummen bei Kunstversteigerungen Schlagzeilen: Können Sie diese Entwicklung nachvollziehen und ist sie gerechtfertigt?

Diese Preissteigerung muss fast zwangsläufig stattfinden: Einerseits steigt das Vermögen seit Jahren und insbesondere bei wohlhabenden Personen stark an, andererseits sind die Preise für Immobilien, Aktien und auch Rohstoffe auf einem absoluten Hoch. Dennoch besteht weiterhin ein Investitionsbedarf auf Seiten der Vermögenden. Das Geld fliesst deshalb vermehrt auch in Kunstobjekte, was deren Preis in die Höhe treibt.

Das heisst, die hohen Preise für Kunstobjekte sind auf eine reine Alternativlosigkeit an Anlagemöglichkeiten und nicht auf einen künstlerischen Wert zurückzuführen?

Dass die Preise momentan so hoch sind, hängt sicherlich stark mit dieser Alternativlosigkeit zusammen, aber so generell kann man damit dieses Phänomen nicht erklären, man müsste jeden Fall für sich anschauen. Aber natürlich, wenn man bedenkt, dass 450 Millionen Dollar für das Gemälde «Salvator mundi» bezahlt werden, ohne dass sicher ist, dass es sich wirklich um ein Werk von da Vinci handelt, ist das von jeglicher Realität losgelöst. Andererseits war das bei Kunst- und Sammlerobjekten schon immer so; es gibt auch Menschen, die bezahlen für eine seltene Briefmarke zwei Millionen. Wenn bei Preisen einmal die Sphäre des Irrationalen erreicht wurde, gibt es keine Grenzen mehr. —————>



Was ich problematisch finde, ist, dass heutzutage der Wert eines Werks über seinen Preis definiert wird, während Künstler früher durch [...] jahrzehntelange Arbeit Experten und Sammler überzeugen mussten, um zu Bedeutung zu gelangen [...].





Was ich problematisch finde, ist, dass heutzutage der Wert eines Werks über seinen Preis definiert wird, während Künstler früher durch eine unglaubliche Schaffenskraft, Energie, Talent und jahrzehntelange Arbeit Experten und Sammler überzeugen mussten, um zu Bedeutung zu gelangen und hohe Preise für Ihre Werke verlangen zu können. Man musste sich also mit harter Arbeit einen Ruf aufbauen, während heute eines der ersten NFT-Werke für knapp 70 Millionen Dollar verkauft wurde. Damit habe ich Mühe, mich abzufinden.

Wagen wir gegen Schluss einen Blick in die Zukunft: Was sind aus Ihrer Perspektive die spannendsten Entwicklungen in der Kunstwelt, die uns in den nächsten fünf, zehn Jahren beschäftigen werden?

Natürlich wird es spannend sein, wie sich NFTs in Zukunft entwickeln werden und ob sie sich langfristig etablieren können. Allgemein wird es interessant sein, die Entwicklung des ganzen Bereichs digitale Medien, Multimedien zu verfolgen und wie die Kunst damit umgehen wird. Es ist aber auch so, dass es Gegenbewegungen zu allem Digitalen gibt und dass vor allem ganz junge Künstler in der Fotografie das Analoge für sich entdecken. Insgesamt erwarte ich aber in den nächsten fünf Jahren keine wirklich grossen Veränderungen auf dem Kunstmarkt. Es ist nämlich schon so, dass sich die klassische, etablierte Kunst eher langsam bewegt.

In einem Interview vor ungefähr dreizehn Jahren haben Sie erwähnt, dass Ihr erstes Lebensabschnittswerk die Werbung sei und dass Sie nun in Ihrem zweiten der Kunst und Fotografie nachgehen. Wie sieht Ihre persönliche Perspektive aus: Folgt schon bald Ihr drittes Lebensabschnittswerk und wenn ja, worum wird sich dieses drehen?

Momentan befinde ich mich noch immer in meinem zweiten Lebensabschnittswerk, bin absolut glücklich und zufrieden bei dem, was ich tue, und glaube auch nicht, dass sich das in den nächsten fünf Jahren ändern wird. Natürlich schaue ich immer mal wieder nach links und rechts, was es noch für interessante Themen gibt, aber da hat sich noch nichts Genaues für die Zukunft manifestiert.

Laura Schroeder im Interview

Laura Schroeder,
Director Private Equity bei KKR

Was motiviert Sie am meisten, jeden Morgen aufzustehen und zu deiner Arbeit zu gehen?

Eine gute Frage, die man sich immer wieder selbst stellen sollte. Mich motivieren vor allem drei Faktoren. Erstens ist es ein abwechslungsreicher, vielfältiger Job. Mein Plan für den Tag kann sich innerhalb kürzester Zeit komplett verändern, weil vielleicht ein neues Projekt startet oder bei einer Portfoliofirma ein neues Thema aufkommt, mit dem ich so nicht gerechnet hatte. In vielen Momenten muss man sich immer wieder neu auf eine Situation einstellen, was durchaus herausfordernd sein kann einem aber auch die Chance gibt, sich immer wieder aus der Komfortzone zu bewegen und sich dadurch stetig weiterzuentwickeln. Der zweite Grund ist, dass Private Equity zunehmend eine gesellschaftliche Verantwortung zuteilwird. Wir haben die Chance, an grossen, wichtigen und dementsprechend auch sehr interessanten Themen mitzuarbeiten. Unsere Rolle bedingt und bedarf die Arbeit an gesellschaftlichen Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Und der dritte Punkt ist, dass mein Beruf ein «People's Business» ist. Private Equity ist eine Branche, die sehr stark von zwischenmenschlichen Beziehungen lebt. Und das macht mir persönlich sehr viel Spass. Es motiviert mich, täglich mit unterschiedlichen Leuten zusammenarbeiten zu dürfen, und das über alle Stakeholdergruppen hinweg: von Managementteams, über Gründer und Gründerinnen bis hin zu den Mitarbeitenden. Ich freue mich, dass ich in engem Austausch mit spannenden Persönlichkeiten arbeiten darf. Dabei ergibt sich ein sehr holistisches Bild und ich erhalte immer wieder ganz grossartige Impulse. Die Finanzanalyse ist sicher ein Teil meines Berufes, tritt aber mit zunehmender Berufserfahrung in den Hintergrund. Das knüpft auch gut an den Punkt der Abwechslung an. Der Plan für den Tag gestaltet sich immer wieder neu und die diversen Leute, mit denen ich zusammenarbeiten darf, tragen dazu bei.

Ist die Ergebnisorientiertheit auch etwas, was Sie in Ihrem Beruf motiviert?

Absolut. Unsere Arbeit endet nicht mit der Entscheidung für ein Investment, sondern fängt erst damit an. Das Schöne an Private Equity ist: Wir sind Investoren und jede oder jeder Einzelne von uns hat auch eine unternehmerische Verantwortung. Im Laufe der Investmentperiode sehen wir, wie sich die Ideen und Visionen, die wir im Due-Diligence-Prozess hatten, verwirklichen lassen. Natürlich werden über den Investi-

tionszeitraum die konkreten Massnahmen noch etwas adjustiert. Es ist sehr bereichernd, die Überlegungen aus der tiefgehenden Analyse des gekauften Unternehmens gemeinsam mit dem Management-Team umzusetzen. Wenn wir auf die vergangenen zehn Jahre zurückblicken, sehen wir, dass wir die Unternehmen gemeinsam mit den Teams nach vorne gebracht haben. Das Schöne an Private Equity ist, dass der konkrete Erfolg nach der Investmentperiode zu sehen ist. Und das ist sehr viel zufriedenstellender, als nur beratend tätig zu sein und anschliessend nicht zu wissen, wie das Endresultat aussieht.

Wertschaffung und Wachstum findet heute unter anderen Voraussetzungen als noch vor 50 Jahren statt.

Gerade Private-Equity-Unternehmen müssen sich in Ihrer Rolle als Investoren mit grossen Wachstumserwartungen neu orientieren. Faktoren wie Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung und Diversität sind aktueller denn je. Wie spiegelt sich das bei den Entscheidungen von KKR, aber auch in deiner täglichen, persönlichen Arbeit wider?

