

Bulletin

Seit 1895. Das älteste Bankmagazin der Welt.

Ausgabe 3/2018

mit
Credit Suisse
Sorgen-
barometer
2018

Idées Suisses

kleines Land, grosse Wirkung





GEMEINSAM VORSPRUNG GESTALTEN

Gebäude sind feste Bestandteile unseres täglichen Lebens. Sie sind Ausdruck einer Kultur. Und die Vision einer Zukunft. Einer Zukunft, die den Menschen und seinen Lebensraum in den Mittelpunkt stellt. Gebäude zu gestalten erfordert Verständnis – der Menschen, die sie entwickeln. Und der Menschen, für die sie gedacht sind. Eine Aufgabe, der wir uns mit Leidenschaft widmen. Und die wir in jedem Projekt aufs Neue leben. Jeden Tag.

Kleines Land, grosse Wirkung

Das ist die Schweiz: weniger Einwohner als die Lombardei, eine

kleinere Fläche als Bayern, ohne Anschluss ans Meer, dafür mit 48 Bergen, die über 4000 Meter hochragen, dem Verkehr im Wege stehen und nicht einmal Rohstoffe liefern (ausser Wasser).

Doch genau in diesem kleinen Land im Herzen Europas ist vieles von grosser Tragweite entstanden. Allen voran das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK). 1863 von Henry Dunant gegründet, ist es die einzige Organisation, die im humanitären Völkerrecht erfasst und als Kontrollorgan genannt ist. Im Interview zur Zukunft der humanitären Arbeit sagt der aktuelle Präsident, Peter Maurer: «Die Staaten werden nie genug Geld bereitstellen, um alle humanitären Herausforderungen zu lösen.» Das sei der Grund, warum das IKRK vermehrt private Investoren einbinden will und humanitäre Anleihen an den Kapitalmarkt bringt (Seite 18).

In der Fotostrecke (Seite 6) stellen wir weitere kleine und grosse helvetische Ideen für die Welt vor: Malaria bekämpfen, CO₂ aus der Luft zurückgewinnen, Brücken bauen, den Mars erkunden und vieles mehr. Georg Heitz, Miterfinder des Erfolgsmodells FC Basel, erklärt zudem, wie man mit einem kleinen Fussballclub international für Furore sorgen kann (Seite 24), und Anke Bridge Haux, die Digitalchefin der Credit Suisse, skizziert im Gespräch die Chancen, die sich Schweizer Banken in einer vernetzten, digitalen Welt bieten (Seite 26).

Zuletzt wartet das jährliche Credit Suisse Sorgenbarometer (ab Seite 53) mit einer Überraschung auf: Die Arbeitslosigkeit, jahrelang die grösste Sorge der Stimmbürgerinnen und Stimmbürger, hat stark an Angstpotenzial verloren. Topsorgen sind die AHV, Gesundheit und Krankenkasse sowie Migration. Deutlich akzentuiert hat sich das ambivalente Verhältnis gegenüber der EU. Man kann nicht ohne sie, aber mit ihr wird auch als schwierig empfunden. Bundesrat Ignazio Cassis kommentiert die Resultate im Interview und postuliert für die Schweiz: «Wir brauchen offene Märkte, die Eigeninitiative muss gefördert und gefördert werden und wir benötigen Innovation.»

Wir wünschen eine spannende Lektüre.
Ihre Redaktion



An dieser Ausgabe haben mitgearbeitet:

¹ Gerhard Schwarz Der gebürtige Vorarlberger ist ein Monument der neueren Schweizer Publizistik. Fast dreissig Jahre arbeitete Schwarz für die «NZZ» – unter anderem als Ressortleiter Wirtschaft und als stellvertretender Chefredaktor. Der Ökonom ist eine bedeutende Stimme in Fragen der liberalen Marktwirtschaft. In dieser Ausgabe führt er drei Gründe auf, warum die Eigenarten der Schweiz das Land zu einem Labor für Zukunftsideen machen. Seite 4

² Manuel Rybach Der Global Head of Public Affairs and Policy der Credit Suisse ist Schweizer mit globaler Ausrichtung. Rybach hat in St.Gallen promoviert, lange in Asien gearbeitet, war aber auch in Washington, DC, tätig. Für das Bulletin hat er drei Schweizer Persönlichkeiten interviewt: IKRK-Chef Peter Maurer, Bundesrat Ignazio Cassis und Unternehmerin Franziska Tschudi Sauber. Seiten 18, 58 und 68

³ Jost Dubacher und ⁴ Pierluigi Macor Der Luzerner Jost Dubacher ist ein Kenner der Schweizer Gründerszene. Er ist Partner in einem Journalistenbüro und arbeitet für das Newsportal für Start-ups startupticker.ch. Der Fotograf Pierluigi Macor lebt in Zürich, davor hat er aus Paris unter anderem für «Vogue» und «20 ans» gearbeitet. Dubacher und Macor zeigen mit einer Reportage über die boomende Biotechszene im Westen Zürichs, wie Start-ups an der Zukunft forschen. Seite 34

Cover: Der IKRK-Präsident Peter Maurer in Nigeria, im Nigerdelta (2016). Interview auf Seite 18.
Foto: Kathryn Cook-Pellegrin/ICRC

RANGE ROVER SPORT SVR

LEISTUNG AUF EINER GANZ NEUEN EBENE.



ABOVE & BEYOND



Von 0 auf 100 in 4.5 Sekunden. 575 PS. Höchstgeschwindigkeit 280 km/h. Noch nie war ein Land Rover schneller, stärker, dynamischer. Dabei glänzt er mit Luxus und Geländetauglichkeit, womit er seit je Massstäbe setzt.

Erleben Sie Performance auf einem neuen Niveau bei einer Testfahrt.



Emil Frey AG
Autohaus Zürich-Altstetten
Badenerstrasse 600, 8048 Zürich
Tel. 044 495 23 11, Fax 044 495 23 99
www.altstetten.landrover-dealer.ch

Range Rover Sport SVR 5.0 V8 Supercharged, 575 PS, Normverbrauch gesamt: 12.8 l/100 km, 294 g CO₂/km (Durchschnitt aller in der Schweiz angebotenen Fahrzeuge: 139 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: G, empfohlener Nettoverkaufspreis CHF 155'700.-.



Das Zusammenleben klappt
ziemlich gut.

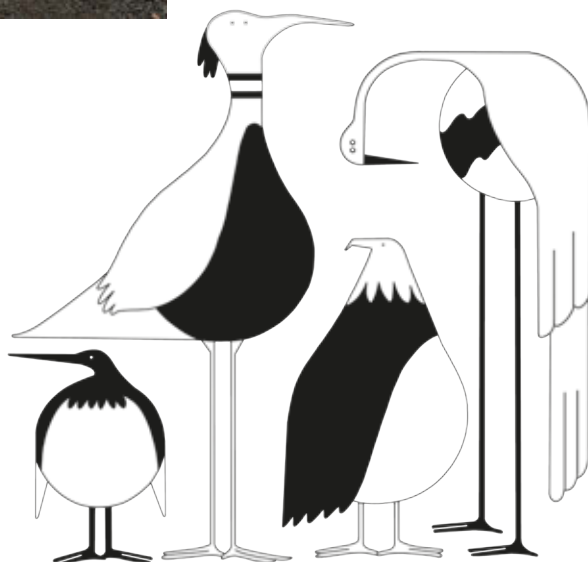
30 Integrationsland Schweiz

- 4 Hier entsteht Zukunft
Warum die Schweiz zu einem Labor für Ideen von morgen wurde.
- 6 Lösungen für die Welt
Acht Innovationen, die das Leben besser machen.
- 16 Wer hat's nicht erfunden?
Bekannte Produkte, die schweizerisch klingen, aber anderswo erdacht wurden.
- 18 «Das Ziel von humanitärer Arbeit ist die Abschaffung von humanitärer Arbeit»
IKRK-Präsident Peter Maurer über die Rolle seiner Institution in der Welt.
- 24 Die Kunst des Optimierens
Ist Erfolg im Fussball planbar? Sieben Tricks eines ehemaligen Sportdirektors.

Credit Suisse Sorgenbarometer 2018 ab Seite 53



Sorgen der Schweizer (Seite 54) – Bundesrat Ignazio Cassis «Es gibt keine Versicherung für den Wohlstand.» (Seite 58) – Spezial: Altersvorsorge (Seite 60) – Vertrauen und Politik (Seite 63) – Ausland und EU (Seite 66) – Unternehmerin Franziska Tschudi Sauber «Ich wünschte mir etwas Aufbruchstimmung.» (Seite 68) – Identität (Seite 69)



42 Wo die
Eidgenossen nicht
Spitze sind.

- 26 «Kooperation ist die beste Beziehungsform»
Digitalchefin Anke Bridge Haux über Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter.
- 30 «Das Zauberwort heisst Bildung»
Woraus entsteht die hohe Integrationskraft in der Schweiz?
- 34 «Das macht ausser uns niemand»
Im Westen Zürichs werden die Medikamente der Zukunft entwickelt.
- 42 Die Schweiz im Mittelfeld
Internet im Zug, Freundlichkeit, Abfall: Disziplinen mit Aufholbedarf.
- 44 Bauen für die Welt
Die Schweizer Architektur ist seit dem Barock ein Exportschlager.
- 48 Ein Gefühl für die Schönheit
Wie der blinde Reisejournalist Christoph Ammann die Welt erfasst.
- 52 Leserbrief/Impressum

Hier entsteht

Die Welt ist im
permanenten Wandel.
Neue Herausforderungen
verlangen neue Ideen
und Lösungen.
Kaum irgendwo gelingt
der Balanceakt
zwischen Stabilität und
Erneuerung besser
als in der Schweiz. Wie
das Land zu einem
Labor der Zukunft wurde.

Text Gerhard Schwarz

Zukunft

Es ist merkwürdig: Ein beträchtlicher Teil der intellektuellen und politischen Elite der Schweiz «leidet» seit Jahrzehnten an deren Aussergewöhnlichkeit, am Kleinstaat, an der Neutralität, an der Distanz zur EU, an den Besonderheiten des Politsystems, auch am Reichtum. Vieles davon ist miteinander verknüpft. Das Land ist ein Gesamtkunstwerk, zudem eines, das ungewöhnlich erfolgreich ist. Die Ranglisten, in denen die Schweiz eine oder gar die Spitzenposition einnimmt, sind Legion: Wohlstand, Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft, Nobelpreisträger, Stabilität, Mitsprache, vor allem aber Glück. Und das ist nur eine kleine Auswahl. Bei so viel Erfolg drohen – wer wollte es leugnen – Selbstgefälligkeit und gleichzeitig Jammern auf hohem Niveau.

Doch der Erfolg ist da, seit Langem, und die Frage bleibt, was die Schweiz zu diesem wirtschaftlich, politisch, wissenschaftlich und kulturell erfolgreichen Kleinstaat macht, zu einem Land, von dem sich Eltern gemäss dem britischen «Economist» wünschen, dass ihre Kinder in es hineingeboren werden. Zu einem Land aber auch, das sich als Seismograf gesellschaftlicher Entwicklungen erweist. Der marxistische Philosoph Ernst Bloch (1885–1977), der zweimal, am Ende des Ersten Weltkriegs und nach Hitlers Machtergreifung, in die Schweiz emigrierte, sagte kenntnisreich und stellvertretend für viele: «Was geschieht und, mehr noch, was kommt, ist von der Schweiz aus am empfindlichsten zu spüren.» Die Schweiz hat über die Jahrhunderte vor allem in drei Balanceakten eine aussergewöhnliche Übung entwickelt. Sie erklären einen grossen Teil des Erfolgs, erklären zugleich jedoch auch, weswegen sich die Schweiz entgegen ihrem konservativen Image oft als eine Art Zukunftslabor erweist.



IDENTITÄT UND WELTOFFENHEIT Der erste Balanceakt gelingt zwischen lokaler Identität und Weltoffenheit. Das Respekt heischende Zusammenleben vieler Kulturen, Sprachen und Religionen auf kleinstem, vielfältig gegliedertem Raum in einer Willensnation ist möglich, weil das Land eine Grundtoleranz gegenüber allen möglichen Unterschieden entwickelt und mit einem ausgeprägten Föderalismus institutionell abgesichert hat. Das hat, obwohl die süffigen Klischees anders lauten, zusammen mit der Kleinheit des Landes eine ungewöhnliche, wenn auch nie schrankenlose Offenheit geschaffen. Ein Drittel der Bevölkerung hat ausländische Wurzeln, gut zehn Prozent der Schweizerinnen und Schweizer leben im Ausland. Oft fungieren grosse Städte als *melting pot*. Wien und Berlin (an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert), London und New York sind Beispiele. In der Schweiz ist das ganze Land ein *melting pot*. Aus dieser Vielfalt der Kulturen und der globalen Vernetzung wuchs früh eine Welthandelskultur, ein Geist der Globalisierung *avant la lettre*. Die Vielfalt war Basis des wirtschaftlichen Erfolgs, Nährboden für Unternehmertum, Ausgangspunkt für eine breite Sicht auf die Welt. Die Vielfalt hilft zudem, Tendenzen früh zu erkennen und aufzunehmen, weil das Land nicht auf einen Kulturraum fixiert ist, obwohl das deutschsprachige Element dominiert.



EMOTION UND NÜCHTERNHEIT Der zweite Balanceakt betrifft Emotion und Nüchternheit. Das politische System der Schweiz verlangt eine starke Partizipation der Bürgerinnen und Bürger. Berufspolitiker sind rar, sodass auf Gemeinde-, Kantons- und Bundesebene viele Menschen aktiv die Politik mitgestalten und daneben einen Beruf ausüben. Vor allem aber können die Menschen Themen und Anliegen über Initiativen einbringen und laufend über Sachfragen abstimmen. Dazu muss man sich informieren. Und selbstverständlich spielen in Sachabstimmungen neben den politischen Überzeugungen auch die Emotionen eine Rolle.

Doch entgegen dem, was Kritiker gerne unterstellen, führt die direkte Demokratie kaum auf populistische Abwege oder zu übertriebener Regulierung. Grund dafür ist die Mitbestimmung des «kleinen Mannes» nicht nur bei Wahlen, sondern in einzelnen Sachfragen. Da dominieren weitgehend Nüchternheit und Bodenhaftung, und es herrscht auch, zumindest in der Tendenz, eine gewisse Wirtschaftsfreundlichkeit. Die Leute verstehen einfach etwas besser, worauf

ihr Wohlstand basiert. Wo sonst würden längere Ferien und kürzere Arbeitszeiten so deutlich abgelehnt?

Wenn allerdings die Volksseele doch überkocht, wie etwa beim gerne zitierten Minarettverbot, bleibt der Schaden begrenzt. Er betrifft eine spezifische Fragestellung. In anderen Ländern werden populistische Parteien für eine ganze Legislaturperiode gewählt und haben dann, je nach Konstellation, prägenden Einfluss auf unzählige Gesetze, nicht nur auf eine einzelne Abstimmung.

Zentral ist jedoch, dass das Volk sich frei äussern kann, dass sein Unbehagen nicht unter dem Deckel gehalten wird und plötzlich explodiert. Man konnte beobachten, dass genau jene Schweizer Abstimmungen, die im Ausland als tumber Populismus geisselt wurden, oft Themen galten, die danach in den Nachbarländern (und darüber hinaus) noch heftiger diskutiert wurden. Weil sich in der direkten Demokratie die Sorgen der Bevölkerung nicht übergehen lassen, werden sie weniger virulent. Abstimmungen haben eine Ventilfunktion und damit eine Signalwirkung für andere Länder.



DISTANZ UND TEILNAHME Die dritte Gleichgewichtsübung ist die heikelste und wichtigste, nämlich jene zwischen Distanz und Teilnahme. Spätestens nach der Niederlage der «Gewalthaufen» in Marignano (1515) verstand sich die Schweiz als Kleinstaat, der in der europäischen und erst recht der globalen Machtpolitik keine grosse Rolle spielt. Halb aus freiem Willen, halb den Umständen geschuldet entwickelte sie sich zum neutralen Beobachter. Vieles kann man aus der Distanz klarer und früher erkennen, was jedoch nicht immer geschätzt wird. Die Neutralität ermöglichte auch eine Befriedung im Innern. Vor allem aber erlaubte sie, im Ausland verfolgte Minderheiten aufzunehmen, darunter tüchtige Berufsleute, Unternehmer, Forscher und Künstler. Sie brachten wirtschaftliche Impulse, neue Ideen und bereichernde Inspirationen. Was die Basis für Wohlstand legte, schuf zugleich ein Klima des Fortschritts.

Die Schweiz war und ist ein Labor der Zukunft, nicht weil ein Mastermind grosse Pläne umsetzt und nicht weil eine starke Regierung mutig Risiken eingeht. Ihr Beitrag zum Erkennen, Verstehen und Bewältigen der Zukunft liegt in ihrem Anderssein – als Alternative in einer angeblich alternativlosen Welt: mit Vielfalt und kontrollierter Offenheit, mit dezentraler Organisation und Ernstnehmen der Bevölkerung, mit skeptischem Pragmatismus und kluger Distanz gegenüber Visionärem. So entsteht evolutiv und nachhaltig Zukunft. ■

Gerhard Schwarz (67) arbeitete fast dreissig Jahre für die «NZZ», unter anderem als Leiter der Wirtschaftsredaktion und als stellvertretender Chefredaktor. Danach war er Direktor der Denkfabrik Avenir Suisse. Heute präsidiert der mehrfach prämierte Ökonom die Progress Foundation. Schwarz ist in Vorarlberg (AT) geboren und hält sowohl die österreichische als auch die Schweizer Staatsbürgerschaft.



Roboter rettet Leben

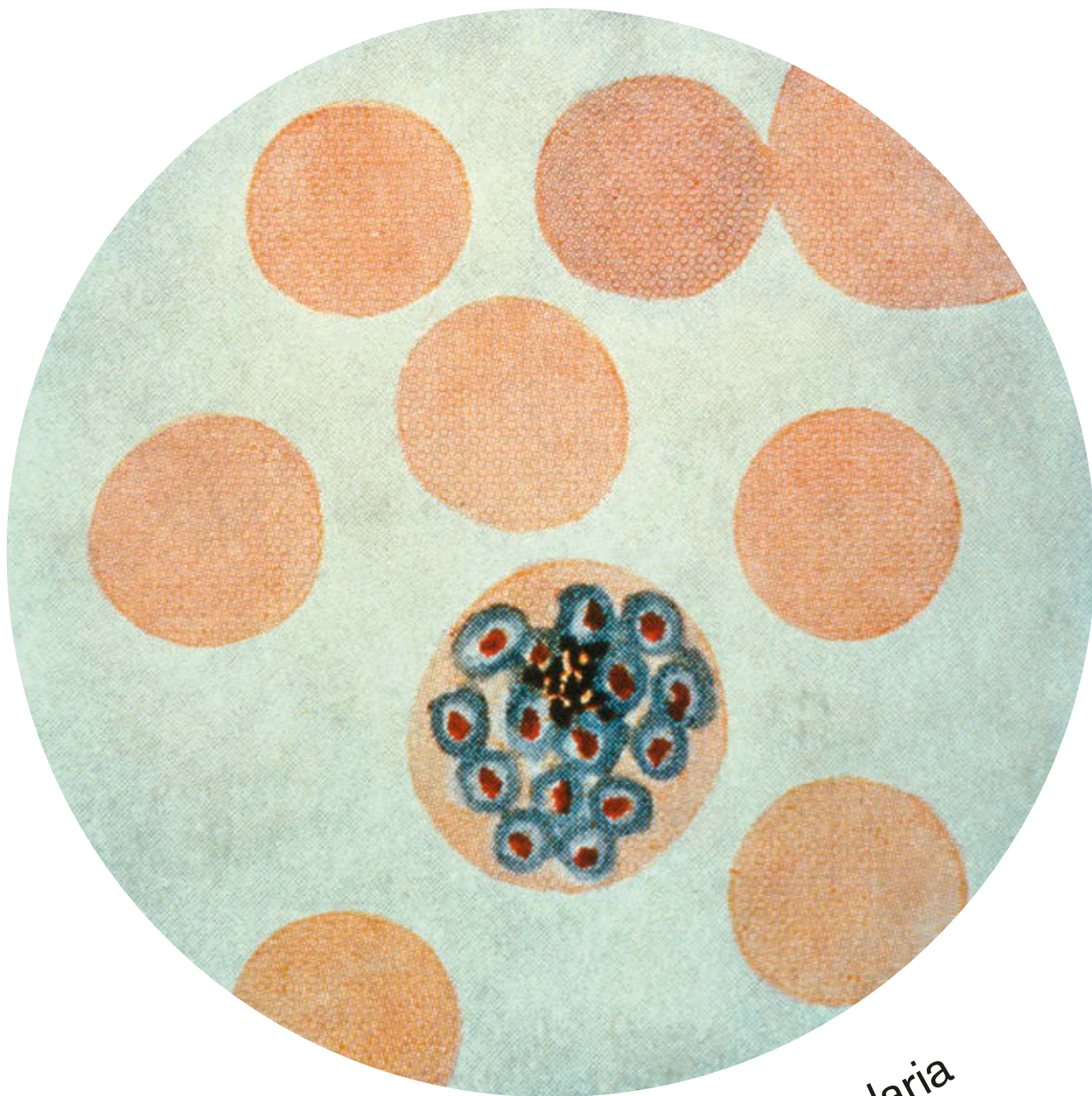
ROBOTIK Die ETH Zürich hat einen vierbeinigen, prämierten Roboter entwickelt, der «vielseitig ist wie ein Schweizer Sackmesser» (ingenieur.de). ANYmal hat die Grösse eines Hundes und kann bei Katastrophen und Rettungsaktionen eingesetzt werden – er kann aber auch tanzen, tragen, rennen, klettern oder spazieren wie auf dem Bild.



Acht grosse
und kleine Schweizer
Ideen, die das
Leben verbessern.

Lösungen für die Welt

(und darüber
hinaus)



Eine Welt ohne Malaria

PHARMA Malaria ist mit etwa 200 Millionen Erkrankten pro Jahr die häufigste Infektionskrankheit der Welt. Es braucht Aufklärung, Medikamente, Versorgung mit Diagnostika und Mückennetzen sowie Forschung für einen Impfstoff. Die Novartis Malaria Initiative hat hier eine Vorreiterrolle. Seit 2001 hat sie in Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen über 850 Millionen Behandlungseinheiten – darunter 350 Millionen für Kinder – zum Selbstkostenpreis zur Verfügung gestellt und zur deutlichen Reduktion der Krankheit beigetragen. Gab es 2010 noch 839 000 Malaria-Tote, starben 2016 noch fast halb so viele an der Tropenkrankheit. Im Bild: eine infizierte Zelle.



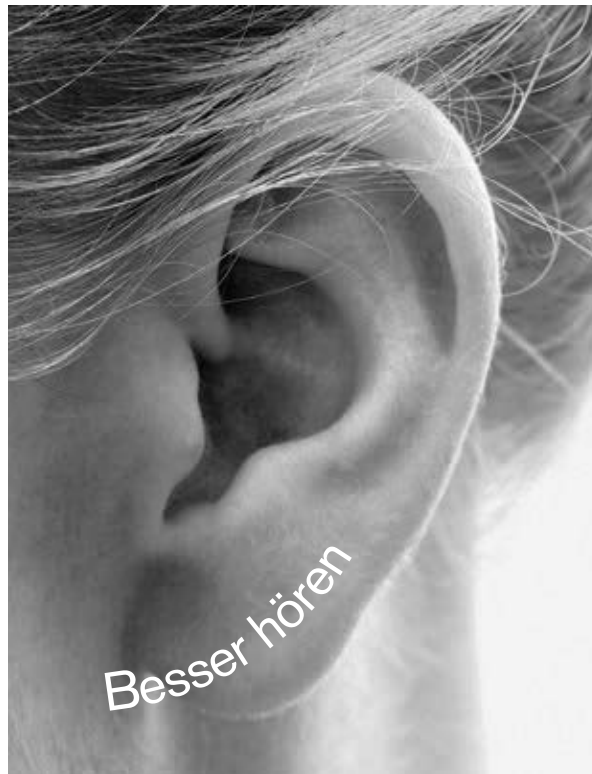
Brücken schlagen

INGENIEURSKUNST Die Schweizer Fertigkeit, Gewässer zu überwinden und Menschen zu verbinden, ist legendär. Acht Brücken, welche die Landzunge Manhattan mit dem Umland verbinden, stammen aus eidgenössisch diplomierter Hand (Othmar H. Ammann). Dieses Jahr verstarb nun der «bedeutendste» («NZZ») zeitgenössische Schweizer Brückenbauer: Christian Menn, der auch «Herr der Brücken» genannt wurde. Neben den markanten Werken in der Schweiz (Biaschina-Viadukt, Ganterbrücke, Sunnibergbrücke) baute der Bündner Menn «das Symbol von Boston» («Boston Globe»), die Zakim Bridge (2003, Bild unten).