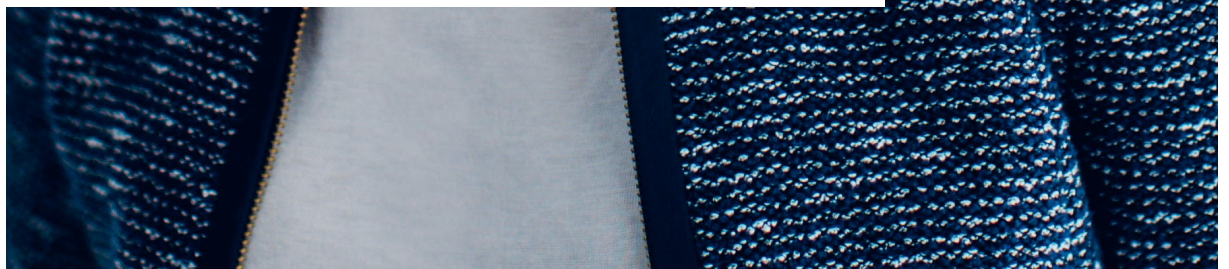
Private Equity hat ganz klar eine gesellschaftliche Verantwortung. Das bedeutet, dass wir sowohl in Innovation und Wachstum als auch in Nachhaltigkeit und Diversität investieren. All diese Themen, die extrem wichtig sind und die absolut zurecht aktuell im Fokus stehen, wollen wir mit unseren Investments fördern und unterstützen. Was bedeutet das für uns im Alltag? Wir müssen diese Themen in allen relevanten Stakeholdergruppen aktiv adressieren. Die jüngeren Generationen sind sehr stark darauf fokussiert, sinnstiftend zu investieren. Das ist aus meiner Sicht eine der grössten Veränderungen in den vergangenen Jahren. Nachhaltigkeit ist ohnehin etwas, das wir aktiv als Investoren unterstützen wollen. Wenn wir uns Unternehmen anschauen, legen wir ein sehr starkes Augenmerk darauf, wie gut sie heute schon in Bezug auf Nachhaltigkeit oder ESG aufgestellt sind und wie wir sie dabei unterstützen können, von «gut» zu «Best-in-Class» zu werden. Das ist ein wichtiger Bestandteil für uns in jeder Unternehmensanalyse. Das bedeutet auch, dass wir für unsere Investments ein sehr striktes Reporting aufsetzen. Wir sind nicht rein auf Finanzkennzahlen fokussiert, sondern auf jegliche Kennzahlen rund um Innovation und ESG. Hier gilt es, Transparenz zu schaffen und fortlaufend zu hinterfragen, wie gut unser Portfolio eigentlich ist. Nur wenn wir die volle Transparenz haben, können wir auch das Unternehmen dabei unterstützen, sich im Hinblick auf diese Themen zu verbessern. —————▶



Laura Schroeder

ist Director Private Equity bei KKR und seit 2021 für die Investmentgesellschaft tätig. Ihre Karriere begann sie im Jahr 2011 nach einem Studium an der Universität St. Gallen bei der 3i Group in Frankfurt. Im Jahr 2013 wechselte sie zu Advent International und stieg dort zum Assistant Director auf.

Laura ist ausserdem Gründungsmitglied von Level20 DACH, einer Initiative, die sich für mehr Frauen in der Private-Equity-Industrie einsetzt. Dort hat sie federführend das Mentoring Programm ins Leben gerufen. Ausserdem wurde Laura 2021 von Business Insider zur Zukunftsmacherin ausgezeichnet, also als Frau, die ihre Branche nachhaltig verändern möchte.



Ausserdem sind Vorbilder sehr wichtig. In diesem Zusammenhang spielt auch ,Frauen stellen andere Frauen ein‘ eine Rolle.

Nicht nur KKR als Investmentgesellschaft stellt ESG-Themen zunehmend in den Mittelpunkt, wir sehen die Verpflichtung zu Nachhaltigkeit auch bei unseren Investoren. Neben unserem strikten ESG-Management adressieren wir den Wunsch nach nachhaltigen Investments auch über unsere eigens entwickelten Fondstrategien. Über unseren Global Impact Fund geben wir Investoren Zugang zu solchen Investments, beispielsweise in den Bereichen Bildung oder Recycling. Wir investieren hier in Unternehmen, die mit ihrem Kerngeschäftsmodell einen positiven Beitrag zum Beispiel für die Gesellschaft oder die Umwelt leisten.

Und nicht zuletzt spiegeln sich Themen wie Gleichberechtigung und Diversität auch in unserem Team. Wir wollen vielfältig sein. Die Diversität des Geschlechtes oder des Hintergrundes ist über alle Ebenen hinweg sehr wichtig. Nur so haben wir die Chance, ganzheitlich auf Themen zu schauen. Es braucht unterschiedliche Perspektiven, um Chancen und Risiken zu erkennen und Themen zu identifizieren, die man sonst gegebenenfalls nicht gesehen hätte.

Sie haben explizit die junge Generation angesprochen, welche Veränderung von unten hochträgt und so langfristig einen positiven Wandel schaffen möchte. Fehlt dieser Gedanke aktuell noch in den älteren Generationen?

Ich glaube, die Führungsriege hat sich sehr gut immer wieder „selbst erneuert“. Es wurde in allen Regionen und über alle Anlagestrategien hinweg darauf geachtet, dass man die neue Generation intensiv mit einbindet. So tragen wir die Sichtweisen der jüngeren Generation zu Themen wie Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung und Diversität bis in die Führungsetage. Philipp Freise und Mattia Caprioli, unsere Co-Heads im Europäischen Private Equity-Bereich, haben Diversität bereits stark in ihrer eigenen DNA verankert, weshalb dies für sie eine wichtige Priorität darstellt.

Frauen sind in der Private Equity-Branche nach wie vor eher eine Seltenheit. Was ist aus Ihrer Sicht das beste Mittel, um für mehr Gleichberechtigung und Diversität (im Beruf) zu sorgen?

Sicherlich eine sehr komplexe Frage, über die man lange diskutieren kann. Zunächst einmal finde ich es beeindruckend, wie viel bei KKR schon hinsichtlich Diversität passiert ist. Das Investment-Team im DACH-Raum ist ungefähr zur Hälfte weiblich, was im Branchenver-

gleich eine sehr gute Quote ist. Ohne, dass wir uns eine starre Zielquote gesetzt haben, konnten wir in den vergangenen Jahren ein ausgewogenes Verhältnis an neuen Kolleginnen und Kollegen gewinnen. Das schlägt sich auch positiv auf die Teamdynamik und die Unternehmenskultur nieder. Es wird zunehmend zur Normalität, dass Teams jeweils zur Hälfte aus Frauen und Männern bestehen. Initiativen in dem Bereich zielen allesamt darauf ab, Frauen im Private Equity zur Selbstverständlichkeit zu machen, sodass wir alle mit unseren unterschiedlichen Stärken und unterschiedlichen Perspektiven die beste Entscheidung treffen können.

In den nächsten Jahren wird es darauf ankommen, junge Frauen, die wir für eine Karriere im Private Equity begeistern konnten, zu unterstützen, damit wir sie auch langfristig halten können. Nach ein paar Jahren im Job stellen sich für viele Frauen Fragen rund um die Familienplanung und um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In der Vergangenheit haben sich viele nicht vorstellen können, dass beides gut funktionieren kann, und haben daraufhin die Branche verlassen. Hier müssen wir ansetzen. Wir haben bereits einen guten Job gemacht, Frauen für die Private-Equity-Karriere zu begeistern, nun müssen wir daran arbeiten, sie auf ihrem weiteren Weg zu unterstützen. So kommen wir auch dem Ziel näher, in ein paar Jahren mehr Frauen in Senior-Positionen zu sehen.

Was glauben Sie ist der Grund dafür, dass KKR im Schnitt weiter als die Private-Equity-Branche ist, wenn es um Diversity geht. Ist das spezifisch für Europa oder hat das etwas mit der Kultur als amerikanisches Unternehmen zu tun?