MEDTECH Eine Folge der Alterung der Menschen ist die Hörminderung. Laut WHO leiden rund 35 Prozent der über 65-Jährigen unter einer behindernden Schwerhörigkeit. Hilfsmittel sind gefragt, am besten solche, die nicht sichtbar sind. Zusammen mit Silicon-Valley-Know-how hat die Schweizer Firma Sonova das Hörgerät «Lyric» entwickelt. Es wird unsichtbar tief im Gehörgang platziert und kann rund um die Uhr – auch beim Sport und Duschen – über mehrere Monate im Ohr getragen werden.



ENTWICKLUNGSHILFE Über zwei Milliarden Menschen haben keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser. Eine Schweizer Innovation leistet Abhilfe: Der portable Wasserfilter DrinkPure des Zürcher Start-ups Novamem entfernt dank Nanotechnologie nicht nur bis zu 99 Prozent der Krankheitserreger, sondern auch Verfärbungen und unangenehme Gerüche aus dem Wasser. Der Filter lässt sich auf PET-Flaschen oder Wasserhähne schrauben und ist ein Segen für Katastrophen- und Entwicklungsgebiete.



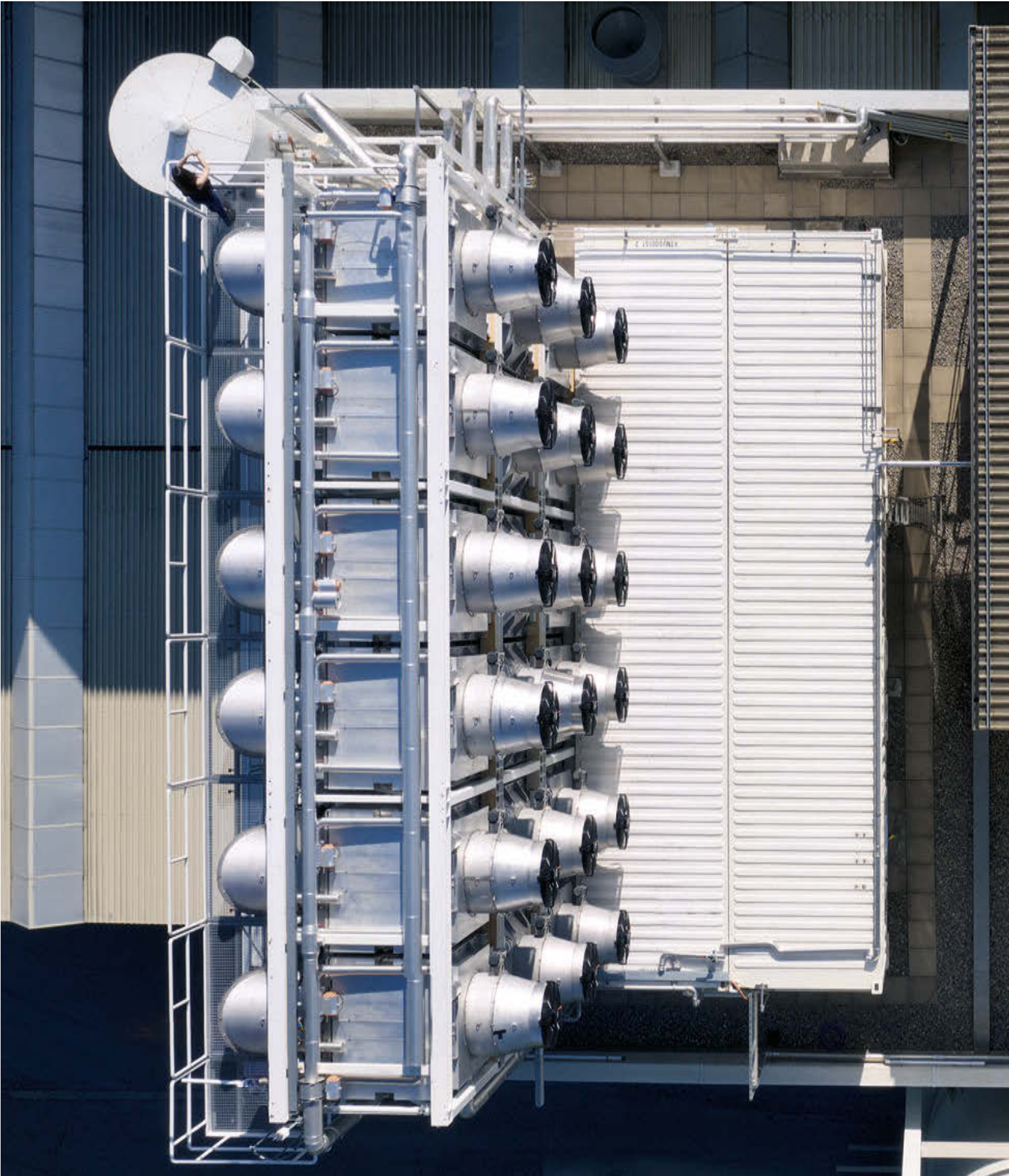
Zu den Planeten

HIGHTECH Die Firma Maxon Motor ist ein weltweit renommierter Spezialist für präzise Kleinmotoren und Antriebssysteme. 1961 gegründet, wurde der Familienbetrieb berühmt mit dem Marsfahrzeug Sojourner (Mission Pathfinder, 1997) beziehungsweise den elf Motoren, die es antrieben. Auch die Mars-Rover Spirit und Opportunity (2004 gelandet) sowie der neueste Mars-Roboter Curiosity (2012 gelandet) fahren mit viel Hightech aus Sachseln in Obwalden.

BAHNTECHNOLOGIE Als «Panamakanal des 21. Jahrhunderts» gilt der Tren Bioceánico. Eine knapp 4000 Kilometer lange Zuglinie vom Pazifik zum Atlantik soll das Binnenland Bolivien mit dem Meer verbinden, Brasilien näher an den Pazifik (und damit an China und Indien) und Peru näher an den Atlantik (und Europa) bringen. Das Jahrtausendprojekt soll nächstes Jahr starten, realisiert wird es mit Schweizer Schienen-Know-how, über 30 hiesige Firmen sind im Bau-Kollektiv.



CO₂ verringern



KLIMASCHUTZ Die Erde wird wärmer, der Anteil CO₂ in der Atmosphäre steigt. Am nachhaltigsten wäre es, weniger Treibhausgase auszustossen – oder sie aus der Luft zurückzugewinnen. Dafür hat Climeworks aus Zürich die Direct-Air-Capture-Technologie entwickelt. In Island, Italien und der Schweiz wurden bereits Filteranlagen realisiert, 60 Leute arbeiten für das Spin-off der ETH Zürich. «Wir wollen bis im Jahr 2025 ein Prozent der globalen Emissionen aus der Luft filtern», sagt Christoph Gebald, einer der beiden Gründer von Climeworks, «das entspricht jährlich 300 Millionen Tonnen CO₂.»



Foto: Noé Plun



Das Edelweiss

In der Schweiz gilt es als Blume der Nation – sogar eine Fluggesellschaft trägt seinen Namen. Aber auch bei Österreichern, Bayern und Südtirolern löst das Edelweiss heimatliche Gefühle aus. Dabei stammt das Blümchen aus zentralasiatischen Hochsteppen. Erst während der letzten Eiszeit zog es zu uns und kroch nach dem Abschmelzen der Eispanser die Berge hoch.

Der Alpinismus

Zumindest der Ort stimmt: Das Bergsteigen wurde in der Schweiz erfunden. Allerdings von den Briten. Sie waren es, die zur Mitte des 19. Jahrhunderts auf die höchsten Walliser Berge zu steigen begannen und den ersten Alpenverein der Welt gründeten. Immerhin hatten sie bei ihren kühnen Unternehmungen meist Schweizer Bergführer dabei.

Wer hat's nicht

Vom Fondue bis zum Taschenmesser:
acht vermeintliche Schweizer Produkte,
die in Wahrheit anderswo erdacht wurden.

Zusammengestellt von Mathias Plüss Illustrationen Elena Xausa

Das Fondue

Zum Nationalgericht ist es nur in der Schweiz geworden. Doch auch in den französischen und italienischen Alpen wird Fondue seit Jahrhunderten zubereitet. Die Savoyarden im heutigen Frankreich scheinen dabei die Ersten gewesen zu sein, die das Gericht nach heutigem Rezept kochten, also bloss mit Käse und Wein. In die Westschweiz, wo es rasch grosse Verbreitung fand, gelangte es daher vermutlich aus Savoyen.

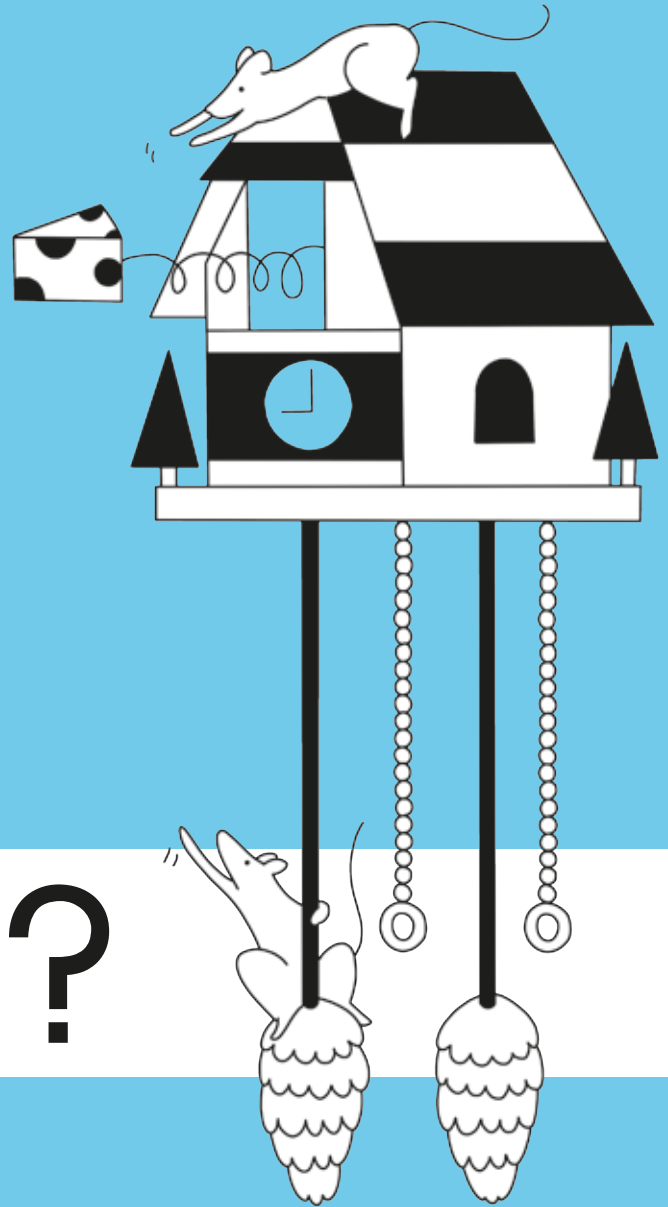


Der Käse

Die Menschen entdeckten das Käsen vermutlich schon bald nach der Domestizierung der Weidetiere vor mehr als 10 000 Jahren, als sie vor der Aufgabe standen, grössere Milchmengen haltbar zu machen. Gut möglich, dass in den Alpen dereinst noch ältere Überbleibsel gefunden werden, aber für den Moment gilt: Die ältesten eindeutigen Spuren der Käseherstellung stammen aus dem heutigen Polen und sind rund 7500 Jahre alt.

Die Zahnradbahn

Auch hier war England vorn. Schon 1812 ging dort die erste Zahnradbahn in Betrieb, allerdings noch im Flachland. 1869 folgte in den USA die erste Berg-Zahnradbahn der Welt, auf den Mount Washington. Erst 1871 zog die Schweiz mit der Vitznau-Rigi-Bahn nach – ein höchst erfolgreiches Projekt, das in Europa einen Bergbahnboom auslöste.



erfunden?