Besonders am Herzen liegt mir hierbei das Thema Gender Diversity – obwohl Diversität natürlich noch viele weitere Ausprägungen hat. Geschlechterdiversität ist definitiv eine Kulturfrage. Ob das speziell an der amerikanischen Kultur liegt, weiss ich nicht. Es ist meines Erachtens eine Frage des Engagements seitens der Führungsmannschaft. Wir haben ein Management, das sich dem Thema verschrieben hat und sagt: Es gibt aus unserer Sicht keinen guten Grund, weshalb wir weniger als 50 Prozent Frauen im Team haben sollten. Klar, wir als Unternehmen müssen ein bisschen härter dafür arbeiten, weil die Studiengänge, aus denen wir typischerweise rekrutieren, nicht zu 50 Prozent aus Frauen bestehen. Aber wir wissen: Da gibt es einige sehr gute Kandidatinnen. Deshalb müssen wir mehr Energie hineinstecken, um vor allem diese weiblichen Talente für uns zu begeistern.

Ausserdem sind Vorbilder sehr wichtig. In diesem Zusammenhang spielt auch „Frauen stellen andere Frauen ein“ eine Rolle. Einem Team mit 30 bis 40 Prozent weiblichen Professionals wird es immer leichter fallen, noch eine weitere Frau einzustellen, weil diese Skepsis, als einzige Frau in ein rein männliches Team zu kommen, dann nicht mehr da ist. Das ist aus meiner Sicht ein ganz wichtiger Faktor. Das sieht man auch an unserer jüngsten, rein weiblichen Associate-Klasse. Es gab keine Massgabe, dass nur Frauen eingestellt werden sollen, sondern es waren einfach exzellente Bewerberinnen, die alle überzeugt haben und die zu einem bereits divers aufgestellten Team dazustossen konnten. Je höher der Anteil an Frauen im Team ist, desto leichter fällt es, neue Frauen für das Team zu begeistern.

Seit bald fünf Jahren engagieren Sie sich bei Level 20.

Welches langfristige Ziel haben Sie sich persönlich für Ihr Engagement bei Level 20 gesetzt?

Level 20 wurde 2015 in London gegründet. Relativ schnell, im Jahr 2016, haben wir damit begonnen, über Europa hinweg lokale Netzwerke aufzubauen, weil die Private-Equity-Branche doch recht lokal ist. Das ursprüngliche Ziel war es, dass im Jahr 2020 20 Prozent der Senior-Rollen mit Frauen besetzt sind. Das haben wir bis heute leider noch nicht erreicht, wobei schon damals allen klar war, dass dies ein sehr ambitioniertes Ziel war. Ich glaube, wir brauchen ein bisschen Geduld. Private Equity ist grundsätzlich eine Branche, die eher langfristige Karrieren vorsieht. Das ist daran geknüpft, dass unsere Investmentzyklen lang sind, schliesslich sind wir durchschnittlich fünf bis sieben Jahre in ein Unternehmen investiert. Als Investment Professional braucht man eine gewisse Zeit, um sich in solche Rollen zu entwickeln. Wir von Level 20 definieren «Senior» als Professional mit mindestens zehn Jahren Erfahrung im Private Equity. Hier gilt es, Talente langfristig zu entwickeln. Wir hatten in den vergangenen Jahre Erfolg damit, jüngere Frauen auf dem Associate-Level für die Branche zu gewinnen. Dieser Erfolg wird sich jedoch erst in zehn Jahren mit guten Quoten in Seniorpositionen niederschlagen. Anders als in anderen, schnellleibigen Branchen, ist es im Private Equity schwierig, in zwei bis drei Jahren Partner oder Partnerin zu werden. Ich selbst habe davon profitiert, dass ich in jungen Jahren mit einer ganz tollen Kollegin zusammengearbeitet habe, die sechs Jahre mehr Berufserfahrung hatte als ich. Sie war eindeutig ein Vorbild für mich. Ich fand es beeindruckend, wie sie Familie und Beruf vereinbart hat. Je mehr Vorbilder wir im Private Equity haben, desto mehr kann das ein Anreiz für jüngere Frauen sein, eine Karriere in der Branche anzustreben. Das ist auch meine ganz persönliche Zielsetzung. Anderen Frauen zu zeigen, dass dieser Job sehr vielfältig ist und dass sich die Karriere mit der Familie vereinbaren lässt. Nicht jeder muss das wollen. Aber die Frauen, die es möchten, kann man darin unterstützen und ihnen Mut machen. Sicherlich gibt es auch Tage, die nicht so einfach sind. Aber wenn man Spass an dem Job hat, ist es das wert.

Sie engagieren sich stark dafür, dass 20 % der Führungspositionen in der Private-Equity-Branche von Frauen besetzt werden.

Wieso denken Sie nicht visionärer – man könnte meinen, dass eigentlich ca. 50 % das Ziel sein sollten?

Anders gefragt: Wieso muss man kleine Schritte gehen?

Grundsätzlich sehen wir keinen Grund, weshalb wir nicht noch ambitionierter sein sollten. Im ersten Schritt ist die Marke von 20 Prozent aber eine gute Zielsetzung. Wir müssen sehen, wie wir über die nächsten fünf bis zehn Jahre die Frauen, die wir in den letzten Jahren für Private Equity begeistern konnten, auch halten und dabei unterstützen, zunehmend in eine Senior-Rolle zu wachsen.

Wie schätzen Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Private-Equity-Branche ein?

Und wo sehen Sie Handlungspotenzial?

Ich sehe das ehrlicherweise immer als Aufgabe des Arbeitgebers, die Familien seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen. Natürlich sind wir dabei oft auf die Mütter fokussiert, aber es gibt auch Väter, die heute nicht mehr gewillt sind, ein Leben zu führen, wie es vielleicht vor 20 Jahren Standard war. Montag bis Freitag das Kind nicht zu sehen, weil man nur gearbeitet hat und dann eine Art «Wochenendvater» zu sein. Die junge Generation an Vätern ist dazu nicht mehr bereit, und das ist auch gut so. Mein Mann arbeitet auch im Private Equity und wenn er nicht zu 50 Prozent zu Hause helfen würde, wäre es für mich gar nicht möglich, diesen Job zu machen. Unternehmen sollten dabei unterstützen, unsere Branche familienfreundlicher machen. Da ist das Thema Flexibilität wichtig. Die Zunahme von Homeoffice während den COVID-Lockdowns hat hier sicherlich ein Stück weit geholfen, weil es vielen Leuten gezeigt hat, dass man auch sehr produktiv von zu Hause aus arbeiten kann.

Wir müssen uns das ein Stück weit beibehalten, dass die Familie auch Priorität hat. Ich muss sagen können, dass ich dieses Meeting morgen nicht machen kann, weil mein Sohn eine Schulaufführung hat. Das ist eine Frage von Akzeptanz, Priorität und auch wieder eine Generationenfrage, die sich aber in den vergangenen zehn Jahren stark zum Positiven entwickelt hat.

Um nochmal auf das Thema der Unterstützung von Frauen zu kommen: Frauen müssen zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihrer Karriere andere Fragen für sich beantworten. Da ist aus meiner Sicht das Thema Mentoring und Coaching unglaublich wichtig. Wenn es darum geht, einen wichtigen Karriereschritt hin zum Director zu machen und du deinen eigenen Deal leiten musst, dann gebe ich der weiblichen Professional vielleicht noch eine Unterstützung an die Hand. Grundsätzlich ist die Akzeptanz, dass es einen Wert hat, Zeit mit der Familie zu verbringen, eine wichtige Kulturfrage. Wichtig ist aber auch eine flexible Karriereplanung.

Führt diese Unterstützung Ihrer Meinung nach zu höherer Zufriedenheit und mehr Enthusiasmus?

Und inwiefern fördert das die Motivation bei der Arbeit?

Ich glaube, wenn man motiviert ist und Spass an seinem Job hat, arbeitet man grundsätzlich besser. Ich bin dann kreativer, habe bessere Ideen und bin auch mal bereit, die extra Meile zu gehen. In den Momenten, wenn ich die Zeit für meine Familie brauche, soll ich sie mir nehmen können. Im Gegenzug bin ich dann auch bereit, diese Zeit zu anderen Momenten, wo ich weiss, jetzt schlafen die Kinder oder sie sind gerade bei den Grosseltern, für den Job zu investieren. Daneben spielt die Langfristigkeit von Private-Equity-Karrieren eine Rolle. Einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin auszubilden, dauert eine gewisse Zeit. Für den Private-Equity-Fonds lohnt es sich aus meiner Sicht immer, in seine Mitarbeitenden zu investieren. Talent, das man lange aufgebaut hat, ist sehr schwierig zu ersetzen, wenn man einmal jemanden verloren hat. Deshalb glaube ich gilt es, eine Kultur zu etablieren, die für alle in ihren unterschiedlichen Lebensphasen gut und passend ist.

Wie Geld wirklich entsteht und warum es wichtig ist

Max Ganjon,
St. Gallen Financial Economics Review

Die Geldschöpfung ist eines der zentralen Prinzipien der makroökonomischen Wirtschaftstheorie. Das Festlegen ihrer Rahmenbedingungen beeinflusst die Wirtschaftsentwicklung eines Landes massgebend und stellt ein beliebtes und wichtiges Instrument für Zentralbanken dar, um die Wirtschaft eines Landes zu stabilisieren und Prosperität zu ermöglichen. Die Wirkungen der Geldschöpfung betreffen somit sämtliche Menschen, weshalb es sich lohnt, ein tieferes Verständnis für deren Funktionsweise zu entwickeln.

Der Geldmultiplikator.

Eine der gängigsten Erklärungen für die Geldschöpfung, oft in Lehrbüchern gelehrt, ist die Geldmultiplikatortheorie der Kreditschöpfung. Dabei agieren Geschäftsbanken als Finanzintermediäre, die Einlagen ausleihen und deren Tätigkeit somit die Vermittlung zwischen Sparern und Anlegern darstellt. Dies ist jedoch keine präzise Beschreibung dessen, wie Geld in modernen Volkswirtschaften geschaffen wird. In der Folge wird deshalb erst die oben erwähnte Theorie untersucht, bevor deren Unzulänglichkeiten anhand der Betrachtung einer Alternative aufgezeigt werden.

Ein Multiplikator beschreibt im Allgemeinen die Veränderung einer endogenen Variable als Reaktion auf diejenige einer bestimmten exogenen Variable. Im Falle des Geldmultiplikators handelt es sich hierbei um die Veränderung der gesamten Geldmenge bei einer Veränderung der Einlagen und des Mindestreservesatzes. Der Mindestreservesatz wird von der Zentralbank festgelegt und verpflichtet die Geschäftsbanken, einen Teil der von ihren Kundinnen erhaltenen Einlagen als Reserven bei der Zentralbank zu halten.

Dies lässt sich am besten anhand eines simplen Beispiels zeigen: Angenommen, der Mindestreservesatz sei 0.1 und Person A besitzt 100 Franken auf einem Konto bei der Geschäftsbank K. Die Geschäftsbank K ist dann verpflichtet, 10 Franken als Reserven bei der Schweizer Nationalbank zu halten und wird die restlichen 90 Franken an Person B ausleihen, wodurch sich die Geldmenge um 90 Franken von 100 auf

190 Franken erhöht. Person B setzt dieses Geld ein, um etwas von der Firma L zu kaufen. Diese kann die 90 Franken wiederum bei ihrer Geschäftsbank M einzahlen, welche davon 9 Franken als Reserve bei der SNB halten muss und 81 Franken wiederum weiterverleihen kann, wodurch sich die Geldmenge um weitere 81 Franken erhöhen wird.

Mit jeder Iteration stieg folglich die Geldmenge, durch den Mindestreservesatz jedoch absolut immer wie schwächer. Am Ende entstehen aus den anfänglichen 100 Franken dadurch 1000 Franken, der Geldschöpfungsmultiplikator beträgt folglich 10, dem Kehrwert des Mindestreservesatzes.

Damit der Geldmultiplikator seine Wirkung entfacht, muss die von der SNB festgelegte Mindestreservepflicht eine verbindliche Beschränkung der Kreditvergabe darstellen. Im heutigen Zinsumfeld bestimmen jedoch die Zentralbanken den Preis der Reserven und dadurch die kurzfristigen Zinssätze, zu welchen Geschäftsbanken Geld leihen können. Dies anstatt die Menge an Reserven zu bestimmen, welche sie halten möchte und somit anstatt den Mindestreservesatz festzulegen. Hinzu kommt, dass heute in vielen Ländern der Mindestreservesatz null ist, wodurch der Geldmultiplikator sowohl mathematisch wie praktisch seine Funktion verliert. Theoretisch könnten Geschäftsbanken in diesem Szenario unendlich Geld verleihen, was die Untauglichkeit des Geldmultiplikators in einem solchen Umfeld trefflich skizziert. Verlassen wir deshalb die Lehrbuchtheorie.

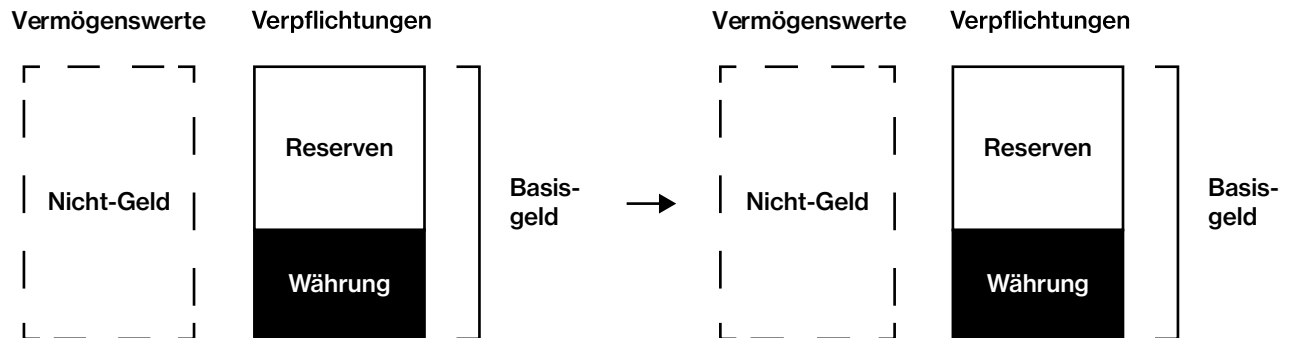
Wie Geld in modernen Volkswirtschaften geschaffen wird.

In modernen Volkswirtschaften sind die Geschäftsbanken nicht nur Vermittler und zudem schaffen Kredite Einlagen, nicht, wie in der Lehrbuchtheorie, umgekehrt. Diese Tatsache lässt sich einfach am Konzept der doppelten Buchhaltung erläutern. Jedes Mal, wenn eine Geschäftsbank einem Kunden einen Kredit gewährt, schafft sie sowohl einen Vermögenswert als auch eine Verbindlichkeit. Das bedeutet, dass sie bei der Vergabe eines Kredits auch eine neue Einlage in gleicher Höhe schafft, und dabei zusätzliches Geld erzeugt. Der Illustration dessen dient nachfolgende Abbildung. —————▶