Das Jassen

Wer den hiesigen Nationalsport erfunden hat, ist nicht bekannt. Auf jeden Fall waren es nicht die Schweizer selbst. Das Kartenspiel gelangte Ende des 18. Jahrhunderts durch Söldner von Holland in die Schweiz. Die Wörter «Jass» und «Näll» (die zweithöchste Karte) entstammen denn auch der holländischen Sprache.



Die Kuckucksuhr

Den Mythos, sie stamme aus der Schweiz, hat der amerikanische Schauspieler Orson Welles wesentlich befeuert. Im Film «The Third Man» (1949) behauptete er in einer improvisierten Rede, die Schweiz habe in fünfhundert Jahren Demokratie und Frieden nicht viel mehr hervorgebracht als die Kuckucksuhr. In Wahrheit ist die Kuckucksuhr typisch für den Schwarzwald. Wo sie entstanden ist, ist unbekannt.

Das Taschenmesser

Hier müssen wir den Österreichern den Vortritt lassen: Das älteste bekannte Klappmesser ist 2500 Jahre alt und stammt aus Hallstatt im heutigen Bundesland Oberösterreich. Auch die Römer nutzten schon Taschenmesser. Das berühmte Schweizer Offiziersmesser hingegen ist eine Erfindung des 19. Jahrhunderts.

«Das Ziel von
humanitärer
Arbeit ist die
Abschaffung
von
humanitärer
Arbeit»



«Konflikte brechen nicht mehr dort aus,
wo die Armut am grössten ist»:
Ex-Diplomat Maurer in Niger, 2016.

Kaum eine Schweizer Idee hat die Welt so geprägt wie das Rote Kreuz. IKRK-Präsident Peter Maurer über neue Formen der Finanzierung von humanitären Projekten, moderne Konflikte und die Frage, ob es der Welt heute besser oder schlechter geht.

Interview Manuel Rybach



H

Herr Maurer, ist die Welt heute besser oder schlechter als 1863 – als Henry Dunant das IKRK gründete?

Sie ist paradoxerweise besser und schlechter zugleich. Global betrachtet werden viele Indikatoren wie Kindersterblichkeit, Lebenserwartung oder Bildung besser. So gesehen erleben wir derzeit eine einmalige positive Entwicklung in der Menschheitsgeschichte. Diese Fortschritte verdanken wir im Wesentlichen dem Aufstieg von einem halben Dutzend asiatischen Ländern – China, Indien und einigen Tigerstaaten. Doch gleichzeitig ist die Situation in jenen Ländern, wo es schlecht läuft, extrem schwierig. Und sie wird immer schwieriger.

Inwiefern?

Aus den 15 grössten Einsatzgebieten des IKRK – dazu zählen Länder wie Syrien, Jemen oder Zentralafrika – stammt der Grossteil der über 120 Millionen Menschen, die von humanitärer Hilfe abhängig sind. Aus diesen wenigen Gebieten kommen auch 80 Prozent der weltweit durch Gewalt vertriebenen Flüchtlinge. Diese Migrationsströme führen nicht nur zur Destabilisierung der betroffenen Länder selbst, sondern auch der Nachbarregionen, ja der gesamten internationalen Politik. Unterentwicklung, Perspektivlosigkeit und Korruption nehmen in den Krisenregionen zu und führen zum Legitimationsverlust von politischen Institutionen. Die Folge: Konflikte dauern immer länger, wir sind immer länger vor Ort.

Seit 1946 und speziell seit 1990 hat die Anzahl von Demokratien zugenommen. Bringt dies nicht mehr Frieden? Das ist ein Trugschluss, eher das Gegenteil trifft zu. Konflikte brechen nicht mehr dort aus, wo die Armut am grössten ist, sondern immer häufiger dort, wo sich ein Mittelstand entwickeln konnte, der nicht adäquat an der politischen Macht beteiligt ist. Der Arabische Frühling ist ein Symbol für diese Entwicklung; er hat letztlich zum Gegenteil jener Freiheit geführt, für die die Menschen auf dem Tahrir-Platz in Kairo eingestanden sind – zu einer Konfliktlawine im Nahen Osten.

Seit sechs Jahren sind Sie Präsident des IKRK. Gab es in dieser Zeit Konflikte, die Sie nicht kommen sahen und die Sie völlig überraschten?

Nicht die Konflikte an sich, aber den Zeitpunkt und die Dynamik sahen wir nicht immer genau voraus. Angefangen bei der Ukraine. Ich hätte nicht erwartet, noch

einmal mit einer grossen humanitären Hilfsaktion auf dem europäischen Kontinent konfrontiert zu sein. Ich hätte nie diese horrend schnelle Eskalation eines Konflikts erwartet, wie wir sie im Zusammenhang mit den Rohingya in Myanmar erlebten, wo innerhalb eines Monats fast eine Million Menschen flüchten mussten. Und generell habe ich auch nicht damit gerechnet, dass wir so bald und so schnell mit Konflikten konfrontiert sind, die durch den Klimawandel verursacht werden.

Wie wirken sich die modernen Konflikte und Formen der Kriegsführung auf die Arbeit des IKRK aus?

Traditionell bekämpften sich zwei nationale Armeen, heute sind oft mehrere und teils sehr unterschiedliche Akteure involviert: Eine Studie hat ergeben, dass in den vergangenen sechs Jahren mehr bewaffnete Gruppierungen entstanden sind als in den vergangenen sechs Jahrzehnten zusammen. Dadurch ist die Anzahl der Konfliktparteien, mit denen wir verhandeln müssen, förmlich explodiert. Nehmen wir Libyen, dort hat praktisch jede Macht des Nahen Ostens und der grossen internationalen Akteure einen Alliierten oder einen Ableger. Das erschwert nicht nur unsere Arbeit, sondern bekommt auch der UN-Sicherheitsrat zu spüren, dem es kaum mehr gelingt, einen politischen Konsens für Konfliktlösungen zu finden.

Welche Rolle kann Ihre Organisation angesichts dieser Entwicklungen künftig noch spielen?

Erstens müssen wir neue Wege finden, um alle Akteure – auch radikalisierte Splittergruppen – an einen Tisch zu bringen und gemeinsam Arrangements für humanitäre

«Die Situation in Ländern, in denen es schlecht läuft, wird immer schwieriger.»

Aktionen zu erarbeiten. Zweitens müssen wir uns strategisch überlegen, welche Aufgaben wir wirklich übernehmen können. Wir sind und bleiben eine humanitäre Organisation und können nicht eine Entwicklungs- oder eine Klimaorganisation werden. Dazu brauchen wir neue Kooperationsformen mit Bildungsspezialisten oder der Weltbank. Das Stichwort heisst: mehr Vernetzung.

Zu dieser Vernetzung gehört auch die verstärkte Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft. Weshalb setzen Sie sich so dafür ein?

Weil es eine objektive Interessenkonvergenz zwischen der stabilisierenden Funktion humanitärer Arbeit und der Ankurbelung der regionalen Wirtschaft gibt. Die Konflikte haben sich verändert, sie dauern oft viele Jahre und zerstören die lebensnotwendige Infrastruktur für Wasser, Energie oder Gesundheit.

Wo sehen Sie das konkret?

Sobald Krisenregionen ein gewisses Minimum an Stabilität erreicht haben, indem wir der Bevölkerung das Überleben mit humanitären Aktionen ermöglichen, müssen wir versuchen, diese aus der Abhängigkeit herauszuführen, sodass

Länder wieder investierbar werden. Das Ziel von humanitärer Arbeit ist die Abschaffung von humanitärer Arbeit. Und das gelingt uns nur, wenn wir es schaffen, minimale Wirtschaftszyklen in Gang zu bringen. Es geht also immer auch um den Wandel von humanitären Ausgaben zu Investitionen in eine nachhaltigere Zukunft. Und dort sind wir am Know-how der Privatwirtschaft interessiert. Welche Instrumente sind in welchem Kontext, zu welchem Zeitpunkt richtig? Das gilt es, gemeinsam zu eruieren und zu testen.

Stellt dies eine Abkehr vom traditionellen Finanzierungsansatz Ihrer Organisation dar? Das IKRK finanziert sein Budget von über 1,7 Milliarden Franken bisher fast ausschliesslich mit staatlichen Beiträgen. Staatliche und philanthropische Beiträge von Privaten bleiben wichtig. Ganz egal, ob das Geld von Staaten oder von Unternehmen kommt: Was zählt, ist, dass wir unabhängig und neutral arbeiten können – und darauf bestehen wir. Im Übrigen ist die Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor altbewährt. Sie existiert bereits seit der Gründung und ein bekanntes Beispiel sind die erfolgreichen Unternehmenspartnerschaften, wie wir sie auch mit der Credit Suisse* pflegen. Hinzu kommen

nun neue Elemente, die auch neuen Herausforderungen entsprechen.

Ein neuartiges Finanzierungsinstrument sind die «Humanitarian Impact Bonds», mit denen Sie humanitäre Projekte auf den Kapitalmarkt bringen. Was versprechen Sie sich vom Impact Investing, das darauf abzielt, messbare soziale und ökologische Veränderungen zu fördern, und gleichzeitig finanzielle Renditen erzielt?

Die Aufgaben des IKRK werden nicht kleiner, sondern grösser. Und die Staaten werden nie genug Geld bereitstellen, um alle humanitären Herausforderungen zu lösen. Es braucht also zusätzliche Finanzierungsformen, und wir glauben an Investitionen in den humanitären Sektor, die Wirkung erzielen. Ein erstes Projekt sind diese humanitären Anleihen. Sie ermöglichen es privaten Investoren, in Hilfsprojekte zu investieren, um am Ende einer fünfjährigen Laufzeit messbare Resultate und eine Rückzahlung des Kapitals zu erzielen.

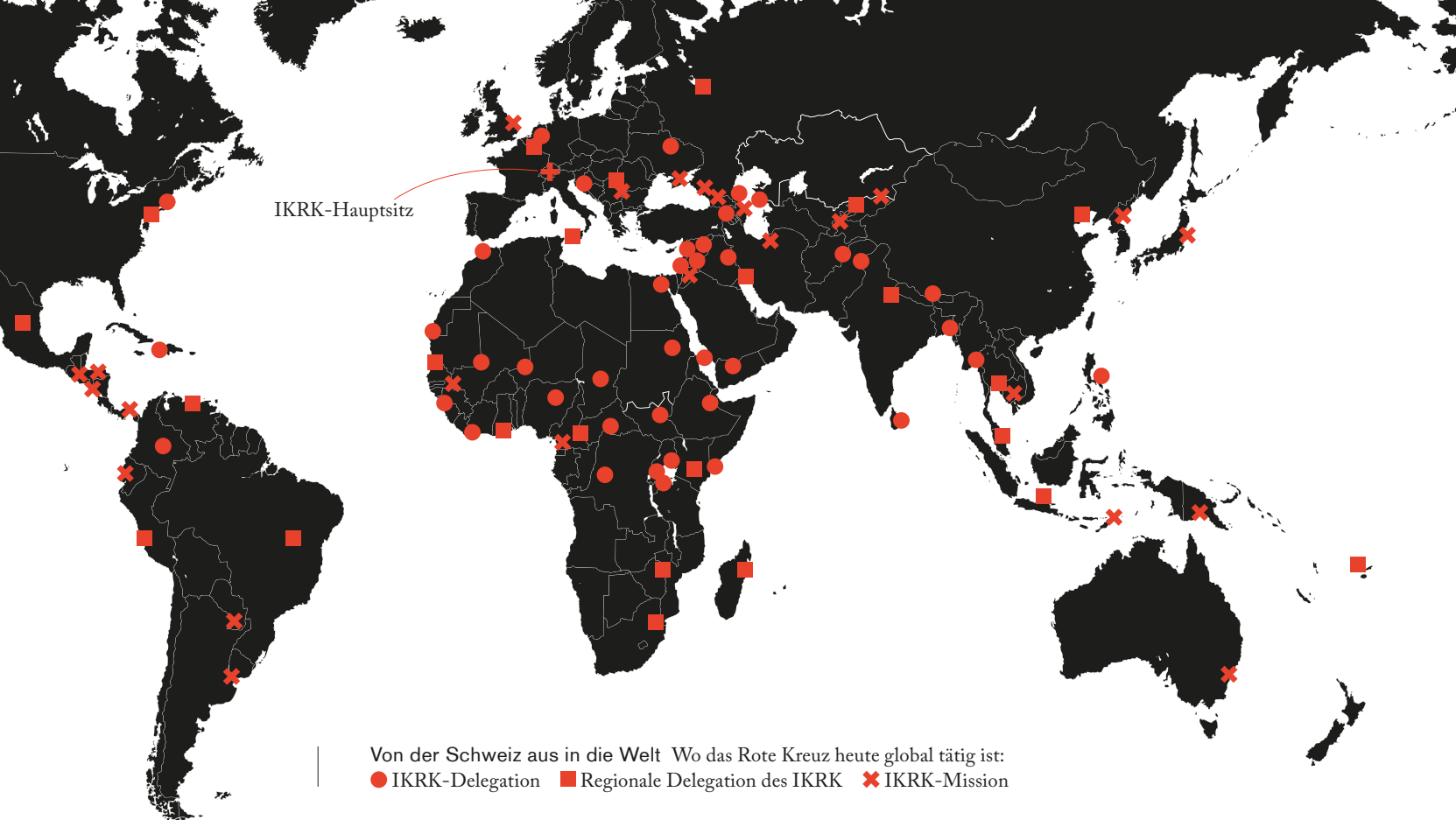
Wohin fliessen die Investitionen dieses Pilotprojekts?