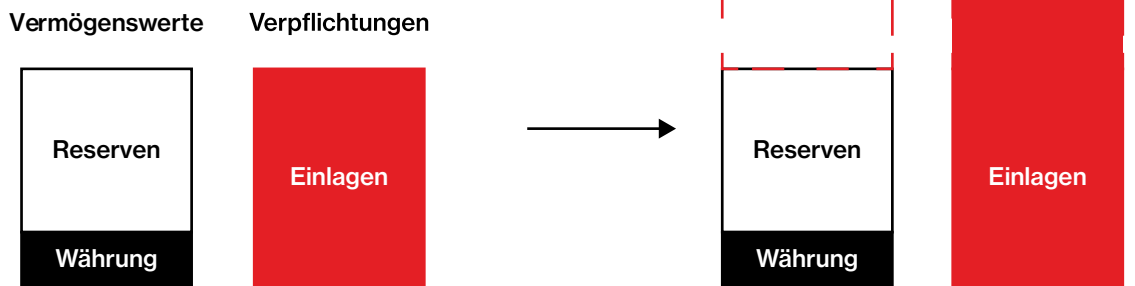
Vor d. Kreditvergabe

Nach d. Kreditvergabe

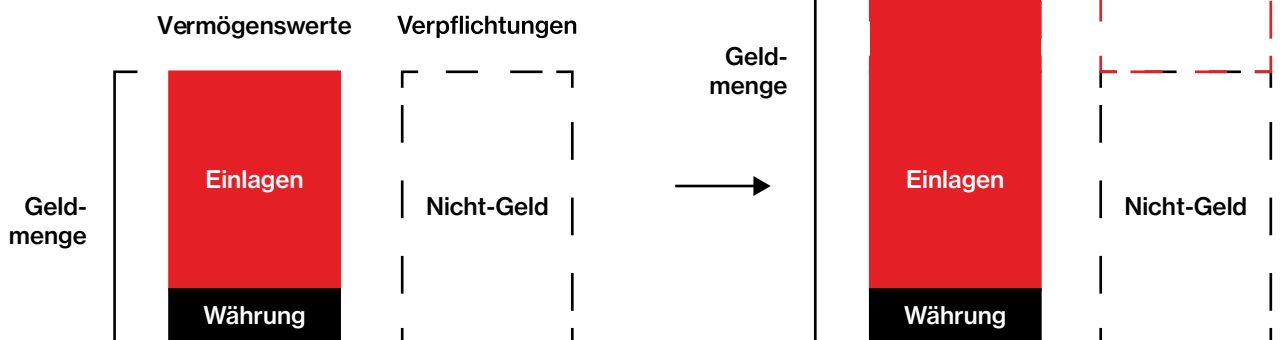
Zentralbank



Geschäftsbank



Konsument



Genauso wie Geld geschaffen werden kann, ist auch die Vernichtung von Geld möglich.

In der Bilanz zeigt sich, dass bei einer Kreditvergabe durch eine Geschäftsbank ihre Aktiven und Passiven proportional ansteigen, ebenso diejenigen ihres Kunden. Die geschaffenen Einlagen müssen dabei natürlich nicht bei derselben Geschäftsbank bleiben, sondern können auch einer anderen Geschäftsbank übertragen werden, möglicherweise auf das Konto der Verkäuferin des Hauses, welches der Kunde mit dem Kredit erworben hat. Der Kredit stellt dabei eine Aktivposition bei der Geschäftsbank und eine Passivposition des Kunden dar, während der transferierte Kaufpreis eine Passivposition bei der Geschäftsbank und eine Aktivposition beim Kunden darstellt, folglich genau umgekehrt.

Solange die Nachfrage nach Reserven der Geschäftsbanken konstant bleibt, erfährt auch die Bilanz der Nationalbank keine Veränderung. Müssen jedoch die Geschäftsbanken bei der SNB als Folge erhöhter Geldschöpfung durch Kreditvergaben zusätzliche Reserven halten, so schöpft diese einfach neues Geld durch eine Bilanzerweiterung und schreibt es dem Konto der Geschäftsbank bei der SNB gut. Die Anforderungen an die Reserven sind somit kein begrenzender Faktor bei der Geldschöpfung. Kreditschöpfung ist zudem nicht die einzige Methode, mit der Geschäftsbanken Geld schaffen können. Sie schaffen ebenso Geld, wenn sie Vermögenswerte von Privatpersonen, dem Staat oder Unternehmen aus dem Nichtbankensektor kaufen.

Genauso wie Geld geschaffen werden kann, ist auch die Vernichtung von Geld möglich. Dies geschieht etwa bei der Rückzahlung des Kredits durch den Kunden oder wenn die Geschäftsbank Vermögenswerte veräussert und dadurch dem Markt Geld entzieht. Ob die Geldmenge in einem bestimmten Zeitraum zu- oder abnimmt, bestimmt sich somit durch die Nettogeldschöpfung ab. Werden in einem Jahr mehr Kredite vergeben als zurückbezahlt, so steigt in diesem Jahr auch die Geldmenge.

Wie sich die Geldmenge bestimmt.

Die obige Erklärung impliziert nicht, dass Geschäftsbanken unbegrenzte Mengen an Geld schaffen können oder wollen. Die Schaffung von Krediten und damit von Geld wird stattdessen durch Angebot und Nachfrage in der Gesamtwirtschaft beschränkt. Diese bestimmen sich durch Risiko- und Rentabilitätsberechnungen der Geschäftsbanken, Verbraucherverhalten und der Geldpolitik.

Das Geschäftsmodell einer traditionellen Geschäftsbank beruht auf der Kreditspanne, also der Differenz zwischen dem Zinssatz, den sie dem Kunden für ihre Einlagen zahlt und jenem, den sie für Kredite verlangt. Geschäftsbanken wollen somit den Kundinnen immer einen möglichst tiefen Einlagezins bezahlen und gleichzeitig von Kreditnehmern einen möglichst hohen Kreditzins verlangen, was aber die Kreditaufnahme unattraktiv macht und somit die geschöpfte Geldmenge reduziert. Weiter wird das Kreditangebot durch die regulatorisch vorgeschriebene Eigenkapitalquote begrenzt, welche momentan nach den Vorschriften der Schweizer Bankenaufsicht mindestens 8 Prozent betra-

gen muss. Diese gibt die Höhe des Eigenkapitals einer Geschäftsbank im Verhältnis zu ihrer Bilanzsumme an. Jede Kreditvergabe senkt die Quote, weshalb die Geschäftsbank entsprechend neues Eigenkapital zur Einhaltung der Eigenkapitalquote aufnehmen muss. Die Quantität vergebener Kredite ist somit eng mit der Fähigkeit der Eigenkapitalaufnahme verknüpft.

Als zweite Determinante ist das Kundenverhalten von grosser Bedeutung. Die Nettoveränderung der Geldmenge hängt davon ab, wie eine Kundin durch einen Kredit erhaltenes Geld einsetzt. Verwendet sie es zur Schuldentilgung, so reduziert sich die Geldmenge, dient es dem Konsum, so erhöht sie sich. In der aggregierten Volkswirtschaft führen folglich gute wirtschaftliche Zeiten, in denen Menschen wenig Schulden haben, in einer höheren Geldmenge.

Als letzter Punkt ist die Geldmenge abhängig von der Geldpolitik, also den Marktbedingungen, welche die Zentralbanken schaffen. Verfolgen diese eine lockere Geldpolitik, erlauben den Geschäftsbanken also zu tiefen Zinssätzen sich bei ihr Geld zu leihen, vergünstigt dies das Halten hoher Liquidität für Geschäftsbanken. Dadurch sind diese eher bereit, Kredite zu vergeben und die Kunden willens, diese aufzunehmen. Da die Liquiditätskosten für die Geschäftsbanken tief sind, können sie den Kundinnen einen tiefen Zinssatz bieten, was wiederum das Kreditrisiko senkt und gleichzeitig attraktiv für die Kundinnen ist. Eine solche vermehrte Kreditaufnahme führt dabei, wie mehrfach erwähnt, zu einer höheren Geldmenge.

Implikationen.

Die obige Diskussion zeigt, dass Geschäftsbanken nicht nur Finanzintermediäre sind. Sie vermitteln nicht einfach zwischen Sparern und Kreditnehmern, indem sie Einlagen einer Kundin an andere Kunden ausleihen, sondern sie sind verantwortlich für den grössten Teil der Geldschöpfung in einer modernen Volkswirtschaft. Ihre Rolle ist somit bedeutender als vom Geldmultiplikator impliziert. Was hat dies für Folgen?