Es wurden 26 Millionen Franken von privaten Investoren gesammelt, die in



Peter Maurer (62) steht seit 2012 an der Spitze des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK). Zuvor hatte der Diplomat sechs Jahre lang die Ständige Mission der Schweiz bei den Vereinten Nationen geleitet, bevor er 2010 als Staatssekretär ins Aussendepartement EDA zurückkehrte.

*Die Credit Suisse hat sich 2008 als erste global tätige Bank der ICRC Corporate Support Group angeschlossen, einem Donatorenkreis bestehend aus Schweizer Unternehmen und Stiftungen, der das IKRK in seinem Mandat unterstützt.



Mali, Nigeria und in der Demokratischen Republik Kongo in drei Rehabilitationszentren des IKRK investiert werden. Ausserdem ist vorgesehen, damit die Modernisierung des Managements dieser Zentren zu finanzieren. Falls diese Hilfsprojekte erfolgreich sind, garantieren mehrere Länder und eine Stiftung die Rückzahlung des Kapitals und eine minimale Verzinsung. Die Grösse der Rückzahlung hängt von der erreichten Performance der drei Zentren ab. Es wäre auch denkbar, in ein Krankenhaus in einer Krisenregion zu investieren und dieses danach auf messbare Ziele auszurichten. Wir sind also überzeugt, dass es einen Markt für humanitäre Projekte gibt.

Humanitäre Hilfe und Rendite – ist das kein Widerspruch?

Das ist ein Missverständnis: Mit den humanitären Anleihen wollen wir im wesentlichen Geld mobilisieren, das sonst nicht für humanitäre Aktivitäten eingesetzt würde. Wir mobilisieren Investitionen, um die Wirkung unseres sozialen Engagements zu stärken, was wiederum positive wirtschaftliche Effekte erzielen dürfte. Es geht uns nicht primär darum, dass einzelne Unternehmen oder Staaten Gewinn

machen. Wir zahlen Kapital und einen minimalen Zins zurück, damit sie keine Verluste machen. Wichtig dabei ist, dass wir transparent sind: Die Öffentlichkeit soll wissen, von wem das Geld stammt und welche Rechte und Pflichten damit verbunden sind.

Die Digitalisierung hat die Kriegsführung massiv verändert. Inwiefern gilt dies auch für die humanitäre Hilfe? Kommen dort bald Roboter zum Einsatz?

Das ist zwar noch Zukunftsmusik, aber ich kann mir durchaus vorstellen, dass Roboter dereinst eine Funktion in unserer Arbeit, etwa beim Schutz von Opfern, haben werden. Um den technologischen Wandel zu nutzen, entwickeln wir in einem globalen Labor mit externen Spezialisten neue Instrumente und testen sie im Alltag. So haben wir in Kenia Stethoskope aus dem 3-D-Drucker getestet, die um ein Vielfaches günstiger sind als die herkömmlichen. Und wir haben mit der EPFL neue Prothesen entworfen, damit behinderte Menschen auch im schwierigen Umfeld mobiler sind. Zudem wird gerade ein energiesparendes Stromversorgungssystem für einen mobilen Operationsaal entwickelt.

Digitalisierung bedeutet auch Dezentralisierung und De-Lokalisierung. Welche Bedeutung wird der Hauptsitz in Genf in Zukunft noch haben?

Wir haben in den letzten Jahren gewisse Dienstleistungen ausgelagert. Unsere IT ist in Belgrad, die Buchhaltung und das Reporting in Manila, wir haben die Logistik dezentralisiert. Dadurch haben wir Geld in zweistelliger Millionenhöhe eingespart, mit dem wir mehr Menschen helfen können. Ich gehe aber fest davon aus, dass Genf auf unabsehbare Zeit der Hauptsitz und Identifikationsort des IKRK bleibt. Diese historische Bindung und Symbolkraft ist wichtig.

Die Rotkreuzbewegung war eine urschweizerische Idee von sozial engagierten Geschäftsleuten, für die Henry Dunant 1901 den ersten Friedensnobelpreis erhielt. Wie schweizerisch ist das IKRK eigentlich heute noch? Unsere Mitarbeitenden kommen aus über 130 Nationen. Wir brauchen dieses kulturelle Know-how, denn als global tätige Institution müssen wir die Diversität der Welt repräsentieren. Aber im Kern sind Schweizer Werte im IKRK noch immer stark verankert: unsere Neutralität, die es

uns erlaubt, mit allen involvierten Parteien zu sprechen; die praxisnahe und lösungsorientierte Perspektive; unsere Bottom-up-Organisationskultur – diese Grundsätze zeichnen nicht nur unsere Institution aus, sondern sie sind gewissermassen auch Teil der DNA der Schweiz.

Apropos Mitarbeitende: Den Millennials sagt man nach, die Arbeit müsse für sie sinnstiftend sein. Bedeutet das, dass die Anzahl Bewerbungen beim IKRK seit ein paar Jahren stark zunimmt? Tatsächlich ist das weltweite Interesse enorm. Für rund 500 Delegiertenjobs haben wir zwischen 15 000 und 17 000 Anmeldungen. Das erlaubt uns, akribisch zu selektionieren und hoch motivierte junge Menschen zu rekrutieren. Immer schwieriger ist es hingegen, erfahrene Mitarbeiter zu finden, die bereit sind, in die gefährlichen Krisengebiete zu gehen. Wir mussten ein neues Lohn- und Anreizsystem schaffen für Menschen, die bereit sind, dieses Risiko auf sich zu nehmen.

Fällt es Ihnen persönlich schwer, neutral zu bleiben, wenn Sie etwa mit Konfliktparteien verhandeln, die Spitäler bombardieren?

Ich kann das, weil ich rational überzeugt bin, dass es nur den Weg der direkten Kommunikation und Konsensarbeit gibt, um humanitäre Räume zu schaffen und letztlich Konflikte zu lösen. Gewisse Parteien vom Verhandlungstisch auszuschliessen, blockiert jede Lösung. Trotzdem sind Emotionen im Spiel, und ich zeige sie auch. Emotionen bedeuten Authentizität. Die ist wichtig, um Gesprächspartner zu überzeugen.

Hat sich Ihr Menschenbild verändert?

Ich bin immer wieder überrascht und tief beeindruckt, wie widerstandsfähig und innovativ Menschen sind und wie sie unter widrigsten Umständen ihr Leben gestalten. Wie es ihnen bei allem Elend gelingt, ein Minimum an Normalität zu errichten. Sie sind für mich ein Vorbild. Und sie geben mir das Gefühl, eine relevante Arbeit zu machen, die etwas bewirkt. ■

Manuel Rybach ist der Leiter von Public Affairs and Policy bei der Credit Suisse.

Dreiklang für die Welt

Die Schweiz teilt ihr Know-how in Demokratie und dezentraler Verwaltung intensiv mit anderen Ländern.

Text Daniel Ammann

Neutralität, Demokratie, dezentrale Verwaltung. Viele Experten sind sich einig: Diesem Dreiklang ist es mit zu verdanken, dass die Schweiz trotz sprachlicher, kultureller und religiöser Heterogenität zu einem sehr stabilen Land werden konnte. Von ihren Erfahrungen und ihrer Kompetenz lässt die offizielle Schweiz auch andere Länder profitieren: Die Förderung der Demokratisierung und der Dezentralisierung der öffentlichen Verwaltung ist ein Kernanliegen ihrer Aussenpolitik.

So unterstützt die Schweizer Regierung etwa ehemals diktatorische oder in Bürgerkriegen versunkene Staaten, zum Beispiel Myanmar oder Tunesien, bei der Schaffung demokratischer Institutionen und bei der Durchführung von Wahlen oder bei Verfassungsreformen. Sie engagiert sich, zum Beispiel in Lettland oder in Bulgarien, für Projekte zur Stärkung der Zivilgesellschaft. Oder sie hilft Ländern, zum Beispiel Albanien, staatliche Dienstleistungen wie das Abfallwesen zu verbessern, indem sie deren Dezentralisierung fördert.

Der wohl älteste und bekannteste aussenpolitische Beitrag der Schweiz sind ihre sogenannten Guten Dienste. Dank ihrer Neutralität hat sie eine hohe Glaubwürdigkeit als unparteiische Vermittlerin. Die Guten Dienste können sich darauf beschränken, dass sich die Schweiz als Verhandlungsort zur Verfügung stellt. Berühmt wurden etwa die Gipfelgespräche zwischen US-Präsident Ronald Reagan und dem sowjetischen Parteichef Michail Gorbatschow 1985 in Genf. Regelmässig vermittelt die Schweiz aber auch aktiv zwischen Konfliktparteien, zum Beispiel in der Ukraine oder im Sudan.

Die Wahrung fremder Interessen schliesslich hat eine jahrhundertalte Tradition. Als sogenannte Schutzmacht trat die Schweiz erstmals im Deutsch-Französischen Krieg 1870/71 auf: Wenn zwei Staaten ihre diplomatischen Beziehungen abbrechen, kann die Schweiz einen Teil der Aufgaben der bisherigen Vertretung übernehmen. Zurzeit vertritt die Schweiz zum Beispiel die Interessen der USA im Iran oder die Interessen des Irans in Ägypten und Saudi-Arabien. ■

Ist Erfolg im Fussball planbar? Der ehemalige Sportdirektor verrät, wie der FC Basel achtmal in Folge Schweizer Meister wurde und in Europa für Furore sorgte.

Text Georg Heitz

Die Kunst des Optimierens

1 Positionierung

Die Voraussetzung eines jeden Erfolgs ist die richtige Positionierung: Es gilt zu wissen, wer man ist – und sich in seinen Märkten nicht zu überschätzen. Im Falle des FC Basel ging es darum, eine nationale Vormachtstellung zu erarbeiten, um Zugang zu den wirtschaftlich interessanten internationalen Wettbewerben zu erhalten. Im Laufe der Jahre galt der FCB in Spieler- und Beraterkreisen als Adresse, die sich eignet, um sich auf Aufgaben in grösseren Ligen vorzubereiten; aufgrund der verhältnismässig hohen Zuschauerzahlen und der damit verbundenen Erwartungshaltung lernen Talente, mit Drucksituationen umzugehen.

Im besten Fall gilt der FCB als beste erste Station in Europa oder – bei jungen Schweizer Spielern – als ideale letzte Station vor dem Schritt ins Ausland. So profitieren letztlich beide Seiten: Der Klub kann Spieler verpflichten, die eigentlich zu stark sind für die «kleine» nationale Liga,

einem Verein, muss man rasch auf herausragende Leistungen reagieren. Unzufriedene Profis werden schnell und entschlossen einen Klubwechsel anstreben.

Aus der Optik des Arbeitgebers sind Vertragsanpassungen aber keineswegs nur altruistische Handlungen. Es geht dabei auch immer um den Transferwert eines Spielers respektive von dessen sogenannten föderativen Rechten. Die Höhe der Summe, die der abgebende Klub als Entschädigung dafür erhält, dass ein Spieler seinen Zeitvertrag nicht erfüllt, ist in allererster Linie davon abhängig, was der neue Klub zu zahlen bereit ist. Dennoch gibt es Parameter, die zu einem höheren Wert beitragen: die Statistik des Spielers (Anzahl Einsätze, Tore, Assists), das Alter (siehe oben), der Status (etwa: Nationalspieler oder nicht?) sowie die Restvertragslänge beim abgebenden Klub. Deswegen ist jeder Verein gut beraten, seine besten Kräfte langfristig zu binden. Als Faustregel gilt: Wer seinen Vertrag nicht mindestens 1,5 Jahre vor Ablauf verlängert hat, wird dies

Relevanz angenommen, was sich einerseits in steigenden Einnahmen für die Spitzenklubs manifestiert, andererseits in einer stetig sinkenden Fehlertoleranz gegenüber den Akteuren.

Die Schwierigkeit für das Führungsteam besteht vor allem darin, in diesem aufgeregten Umfeld kühlen Kopf zu bewahren und gewisse Kommunikationsregeln zu befolgen.

6 Die Kommunikation

Durch die Popularität des Fussballs ergibt sich die Schwierigkeit, dass jeder Schritt öffentlich begleitet wird. Jeder Personalentscheid wird kommentiert und diskutiert. Die Medien lieben es, Dissonanzen zwischen den handelnden Personen aufzuzeigen. Umso wichtiger ist eine einheitliche Kommunikationsstrategie. Sportliche Ziele sollten

die aber hoch motiviert sind, sich für sportlich und wirtschaftlich gewichtigere Klubs zu empfehlen. Der Spieler kann sich in einem relativ ruhigen, aber herausfordernden Umfeld auf höhere Aufgaben vorbereiten.

② Kaderzusammenstellung

Der – neben den internationalen Wettbewerben – ökonomisch wichtigste Stützpfeiler der Schweizer Klubs sind Transfers. Der Trend auf dem Markt geht dabei eindeutig dahin, dass Spieler möglichst jung verpflichtet werden, um später die Transferrechte gewinnbringend weiterzuverkaufen.

Gleichzeitig ist ein Team kompetitiver, wenn es auch über Erfahrung verfügt, zudem verlangen die Anhänger nach bekannten Namen, die das Stadionerlebnis attraktiv machen. Die «Drittel-Formel», wonach jeweils ein Drittel des Kaders aus eigenen Talenten, aus aufstrebenden ausländischen Spielern und aus «Stars» besteht, ist in der Praxis nicht immer umsetzbar, da die verschiedenen Jahrgänge der eigenen Nachwuchsspieler unterschiedlich stark sind und da sich bei jedem Klub der Welt mancher Zuzug nicht als die erhoffte Verstärkung herausstellt. Dennoch ist diese Formel eine gute Orientierungshilfe.

③ Vertragsmanagement

Ein Hauptaugenmerk der sportlichen Leitung sollte dem Vertragsmanagement gelten. Zum einen geht es darum, eine gewisse Lohngerechtigkeit zu erreichen. Wer eine Teamstütze ist, der sollte auch wie eine solche bezahlt werden, ob er nun aus der eigenen Juniorenabteilung kommt oder von einem renommierten Klub im Ausland. Aufgrund der in der Regel geringen Verweildauer eines Spielers in

nicht mehr (oder nur gegen exorbitante Zahlungen) tun. Am Ende eines Kontrakts kann der Profi schliesslich den alten Klub ablösefrei verlassen.

④ Neue Reize setzen

Die grosse Spielerfluktuation wird im Fussball oft beklagt, wobei vergessen geht, dass jeder Abgang auch eine Chance ist. Es ist menschlich, dass sich jemand in seinem Beruf verbessern will. Es ist normal, dass nach einem Triumph ein Spannungsabfall erfolgt, die Selbstmotivation sinkt, die Herausforderung nicht mehr als solche wahrgenommen wird.

Wer oft gewinnt, braucht deswegen oft neue Reize: neue Vorgesetzte (Trainer), neue Mistreiter, neue Infrastruktur, wenn möglich neue Ziele – wobei der letzte Punkt als Schweizer Branchenführer schwierig zu erfüllen ist. International wächst der wirtschaftliche Abstand zu den Mannschaften aus den Topligen jedes Jahr, weswegen objektiv gesehen eine Verbesserung der Resultate kaum möglich ist.

Erfolg weckt Begehrlichkeiten, Gewinner erhalten Angebote. Dem abgebenden Verein bietet dies aber die Gelegenheit, neues, hungriges und meist auch günstigeres Personal einzustellen.

⑤ Rationalität

Der gefährlichste Moment für eine Klubführung ist der Triumph. «Alles richtig gemacht» gilt für Trainer oder Spieler, nicht aber für die Verantwortlichen. Sie müssen bereits wieder Entscheide treffen, von denen sie erst im Nachhinein wissen, ob sie klug waren oder nicht. Die Schulterklopfer von heute sind die Kritiker von morgen.

Der Fussballbetrieb befindet sich fast ausnahmslos im Zustand der Hysterie. Jedes Spiel ist eine Art Generalversammlung, an der unmittelbar über die Akteure befunden wird. Der Fussball hat gesellschaftlich eine irrwitzige

erst intern abgesprochen werden, che sie bekannt gemacht werden. Eine Sprachregelung ist essenziell, zumal jeder Angestellte im Umfeld einer Profimannschaft zu jedem Thema gerne interviewt wird – vom Materialwart über den Physiotherapeuten bis zum Präsidenten.

Ebenso wird man als Verantwortlicher permanent dazu verführt, sich über Spieler oder Trainer, also über die eigenen Arbeitnehmer, öffentlich zu äussern. Das ist ein elementarer Unterschied zu anderen Wirtschaftszweigen – und eine Falle, in die man irgendwann zwangsläufig tappt. Deshalb flüchten – vor allem unmittelbar nach einzelnen Partien – die Befragten sich oft in stereotype Aussagen.

⑦ Und zu guter Letzt braucht es ... Glück

Fussball ist nach wie vor ein Spiel. Zu einem guten Spiel gehört nebst Strategie und Taktik auch der Faktor Zufall. Ein Ball, der vom Pfosten ins Feld zurückprallt, kann über Millionen und über Karrieren entscheiden. Eine ungerechtfertigte Rote Karte kann eine Partie kippen.

Wer sich dessen, gerade im Augenblick von Titelgewinnen, gewahr ist, lernt eine gewisse Demut gegenüber den Launen des Fussballs. ■

Georg Heitz (48) war von 2009 bis 2017 Sportdirektor beim FC Basel. Er führt heute zusammen mit dem ehemaligen Präsidenten Bernhard Heister und dem ehemaligen Finanzchef Stephan Werthmüller eine Beratungsagentur.

A woman with long brown hair, wearing a dark blue blazer and a matching skirt, is walking past a modern building with vertical glass panels. She is carrying a grey bag in her left hand. The text «Kooperation ist die beste Beziehungsform» is overlaid on the image.

«Kooperation
ist die beste
Beziehungsform»

Schweizer Finanzinstitute können gegen ausländische Grossbanken, Fintechs und Tech-Giganten bestehen, sagt Anke Bridge Haux.

Die Digitalchefin der Credit Suisse in der Schweiz über zunehmende Zusammenarbeit, Schlüsselmomente und ihre eigene analoge Seite.

Text Simon Brunner Foto Yves Bachmann

Frau Bridge Haux, für was stehen die Schweizer Banken in einer digitalen, globalisierten Welt?

Die beste Antwort kommt von unseren Kunden. Der meistgenannte Aspekt für sie bleibt das Vertrauen. Ebenfalls sehr wichtig sind die enorme Stabilität und die langjährige Zusammenarbeit. Diese Kundenbedürfnisse waren schon gestern zentral, sie sind es heute und werden es in Zukunft erst recht sein: In einer immer komplexeren Welt sucht man in Finanzfragen nach einem sicheren, strategischen Partner – den findet man in der Schweiz.

Die Schweizer Finanzinstitute sind wesentlich kleiner als die amerikanischen oder englischen Konkurrenten und haben entsprechend niedrigere Entwicklungsbudgets – wie geht die Credit Suisse mit diesem Innovationsnachteil um?

Obwohl ich Digitalchefin bin, finde ich das Streben nach einem möglichst grossen Digitalbudget veraltet. Die Digitalisierung ist ein Enabler, wie man auf Neudeutsch sagt. Sie macht Dinge möglich, ist aber kein Selbstzweck. Man kann das mit der Erfindung der Dampfmaschine vergleichen: Erst durch die richtige Anwendung lassen sich die Vorteile richtig nutzen. Zuallererst muss man also wissen, wofür man sein Budget braucht. Ausserdem nimmt der Investmentbedarf über die Zeit ab. Hat man einmal eine gute Plattform gebaut, kann man in der Folge kleinere, leichtere Module relativ einfach andocken.

Reicht das gegen die mächtige Konkurrenz, die unterdessen auch von ausserhalb der Branche kommt? Die Schweizer Unternehmen arbeiten heute viel mehr zusammen als früher.

Solche Kooperationen sind ein wichtiges Merkmal der hiesigen Wirtschaft. In den letzten Jahren hat sich die Denkweise etabliert, dass es – obwohl manche Firmen mitunter im gegenseitigen Wettbewerb stehen – durchaus Vorteile bringt, für ausgewählte Themen gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Die Unternehmen sind sich zunehmend bewusst, dass wir mit gemeinsamen Initiativen den ganzen Wirtschaftsstandort Schweiz fördern.

Im letzten Jahrhundert brauchten die Schweizer Banken fast 50 Jahre, um sich auf eine gemeinsame Clearingstelle zu einigen, nun arbeitet man plötzlich gut zusammen – wie entstand diese «Miteinander-Kultur»?

Die Kooperationen begannen im Zahlungsverkehr, wo die Digitalisierung auch ausserhalb des hiesigen Finanzplatzes früh zu Umwälzungen führte. Jüngst entstand so beispielsweise die Zahlungsplattform TWINT. Ein anderes Beispiel ist die elektronische Identität, die E-ID, eine grosse und wichtige Innovation, die in verschiedensten Branchen und Sektoren nutzbar sein wird und tendenziell unterschätzt wird. Andere, viel diskutierte Ideen sind etwa eine gemeinsame Stelle für die «Know your client»-Prozesse oder eine digitale Schweizer Börse. Das sind potenziell alles Gelegenheiten, um Synergien zu schaffen und trotzdem die Vertraulichkeitsrichtlinien der Kunden einzuhalten.

Lange befürchtete man in der Finanzwelt, einer der neuen Tech-Giganten könnte vorstossen und die Branche komplett umpflügen. Warum ist das – zumindest bis jetzt – nicht geschehen?

Die grossen Tech-Unternehmen bewegen sich üblicherweise in einem eher unregulierten, kulturell völlig anderen Umfeld.

Anke Bridge Haux (40) ist Head Digitalization & Products der Swiss Universal Bank der Credit Suisse.

Die vergleichsweise starke Regulierung der Finanzindustrie stellt für sie eine Einstiegshürde dar. Das benötigte Know-how ist hoch, ebenso die damit verbundenen Kosten. Statt eine Bank zu gründen oder zu kaufen, suchen sie deshalb vermehrt unsere Nähe.

Und dann?

Die Frage ist immer, wie man Teile von verschiedenen Wertschöpfungsketten verknüpfen kann: Das Beste aus der Bank mit dem Besten aus der Tech-Firma. Dass Kooperationen ein grösseres Gewicht bekommen haben, finde ich eine positive Entwicklung, wobei es oftmals nicht die ganz grossen Firmen sind, mit denen wir zusammenarbeiten, sondern die kleineren Fintechs.

Noch vor wenigen Jahren gab es viel Skepsis gegenüber den jungen Start-ups im Finanzbereich. Man dachte, auch diese könnten das Geschäft der traditionellen Institute bedrohen. Fürchten Sie diese Konkurrenz?

Nein, die Fintechs sind eine Bereicherung. Auch hier ist Kooperation die beste Beziehungsform. So können beide Seiten ihre Kernkompetenz optimal ausspielen: Die Fintechs entwickeln Lösungen für ein ganz spezifisches Problem. Das machen sie hervorragend. Wir, die Banken, übernehmen die Einbettung in den regulatorischen Rahmen und in unsere Kanäle – so entsteht der Skaleneffekt. Bei der Credit Suisse kommen beim Online

«Menschlicher Kontakt ist absolut undigitalisierbar.»

und Mobile Banking eine halbe Million Kunden zusammen. Für ein Fintech ist es fast unmöglich, einen solchen Markt allein aufzubauen: Welcher User möchte schon zehn verschiedene Banking-Apps, die je eine einzelne Bankdienstleistung abdecken?