Wichtig ist dieses Erkenntnis insbesondere für die Bewältigung von Finanzkrisen durch Geldpolitik. Wie erläutert, dient eine Lockerung der Geldpolitik dazu, Investitionsanreize zu setzen und so Nachfrage zu generieren. Nun zeigt sich, dass die vom Geldmultiplikator erfassten Zinssenkungen nicht die einzige Möglichkeit sind, um Investitionen zu fördern und dadurch die Wirtschaft anzukurbeln. Stattdessen kann auch die minimale Eigenkapitalquote der Geschäftsbanken gesenkt werden oder Kundinnen können dazu animiert werden, erhaltene Mittel nicht für die Schuldentilgung zu verwenden. Sie können so alle ihren eigenen Beitrag dazu leisten, eine Rezession abzufedern. Die Einsicht, dass der Geldmultiplikator die Geldschöpfung nicht korrekt umschreibt, eröffnet folglich Zugang zu einem Kanon möglicher Instrumente, um die Wirtschaft zu stärken.

Patrick Warnking im Interview

Patrick Warnking,
Country Director Google Schweiz

Sie haben bereits an vielen Orten auf der Welt gearbeitet. Wo sind entscheidende Unterschiede in der Arbeitskultur und woran könnte man sich in der Schweiz ein Beispiel nehmen?

Kulturen sind weltweit selbstverständlich je nach Erdteil recht verschieden. Die Schweiz aber hat eine sehr inklusive Kultur - sowohl in der Arbeitswelt wie auch in der Gesellschaft allgemein. Das ist eine grosse Stärke und wird immer wichtiger. Gleichzeitig ist Vielfalt wichtig - auch Diversität von Meinungen, wenn diese konstruktiv und respektvoll vorgetragen werden. Das stärkt Innovation. Wir müssen konstruktives und ehrliches Feedback stärken ohne Angst zu haben, dass es unhöflich wäre. Das ist auch in Videokonferenzen möglich, aber es ist schwieriger. Unser Ziel ist es eine Kultur zu pflegen, die eine Feedback fördert und Fehler in gewissem Umfang erlaubt um Innovation und Lernkurve zu stärken.

**Welchen Mehrwert ziehen Sie als Führungsperson aus der aktuellen Entwicklung der Arbeitsgestaltung?
Welche Massnahmen haben sie diesbezüglich ergriffen?**

People first! Das ist der primäre Fokus. Wir sollten sicherstellen, dass wir die Gesundheit und das Wohlbefinden von Menschen als oberste Priorität ansehen und schätzen. In der aktuellen Krise haben wir den persönlichen Austausch mit unseren Mitarbeitenden, wie auch deren Unterstützung massiv ausgebaut. Dafür haben wir deutlich mehr Zeit und Ressourcen aufgewendet. Dabei ist es wichtig sehr viel zuzuhören - auch individuell.

Was ist Ihrer Meinung nach essenziell für eine einladende, fördernde Arbeitsumgebung? Was für Massnahmen ergreift Google, um eine solche Umgebung zu schaffen?

Google ist ein Unternehmen, dessen Arbeitskultur und Zielsetzungen innerhalb der Teams wie auch bei den einzelnen Mitarbeitenden sehr stark von der Relevanz der Arbeit ("Purpose"), wie auch die Eigenverantwortung jedes Teams und jedes individuellen Mitarbeitenden geprägt ist. ("Responsibility Company"). Und hierbei spielt die Vielfalt der Belegschaft, wie auch die Inklusion der Mitarbeitenden für die Arbeitskultur und Motivation eine gewichtige, aber ebenso für den Innovations-

prozess und Kreativität. Denn nur durch unterschiedliche Sichtweisen auf Dinge, wie auch die stete Lernbereitschaft und Offenheit für Neues kann Innovation gelingen. Neues Wagen und "Out of the box Thinking" ist bei Google ausdrücklich erlaubt, da nur so der Status Quo gechallenge und Neues entstehen kann. Auf individueller Mitarbeitenden-Ebene wird dies durch einen persönlichen Development Plan (PDP) gezielt gefördert, ebenso kann sich jede/r einzelne ein Fünftel ihrer/seiner Arbeitszeit einem neuen Projekt widmen, welches nicht zur Kernaufgabe gehört, dies im sogenannten "20% -Programm", woraus ebenfalls Bottom-up Innovationen entstehen. Und auf Seiten Management hat Google im Rahmen einer Studie namens „Project Oxygen“ für sich selber definiert, was für (acht) Führungsmerkmale bei Google zentral sind und dahereine/n Führungsstil ausmachen - viele der Punkte erscheinen eigentlich offensichtlich – sie wurden aber auch empirisch belegt. Demnach hat eine gute Führungskraft folgende Eigenschaften:

- » Sie ist ein guter Coach.
- » Sie fördert das eigene Team und setzt nicht auf Mikromanagement – ist also kein Control-Freak.
- » Sie ist an den eigenen Team-Mitgliedern und ihrem Erfolg ebenso interessiert wie daran, dass es ihnen gut geht.
- » Sie ist produktiv und ergebnisorientiert.
- » Sie kommuniziert gut und offen, teilt Informationen mit anderen.
- » Sie hilft anderen bei der Entwicklung ihrer Karriere.
- » Sie hat eine klare Vision und Strategie für das Team.
- » Sie besitzt wichtige technische Fertigkeiten, die ihr helfen, das Team zu beraten.

Mithilfe all dieser erwähnten Ansätzen schafft Google sowohl auf Team-, wie auch Mitarbeitenden-Ebene ein Unternehmensklima, welches inspirierend und motivierend ist, und jede/r einzelne/r einen individuellen Teil zu neuen Innovationen beitragen kann. —————>



Patrick Warnking

Seit 2011 ist Patrick Warnking Country Director Google Schweiz. Vor Google hat er 10 Jahre den Aufbau von Digital bei der KirchGruppe und bei ProSieben-Sat1 Media AG begleitet - zuletzt als Commercial Director für Digital. Im Rahmen von Ausbildung und Jobs hat Patrick Warnking in Deutschland, USA, Italien und der Schweiz gelebt. Bei Google Schweiz ist Warnking als Country Director unter anderem zuständig für den Ausbau des Schweizer Marktes und des Grosskundengeschäfts. Die Zürcher Niederlassung ist für Google der grösste Entwicklungs- und Forschungsstandort ausserhalb der USA und beschäftigt über 4'500 Mitarbeitende aus mehr als 85 Nationen.

Wir arbeiten als Google mit vielen Partnern und Organisationen [...] an drei Säulen: der Förderung von Medienkompetenz, Stärkung des MINT-Nachwuchs und dem Schutz von Kindern und Jugendlichen im Internet.

Besteht durch die fortschreitende Digitalisierung, Automatisierung und damit verbundene Vermessung eines jeden Aspektes des Lebens die Gefahr, dass uns die Kreativität abhandenkommt? Mussten wir uns als Menschen nicht wieder mehr auf das konzentrieren, was der Computer nicht kann?

Ja. Unbedingt. Automatisierung hilft bei Routinearbeiten und ermöglicht mehr Zeit für persönliche Gespräche und Kreativität. In gewissen Bereichen, z.B. Werbung, können moderne Software-Werkzeuge die Kreativität jedoch auch massiv unterstützen.

Immer mehr Menschen hegen Bedenken bezüglich der Digitalisierung und insbesondere der künstlichen Intelligenz. Wie begegnet Google (Schweiz) diesen Sorgen?

Künstliche Intelligenz ist ein Werkzeug mit vielen Chancen und mit Risiken. Wir investieren viel Zeit in Dialog mit Politik, Academia, NGOs, Wirtschaft und Gesellschaft. Und Google Schweiz ist in der weltweiten Expertengruppe vertreten, die globale AI Prinzipien definiert und weiterentwickelt. Gemeinsam im Unternehmen und extern mit Partnern, Politik und Gesellschaft werden wir Governance von AI ständig weiterentwickelt. Bereits heute ist von uns öffentlich klar definiert für welche Themen wir unsere Künstliche Intelligenz nicht einsetzen werden.

Neben ihrer beruflichen Tätigkeit setzen Sie sich vermehrt für den Fortschritt der Digitalisierung in der Schweiz ein. Besonderen Fokus legen Sie dabei auf die Technologie-Bildung von Schweizer Kindern und Jugendlichen. Welche Massnahmen oder Handlungsschritte fordert Ihr Aufruf dabei genau?

Wir arbeiten als Google mit vielen Partnern und Organisationen wie Pro Juventute, ICT-Scouts, digitalschweiz und vielen anderen zusammen - und zwar an drei Säulen: der Förderung von Medienkompetenz, Stärkung des MINT-Nachwuchs und dem Schutz von Kindern und Jugendlichen im Internet. Dabei gibt es zahlreiche Projekte, die wir seit

Jahren mit umfangreichen Ressourcen unterstützen. Wir haben aber auch direkt bei Google Schweiz viel verändert und z.B. die ICT-Berufslehre und den Zukunftstag mit Zielgruppe Junge Frauen eingeführt.

Wie können wir mehr Frauen motivieren, sich in MINT-Fächern ausbilden zu lassen und wie versucht Google dies zu fördern?

Auch wenn dies eine Herausforderung für die ganze Gesellschaft, nicht nur für einzelne Unternehmen ist, so müssen wir alle jungen Frauen und Mädchen die Möglichkeit geben müssen sich ein Bild von MINT-Berufen zu machen. Wir gehen dies bei Google so an, dass wir u.a. Mädchen am Zukunftstag einen Einblick in den Beruf einer Informatikerin bei Google bieten, darüber hinaus gibt es Programme wie das ETH Schnupperstudium, anlässlich dessen vor allem Schülerinnen einen Einblick in die faszinierende Welt der Informatik bei uns im Haus (oder momentan über VC) gewinnen können. In Partnerschaften und Programmen (wie gerade kürzlich im Rahmen des Digitaltags) sprechen wir insbesondere junge Frauen an, um ihnen die spannenden Aspekte und vielfältigen Karrieremöglichkeiten eines MINT-Berufes wie der Informatik näher zu bringen; es ist ein langer Weg, aber wir freuen uns hier unseren Teil beitragen zu können.

Was machen für Sie die Worte „lebenslanges Lernen“ aus? Welche Charaktereigenschaften braucht eine Person, wenn sie das Ziel verfolgt, lebenslang stetig Neues zu lernen?

Für mich ist es "Spass am Lernen, Offenheit für Lernen und Feedback sowie die Fähigkeit sich im Alltag konsequent Zeit zu nehmen, um sich auf Lernen konzentrieren zu können". Das Fundament dafür ist die Erkenntnis, warum das Lebenslange Lernen so wichtig für uns alle und für unsere Umgebung, konkret den Standort Schweiz, ist. Es braucht ein Ziel, einen Plan, viel Disziplin und ausreichend Zeit ohne Stress. Und bei diesen Punkten können Unternehmen und Geschäftsleitungen ihren Mitarbeitenden sehr helfen. Persönliche Entwicklungspläne und Zeit zum Lernen sind dabei entscheidend, so dass es nachhaltig zum Erfolg führt.

Jürgen Köstner und Doris Kramer der KfW Bankengruppe im Interview

Jürgen Köstner,
Head of Investor Relations

Interview by
Frank Westerhorstmann-Bachhausen

Doris Kramer,
Head of Investment Strategies and Sustainability

Die KfW ist ein etablierter Akteur auf dem internationalen Markt für nachhaltiges Kapital. Welche Rolle spielt sie dort?

Jürgen Köstner: „Als eine der weltweit aktivsten und grössten Anleihenemittenten haben wir uns als KfW seit vielen Jahren der Aufgabe verschrieben, Nachhaltigkeit stärker im Kapitalmarkt zu verankern – als Emittent, Investor und aktiver Unterstützer von Green Bonds. Mit fast 40 „Green Bonds - Made by KfW“ haben wir im letzten Jahr über 16 Mrd. Euro aufgenommen. Das sind 20 % unseres gesamten Fördervolumens von über 80 Mrd. Euro. Von Anfang an war es uns ein Anliegen, die Anlageklasse „Green Bonds“ von der Nische in den Mainstream zu rücken. Deshalb emittieren wir bewusst Anleihen mit grossen Volumina in Benchmark-Grössen mit verschiedenen Laufzeiten, sowohl auf dem €-Markt als auch in anderen Währungsräumen. Das macht unsere grünen Anleihen für unsere institutionellen Fixed-Income-Investoren in aller Welt interessanter. Seit April 2015 baut die KfW zudem im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMU) ein globales Green-Bond-Portfolio mit Fokus auf Klima- und Umweltschutz auf und ist auch als Green-Bond-Investor aktiv. Das Portfoliovolumen beläuft sich derzeit auf rund 2 Mrd. €. Darüber hinaus hat die KfW als Mitglied der Technical Expert Group an der Entwicklung von Empfehlungen für einen EU Green Bond Standard mitgewirkt.“

Der KfW USD Green Bond I/2021 war der grösste USD Green Bond mit den meisten Orders für einen SSA USD Green Bond überhaupt. Welche Veränderungen in der nachhaltigen Finanzwelt haben aus Ihrer Sicht zu dieser Rekordanleihe geführt?

Jürgen Köstner: In der Tat haben wir kürzlich die weltweit grösste grüne US-Dollar-Anleihe mit einem Gesamtvolumen von 3 Milliarden US-Dollar ausgegeben. Da der Markt für grüne Anleihen in Europa stärker verankert ist als in anderen Währungsräumen, ist auch die Nachfrage

nach grünen Anleihen, die auf Euro lauten, ebenfalls höher. In jedem Fall gibt es einen allgemeinen Anlegertrend hin zu nachhaltigen Investitionen, von dem der Markt für grüne Anleihen, aber auch andere Segmente des nachhaltigen Kapitalmarktes, wie Sozial- oder Nachhaltigkeitsanleihen, profitieren. Es ist die schnellwachsende globale Investorennachfrage, die es uns ermöglicht, solche grossvolumigen Anleihen zu emittieren, die dann hauptsächlich an nachhaltige Investoren gehen. Bei der grünen Rekordanleihe in USD lag der Anteil der „grünen“ Investoren bei über 80 %. Letztendlich erfordert eine solche Transaktion aber auch gute Grundlagen: gutes Markt-Timing, Platzierungskraft, Lead Manager und eine überzeugende Umsetzung. Trotz aller positiven Entwicklungen auf dem nachhaltigen Kapitalmarkt darf nicht vergessen werden, dass er immer noch nur etwa 1 % des gesamten Anleihemarktes ausmacht.

Wer treibt Ihrer Meinung nach diese Veränderungen voran: die Regierung, die Unternehmen oder die Investoren?

Jürgen Köstner: Wie bereits beschrieben, gibt es einen starken Trend der Investoren hin zu nachhaltigen Investments. Aber auch der Staat und die Unternehmen haben einen grossen Anteil an den positiven Veränderungen. Seit der Emission des ersten Green Bonds im Jahr 2007 durch die Europäische Investitionsbank hat der Markt im Laufe der Jahre an Dynamik gewonnen. Zu den Wachstumstreibern gehören der zunehmende Fokus der Marktteilnehmer auf die globale Erwärmung seit der Pariser Klimakonferenz im Jahr 2015, die grössere Aufmerksamkeit für nichtfinanzielle Risiken und die Unternehmensberichterstattung sowie der Eintritt neuer Emittenten-Gruppen. Neben einer steigenden Zahl von Emittenten aus dem Unternehmenssektor tragen auch immer mehr staatliche Emittenten für grüne Anleihen wesentlich zur Marktentwicklung bei. Darüber hinaus wird der Markt durch Standards und Richtlinien zunehmend professionalisiert und damit die Transparenz für Investoren erhöht. Die Anleger sind zunehmend bereit, für eine Anleihe, die grünen Zwecken zugutekommt, einen höheren Preis zu —>



Jürgen Köstner

(geb. 1969) kam 1996 zur KfW. Seit 2009 ist er für die Investor-Relations-Aktivitäten der KfW an den Fremdkapitalmärkten einschliesslich der Beziehungen zu Ratingagenturen verantwortlich. Er war von Beginn an im Jahr 2014 massgeblich am Aufbau des KfW Green Bond Issuance Programms beteiligt, insbesondere am Aufbau und der Entwicklung der entsprechenden Wirkungsberichterstattung. Vor seinem Eintritt in das Konzern-Treasury der KfW war Jürgen in verschiedenen Positionen im Inlandsgeschäft der KfW tätig, wo er für strategische Neuprojekte oder Private-Equity-Finanzierungen zuständig war. Jürgen Köstner schloss 1996 sein Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Kaiserslautern und der Queen's University in Kanada ab.