Wie funktionieren solche Kooperationen? Wir haben ein Team, das sich nur mit Fintechs auseinandersetzt und tief in der Szene verankert ist. Immer öfter kommt es auch vor, dass unsere eigenen Kunden in solche Start-ups involviert sind und uns darauf hinweisen: «Die Firma hat eine geniale Lösung entwickelt – schaut sie euch an.» Sind wir von der Idee überzeugt und ist die Basisplattform richtig gebaut, dann geht es relativ schnell, solche Innovationen zu integrieren.

Wie profitieren die Kunden?

Nehmen wir ein aktuelles Beispiel: Ein Fintech-Unternehmen hat eine Plattform für Firmen entwickelt, die Rechnungssteller und -behalter zusammenbringt, um sie zu frühzeitigem Zahlen zu motivieren. Wenn man dafür ein Skonto bekommt,

ist das im Tiefzinsumfeld eine interessante Option. Diese Plattform integrierten wir kürzlich, sie wird rege genutzt.

Kommen wir zum analogen Teil dieses Interviews: Warum wird das Beratungsgespräch auch in hundert Jahren noch wichtig sein?

In Kundenbeziehungen gibt es diese Schlüsselmomente, intern nennen wir sie «magic moments», die Menschen – respektive ihre Erfahrungen und die daraus resultierenden künftigen Entscheidungen – stark prägen. Diese werden digital nie möglich sein.

Der Hauskauf?

Zum Beispiel. Bei den allermeisten Menschen ist der Immobilienkauf die grösste Transaktion des Lebens. Beim entsprechenden Beratungsgespräch geht es bei Weitem nicht nur um technische Aspekte von Hypotheken, um Zinssätze, Tranchengrössen und fix versus variabel. Die Fragen sind vielmehr: Was, wenn mir etwas passiert? Was, wenn die Kinder ausziehen und das Haus leer steht? Was, wenn ich pensioniert werde – wie bezahle ich dann die Hypozinsen? Entscheidungen hinsichtlich der Altersvorsorge gehören auch zu diesen magischen Momenten.

Was werden Sie persönlich ein Leben lang offline tun?

(Lacht) Ich bin den ganzen Tag mit digitalen Themen beschäftigt, aber eigentlich bin ich ein sehr analoger Mensch. Mein Umfeld ist zentral für mich, menschlicher Kontakt ist absolut undigitalisierbar. Ausserdem bin ich passionierte Gärtnerin, jogge und fahre Mountainbike – ich liebe die Natur. Und auch meine Arbeit dreht sich grundsätzlich nur um den Menschen. Technologie muss helfen, menschliche Interaktion besser zu machen – das ist ihr einziges Ziel. ■

«Menschliche Interaktion besser machen»: Innovationszentrum Impact Hub in Zürich, unterstützt von der Credit Suisse.



Abonnieren Sie neue Perspektiven. Für ein umfassendes Bild von morgen.



Entdecken Sie mit «Bulletin» spannende Themen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik und erweitern Sie mit «Scope» Ihr Wissen über aktuelle Anlagethemen aus dem Asset Management. Beide Magazine und zahlreiche weitere Publikationen der Credit Suisse sind kostenlos in unserem Shop bestellbar.
credit-suisse.com/shop





Leon Kosovo/Kosovo



Naomi Österreich/Kanada



Lou Frankreich/Ungarn



Edona Schweiz/Schweiz



Januja Sri Lanka/Sri Lanka



Paul Schweiz/Österreich



Lurenh Schweiz/Deutschland



Massimo Italien/Italien

«Das Zauberwort



Mathias Venezuela/Chile



Saya Schweiz/Ecuador



Vincent Russland/Deutschland

Diego Schweiz/Italien



Die Schweiz gehört zu den multikulturellsten Ländern der Welt und das Zusammenleben klappt ziemlich gut. Welche Faktoren tragen zur hohen Integrationskraft bei? Antworten hat der Präsident der Eidgenössischen Migrationskommission, Walter Leimgruber.

Text Michael Krobath Fotos Véronique Hoegger

heisst Bildung»

H

Herr Leimgruber, wie viele von den 8,3 Millionen Einwohnern der Schweiz haben einen Migrationshintergrund? Fast 40 Prozent sind entweder selbst eingewandert, oder es ist bereits ein Elternteil immigriert. Weltweit weisen nur Australien, Neuseeland sowie Luxemburg ähnlich hohe Zahlen auf. Und rund 25 Prozent – etwas über 2 Millionen – haben einen ausländischen Pass. Die Hälfte davon stammt aus den Nachbarländern und Portugal, weitere 400 000 aus der übrigen EU, 650 000 aus dem Balkan und der Türkei. Knapp 55 000 sind anerkannte Flüchtlinge.

Trotzdem gibt es keine Banlieues, keine No-go-Areas und wenig soziale Spannungen wie in Nachbarländern der Schweiz. Ist das einfach eine Folge des grösseren Wohlstands? Wohlstand hilft sicherlich bei der Integration. Wesentlicher ist aber die Tatsache, dass die Schweiz eine geringe Arbeitslosigkeit aufweist und die Leute schnell Arbeit finden. Besonders wichtig ist, dass wir keine Konzentration von problematischen Gebieten haben; Orte, aus denen sich beispielsweise die Industrie zurückgezogen hat oder wo die Perspektivlosigkeit von Generation zu Generation weitergegeben wird.

Welche Rolle spielt die geografische Struktur der Schweiz?

Eine sehr wichtige. Die Schweiz weist kein einzelnes Zentrum auf und auch kleinstädtische und ländliche Regionen verfügen oft über eine breit gefächerte Wirtschaft. Diese Struktur trägt dazu bei, dass Zuwandernde über das ganze Land verteilt sind, was die Durchmischung fördert.

Daneben gilt die Volksschule als wichtiger Integrationsmotor. Einverstanden?

Ja, denn sie legt das Fundament der erfolgreichen Integration: Alle lernen eine Landessprache, alle Schichten sind vereint und allen werden die Grundregeln der Gesellschaft vermittelt. Zudem sorgt sie dafür, dass die zweite Generation von Einwanderern grundsätzlich denselben Bildungsrucksack erwerben kann wie die Einheimischen. Ausserdem unterstützen verschiedene Förderprogramme Schulen, in denen es eine hohe Durchmischung gibt. Aber in der vorschulischen Phase müsste mehr getan werden.

Rund drei Viertel der Migrantinnen und Migranten im erwerbstätigen Alter gehen einer Beschäftigung nach, damit steht die Schweiz an der OECD-Spitze. Warum gelingt die Integration in den Arbeitsprozess so gut?

Ausschlaggebend ist, dass die berufliche Integration der zweiten Generation ausgezeichnet klappt. Dafür verantwortlich ist das duale Bildungssystem, das für alle

eine hervorragende Ausgangslage schafft. Dieses System ist wiederum nur möglich wegen der vielen KMU, die flexibel und offen sind, wenn es um die Besetzung von Lehrstellen geht. Zudem spielten die Bedürfnisse der Wirtschaft in Bezug auf Arbeitskräfte schon immer eine wichtige Rolle. In früheren Jahren wurden deshalb eher weniger gut ausgebildete Arbeitnehmer für Bau, Gastgewerbe und Tourismus in die Schweiz geholt. In den letzten Jahren stieg der Bedarf an hoch qualifizierten Zuwanderern.

Inwiefern hilft dabei der liberale, flexible Arbeitsmarkt?

Gesellschaften mit einem offenen Arbeitsmarkt wie die Schweiz und die USA integrieren Zuwanderer ökonomisch einfacher. Je stärker der Arbeitsmarkt reglementiert ist, desto schwieriger gestaltet sich der Berufseinstieg, wie das Beispiel der Flüchtlinge in Schweden zeigt. Das dortige Einführungsprogramm zur Arbeitsmarktintegration für Migranten ist ineffizient.

«Die Schule legt das Fundament der erfolgreichen Integration», sagt Walter Leimgruber. In dieser 6. Klasse aus Zürich-Wollishofen sind 16 Nationen im Klassenzimmer vertreten. Hinter dem Namen der Kinder sind jeweils die Herkunftsländer der Mutter und des Vaters genannt.

Sinan Türkei/Schweiz





Sebastian Rumänien/Rumänien



Muriel Schweiz/Schweiz



Roni Kosovo/Kosovo

Fördert eigentlich die direkte Demokratie die Integration?

Die Rolle der direkten Demokratie ist zweischneidig. Sie kann auf der einen Seite durchaus den Eindruck verstärken, Migration sei ein Dauerproblem. Dadurch rücken die sich mit der Einwanderung bietenden Möglichkeiten in der öffentlichen Diskussion in den Hintergrund. Ausserdem kann bei Zugewanderten angesichts der endlosen Debatten durchaus das Gefühl entstehen, nicht willkommen zu sein. Umgekehrt führt der Aushandlungsprozess dazu, dass die Bürgerinnen und Bürger sich ernst genommen fühlen. Bei aller Emotionalität bringen die Volksabstimmungen auch Sachkenntnis und fördern das Finden von ausgleichenden Lösungen.

Ist der Assimilationsdruck bei uns höher als in anderen Ländern?

Es gibt das schöne Bild von den Kokosnuss- und den Pfirsichkulturen. Bei den Ersteren braucht es viel Arbeit, bis man durch die harte Schale zum süssen Inhalt vordringt. Bei den Pfirsichkulturen stösst man sofort auf süsses Fruchtfleisch und erst zuletzt auf einen harten Kern. Die Schweiz gehört sicherlich zu den Ersteren. Zudem sind die Schweizer sehr stabil in ihren sozialen Beziehungen, sodass sie eher weniger Interesse an neuen Kontakten haben. Viele Migranten berichten davon, wie lange es dauert, bis Schweizer jemanden nach Hause einladen oder bis man ihr Vertrauen gewinnt.

Bei allem, was gut funktioniert: Im Sorgenbarometer der Credit Suisse zählen «Ausländer» und «Flüchtlinge» jeweils

doch noch zu den grösseren Sorgen der Bevölkerung. Wie kann sich die Schweiz in Sachen Integration noch verbessern? Die grosse Herausforderung wird sein, wie wir auch in Zukunft mit der Ausbildung und der beruflichen Integration umgehen. Das gilt vor allem für Flüchtlinge, aber auch für die vielen Migranten ohne berufliche Qualifikation. Bei beiden Gruppen heisst das Zauberwort: Bildung. Flüchtlinge sollten wesentlich konsequenter integriert werden, als das jetzt der Fall ist. Es braucht mehr Lehrerinnen und Lehrer mit Migrationshintergrund, bessere und günstigere Betreuungsstrukturen, mehr Zeit und Geld, persönliches Coaching und eine enge Zusammenarbeit von Behörden, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Das kostet zwar; aber spart man in diesen Bereichen, wird man in Zukunft ein Mehrfaches an Kosten tragen müssen. ■



Walter Leimgruber (59) ist Vorsteher des Seminars für Kulturwissenschaft und Europäische Ethnologie an der Universität Basel und Präsident der Eidgenössischen Migrationskommission. Er stammt aus dem Fricktal, einer Region im Kanton Aargau, die bis 1799 österreichisch war.



Forschung am Institut für Labortierkunde: Hormone aus dem Reagenzglas.





Im Westen der Agglomeration
Zürich werden die Arzneimittel
von morgen entwickelt –
für die ganze Welt. Zu Besuch
im Bio-Technopark Schlieren.