Doris Kramer

ist in der KfW für nachhaltige Geldanlagen zuständig. Seit 2014 engagiert sie sich für die Entwicklung von nachhaltigen Kapitalmärkten. Sie ist Mitglied im Exekutivkomitee der Green Bond Principles und brachte ihre Expertise in die von der EU-Kommission eingesetzte Technical Expert Group ein, die unter anderem Vorschläge für die EU-Taxonomie und einen EU Green Bond Standard entwickelte. Doris Kramer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität in Göttingen.

zahlen als für herkömmliche Anleihen, und sind somit ein starker Motor für die Dynamik, die wir in den letzten Jahren erlebt haben. Auch die zunehmenden regulatorischen Anforderungen in Bezug auf die stärkere Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Aktivitäten und das Umfeld der Marktteilnehmer haben die Entwicklung des Marktes für grüne Anleihen positiv beeinflusst.

Investoren werden sich verstärkt auf Impact Investing konzentrieren, d.h. auf Projekte und Unternehmen, die einen messbar positiven Beitrag zum Kampf gegen den Klimawandel leisten.

Entstehen aus Ihrer Sicht Risiken durch den steigenden Anteil grüner Finanzierungen?

Doris Kramer: Sowohl zur Erreichung der Pariser Klimaziele als auch zur Erreichung anderer Umweltziele wie dem Erhalt der Artenvielfalt muss der Anteil grüner Finanzierungen steigen. Mit der steigenden Nachfrage geht die Gefahr des Greenwashings einher, also der Vermarktung von Anleihen als "grün", die keinen wesentlichen Beitrag zum Klima- und Umweltschutz leisten. Eine grosse Herausforderung im Zusammenhang ist die Definition dessen, was "grün" genau bedeutet. Diese Unsicherheit kann unseres Erachtens durch ausreichende Transparenz und Harmonisierung verringert werden. Hier schaffen z.B. die EU (Taxonomie-Richtlinie) und unabhängige Organisationen (z.B. Green Bond Principles, Climate Bond Initiative) Vertrauen und Orientierung.

Eine weitere potenzielle Gefahr besteht darin, dass grüne Finanzierungen nicht zwangsläufig mit einem geringen finanziellen Risiko verbunden sind und Investoren auch bei grünen Investitionen eine adäquate Risikoanalyse durchführen müssen. Aus unserer Sicht ist es essenziell, dass sich Investoren intensiv mit dem Green Bond auseinandersetzen und den Grad der grünen Ambition selbst einschätzen können, auch auf Basis der am Markt existierenden Standards.

Die KfW hat ein "Nachhaltigkeitsleitbild" und einen Chief Sustainability Officer. Wie kann die KfW eine solche Entwicklung auch in der Privatwirtschaft vorantreiben?

Doris Kramer: Als KfW ist es unsere Aufgabe, mit gutem Beispiel voranzugehen und Best-Practice-Ansätze in den Markt zu tragen. Als Green-Bond-Investor berücksichtigen wir bei unseren Investitionsentscheidungen die ganzheitliche Nachhaltigkeitsorientierung der Emittenten und beziehen sowohl die Governance- als auch die ESG-Strategie in unsere Entscheidungen mit ein. Sollten wir wesentliche Defizite feststellen, werden wir den Dialog mit den Emittenten aufnehmen. Darüber hinaus hoffen wir, dass wir als "Benchmark" in Sachen Nachhaltigkeit wahrgenommen werden und andere Unternehmen unserem Beispiel folgen.

Es reicht jedoch nicht aus, auf die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen hinzuweisen und sie aktiv zu fördern, um die Entwicklung in der Privatwirtschaft gezielt voranzutreiben. Wir müssen vor allem den Endkunden für diese Themen sensibilisieren, damit auch von dieser Seite der Druck auf die Privatwirtschaft wächst und sich der Markt verändern muss. Entscheidend ist hier vor allem die Transparenz. Die Kunden können so besser erkennen, wie sich ihre Kaufentscheidungen in puncto Nachhaltigkeit auswirken. Diese Transparenz ist auch für Investoren wichtig, denn je besser die Standards für die Datenerhebung sind, desto geringer ist die Gefahr, dass Unternehmen Greenwashing betreiben.

Wie sehen Sie den nächsten Schritt in der Finanzindustrie angesichts der steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen?

Doris Kramer: Unserer Ansicht nach müssen viele Hebel in Bewegung gesetzt werden, um die steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen zu erfüllen. Die Rolle des Finanzsektors besteht darin, den Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft durch die effiziente Finanzierung nachhaltiger Aktivitäten zu unterstützen und voranzutreiben. Transparenz in Bezug auf die Nachhaltigkeit von Finanzdienstleistungen ist unerlässlich. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, einen klaren und ehrgeizigen Rechtsrahmen zu haben, der Ziele setzt, die bei Unternehmen und Marktteilnehmern eine ausreichende Dynamik für Innovation und Wandel erzeugen. Der nächste wesentliche Schritt ist die vollständige und konsequente Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsprozesse von Banken und Versicherungen. Das bedeutet, dass sich die Finanzinstitute stärker in die Förderung des Wandels einbringen müssen, d.h. Unternehmen aus der fossilen Energiewirtschaft bei der Verringerung ihres Kohlenstoff-Fussabdrucks unterstützen und klare Fristen für ihre Unterstützung setzen. Darüber hinaus können Finanzdienstleister mit neuen, auf den Klimaschutz ausgerichteten Produkten erhebliche Chancen für sich und ihre Kunden erschliessen. Neue Kundengruppen und Märkte können zum Beispiel durch Fonds, die in nachhaltige Forstwirtschaft investieren, oder günstigere Hypothekendarlehen für energieeffiziente Gebäude erschlossen werden. Schliesslich besteht auch auf dem Kapitalmarkt weiterer Handlungsbedarf: Investoren werden sich verstärkt auf Impact Investing konzentrieren, d.h. auf Projekte und Unternehmen, die einen messbar positiven Beitrag zum Kampf gegen den Klimawandel leisten. Umso wichtiger ist es, die Qualität der Daten zu verbessern und eine standardisierte Berichterstattung für Unternehmen einzuführen.

Oikos St. Gallen ist die führende studentische Non-Profit-Organisation für Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Management an der Universität St. Gallen. Die 1987 gegründete Organisation befähigt studentische "Change Agents" auf der ganzen Welt, Nachhaltigkeit in die akademische Ausbildung und von dort aus in den Unternehmensalltag, in die Politik und in persönliche Aktivitäten einzubringen.



E
EINSTEIN
ST. GALLEN

Enjoy culinary delights.
Experience individually.

Bistro St.Gallen

Enjoy international and fresh dishes from early to late in a cozy and stylish atmosphere.

Open daily from 6.30 am to 10 pm

Einstein Bar

Savor various cocktails, around 100 whiskeys, draft beer, our own delicious creations and over 50 cigars in a pleasant atmosphere.

Open daily from 5 pm

Einstein St.Gallen

Berneggstrasse 2 | 9000 St.Gallen, Switzerland
+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

Jonathan Bröker

Editorial Office

Marc Zbinden
Jakob Bullinger
Justus Sender
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.

Gehen Sie den **nächsten Schritt** mit uns. ESPRIT St. Gallen Seit 1988.

ESPRIT St. Gallen – Die studentische
Unternehmensberatung der HSG

Seit 1988 haben wir über 350 Beratungsprojekte erfolgreich abgeschlossen. Unsere massgeschneiderten Lösungen reichen von Marketingkonzepten über Strategieberatung bis hin zu Wettbewerbsanalysen für eine neue Wachstumsmärkte.