Text Jost Dubacher Fotos Pierluigi Macor

«Das macht ausser
uns
niemand»

D

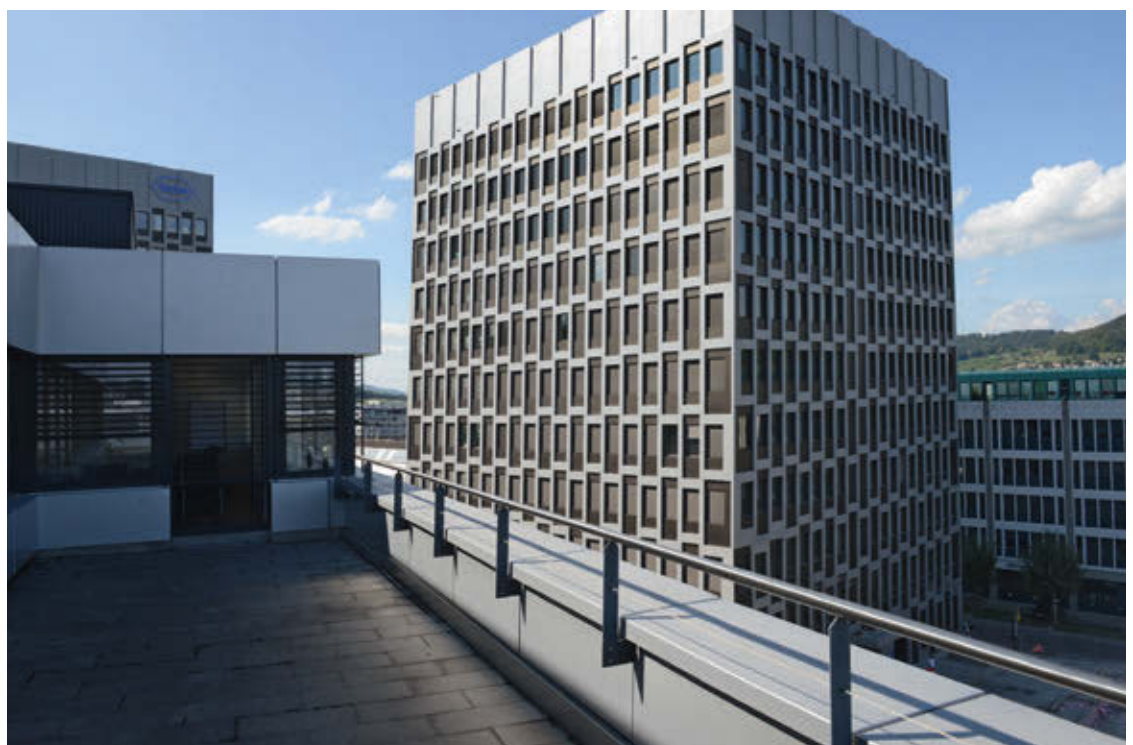
Der Raupenbagger wirbelt viel Staub auf. Die Betonabbruchzange verbeisst sich krachend in Wänden und Decken. Wo vor Jahrzehnten Arbeiter der Schweizerischen Wagons- und Aufzügefabrik AG Lokomotivmotoren montierten, entsteht ein weiteres Gebäude des Bio-Technoparks Schlieren: elf Stockwerke mit Labors, Büros und Konferenzzimmern für Biologen, Biochemiker, Molekularbiologen, Mediziner und Laboranten. Die Eröffnung ist für 2020 geplant.

«Wir sind bereits überbucht», sagt Parkmanager Mario Jenni. Die Interessenten kommen nicht nur aus der Schweiz, sondern auch aus dem Ausland. Ein weiteres Indiz für die Entwicklung, die Experten schon länger beobachten: Der Grossraum Zürich zählt zusammen mit dem Gebiet um Oxford und Cambridge zu den attraktivsten Biotechstandorten Europas. Die Grundlagenforschung kommt von der ETH und der Universität Zürich. Schlieren ist die Werkstatt: Hier werden Erkenntnisse in Produkte umgesetzt, die dann in der ganzen Welt vertrieben werden; Produkte, die auf eine konstant steigende Nachfrage stossen (siehe Grafik Seite 41). Der Verkauf von biotechnologisch hergestellten Arzneimitteln hat sich in den letzten zehn Jahren auf 230 Milliarden Dollar knapp verdoppelt.

Als junger Forscher kam Patrick Amstutz in den 2003 gegründeten Bio-Technopark. Er gehörte zu einer Forschungsgruppe am Biochemischen Institut der Universität Zürich, die eine bahnbrechende Erfindung gemacht hatte. Dem Team von Professor Andreas Plückthun war es gelungen, Proteine zu bauen, die wie die Antikörper des körpereigenen Immunsystems wirken, aber kleiner und vielseitiger sind. «Nobelpreiswürdig», hiess es nach der Publikation in der Fachzeitschrift «Nature Biotechnology».

INVESTORENGESPRÄCHE STATT PETRISCHALEN Die Forscher taufte die neue Molekülklasse auf den Namen DARPin, kurz für «Designed Ankyrin Repeat Proteins». 2004 machten sie sich unter dem Namen Molecular Partners (MP) selbstständig und zogen nach Schlieren. «Und seither», so Amstutz, «verfolgen wir nur ein Ziel: DARPin-Medikamente zu entwickeln, die für Patienten einen echten Nutzen haben.»

Heute ist der 43-Jährige CEO einer Biotechfirma mit mehr als 100 Mitarbeitenden, deren Aktien an der Börse gehandelt werden und die eine Marktkapitalisierung von 500 Millionen Franken aufweist. Seinen Alltag bestimmen nicht mehr Petrischalen und Pipetten, sondern Kennzahlen, Meilensteine und Investorengespräche. Am weitesten fortgeschritten ist ein Medikament gegen die altersbedingte Makuladegeneration (AMD). Eine entscheidende Rolle bei dieser weitverbreiteten Augenkrankheit spielt der *vascular endothelial growth factor* (VEGF). Hinter der Retina wachsen Blutgefässe, es bildet sich ein Ödem, was zu einer Ablösung der Netzhaut und letztlich zur Erblindung führt. Therapiert wird AMD mit Medikamenten, welche die VEGF-Proteine blockieren. Der Arzt spritzt sie alle vier bis sechs Wochen in den Augapfel der Patienten. Mit Abicipar sollte diese äusserst unangenehme Prozedur nur noch alle drei Monate nötig sein.



Bio-Technopark Schlieren: 20 Firmen, gut 1000 hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

«Abicipar ist in der Phase 3 der klinischen Entwicklung», sagt Amstutz. Übersetzt in die Umgangssprache heisst das: Verschiedene Spitäler sind daran, mittels unabhängig voneinander laufender Doppelblindstudien festzustellen, ob Abicipar in grossen Patientengruppen statistisch signifikant wirkt. Der Börsenkurs von Molecular Partners ist in Wartestellung und wird sich mit den Daten der laufenden Abicipar-Studie vermutlich substanziell nach oben oder unten bewegen.

GROSSFIRMEN UND SPIN-OFFS UNTER EINEM DACH Rund 20 Unternehmen arbeiten im Bio-Technopark an neuen Medikamenten. Neben Grossfirmen wie Roche oder Johnson & Johnson sind es vor allem junge Hochschul-Spin-offs. Zusammen mit Zulieferbetrieben der Biotechindustrie und diversen akademischen Einrichtungen beschäftigen sie gut 1000 hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Universität Zürich zum Beispiel belegt im Gebäude Wagistrasse 12 die oberen zehn Stockwerke. Der Lift hält im fünften Stock: Institut für Labortierkunde. Obwohl sich im Parterre das «Wagi S» befindet – eine Kombination von Kantine, Café und Lounge –, hat sich Jane Beil-Wagner bloss ein Sandwich gegönnt. Die junge Frau ist «BioEntrepreneur Fellow» der Universität Zürich und erforscht das Sexualhormon Gonadotropin.

«Schweine- und Rindermastbetriebe nutzen es zur Verkürzung und Synchronisation der Fruchtbarkeitszyklen», erklärt Beil-Wagner. Gewonnen wird das Protein aus dem Blut von trächtigen Stuten. Hauptlieferanten sind Argentinien und Uruguay, wo die Pferde unter teilweise bedenklichen Bedingungen gehalten werden. Öffentlicher Druck hat unterdessen dazu



Mario Jenni, Parkmanager

«Ein Ort, wo unternehmerisch begabte junge Forscher ihre Ideen weiterentwickeln konnten.»



geführt, dass Gonadotropin in der Schweiz nicht mehr erhältlich ist. «Wir fragten uns deshalb, ob man das Hormon im Labor herstellen könnte», sagt die Forscherin, und zwar in Form eines rekombinanten – biotechnologisch hergestellten – Proteins, produziert zum Beispiel von einer Zelllinie des Chinesischen Zwerghamsters.

Den Lohn einer Teilzeitmitarbeiterin und den Betriebsaufwand bestreitet Jane Beil-Wagner aus Drittmitteln, die sie bei gemeinnützigen Stiftungen sammeln konnte. 600 000 Franken sind es bisher; das Geld reicht bis Ende 2019. Bis dahin muss sie den Nachweis erbringen, dass es möglich ist, Gonadotropin in vitro herzustellen. «Gelingt es uns», sagt Beil-Wagner, «werden wir das Verfahren patentieren lassen und Investoren suchen.»

Das Vorgehen ist typisch für Biotechgründerinnen und -gründer. Die Medikamentenentwicklung ist teuer und Gewinne fallen oft erst nach Jahrzehnten an. Finanziert werden die Projekte zumeist von Risikokapitalgebern. Allein seit 2015 flossen über eine Milliarde Franken in junge Schweizer Biotechfirmen.

Weitere Geldquellen sind Börsengänge sowie Partnerschaften mit grossen Pharmafirmen, welche die Vertriebsrechte für einen aussichtsreichen Wirkstoff übernehmen und dafür Meilensteinzahlungen leisten. Mit solchen Lizenzen hat Molecular Partners bisher über 200 Millionen US-Dollar eingenommen.

STETS AN DER GRENZE ZUM UNBEKANNTEN
Kostentreibend wirkt in der Pharmaforschung vor allem die Tatsache, dass sie stets an der Grenze zum Unbekannten operiert. Viele scheinbar vielversprechende Lösungswege erweisen sich im Nachhinein als Sackgassen; millionenteure



Patrick Amstutz, Forscher und CEO

«Wir konzentrieren uns derweil
auf unsere Krebsprogramme.»

Jane Beil-Wagner, Forscherin

«Frustration gehört zur
Forschung, aber Rückschläge stacheln
mich an.»



Versuchsreihen müssen dann komplett
abgeschrieben werden.

«Frustration gehört zur Forschung»,
sagt auch Jane Beil-Wagner. Sie klingt
nicht, als ob sie darunter leiden würde. Im
Gegenteil: «Aber Rückschläge stacheln
mich an.» Als sich herausstellte, dass es
nicht gelingen würde, das künstliche Go-
nadotropin mit den Eierstockzellen des
Chinesischen Zwerghamsters zu produzie-
ren, begann sie noch einmal von vorn und
arbeitet jetzt mit Embryozellen. «Wir
betreten Neuland», bemerkt sie nüchtern,
«das macht ausser uns niemand.»

Zurzeit ist sie daran, für die Embryo-
zellen ein optimales Habitat zu kreieren.
Sollte es mit dieser sanften Methode wie-
der nicht klappen, wird sie zu invasiveren
Massnahmen greifen. «Dann werden wir
versuchen, mit gentechnischen Eingriffen
zum Ziel zu kommen.»

In der Fachwelt spricht man von
Protein-Engineering, der Konstruktion
und Herstellung von biologischen Makro-
molekülen. Auch dieses Teilgebiet der Bio-
chemie hat Tradition an der ETH und der
Universität Zürich. Ihre Forscher beschäf-
tigen sich seit den 1990er Jahren damit.
Noch weiter zurück reicht die Exzellenz
des Standorts Zürich im Bereich der
Immunforschung. Schon in den 1970er
Jahren publizierte der spätere Nobelpreis-
träger Rolf Zinkernagel vom Unispital
bahnbrechende Erkenntnisse über die
zelluläre Immunabwehr.

Beides zusammen – Fortschritte in
der Grundlagenforschung und neue tech-
nologische Möglichkeiten – führten in den
Jahren vor 2000 zu einem Boom in der
Antikörperforschung. «Was noch fehlte»,
sagt Parkmanager Mario Jenni, «war ein
Ort, wo unternehmerisch begabte junge
Forscher ihre Ideen weiterentwickeln
konnten.» Zum Glück für den Standort
Zürich trat der Immobilienunternehmer
Leo Krummenacher auf den Plan. Er be-
trieb auf dem Wagi-Areal ein Gewerbe-
zentrum, in dem auch einige Labors der
ETH untergebracht waren. Als die Hoch-
schule ihren Campus auf dem Högger-
berg bezog und ihre Verträge kündigte,
ging Krummenacher das Wagnis ein: Er
begann, Start-ups anzusiedeln.

Schon bald machte der Park Schlag-
zeilen: Es war die Zeit der Rinderseuche
BSE. Das ETH-Spin-off Prionics brachte
den ersten Schnelltest auf den Markt.





Ebenfalls für Aufsehen sorgte die Übernahme der Jungfirma Glycart durch Roche. 2005 bezahlte der Basler Konzern 235 Millionen Franken für das Zürcher Kleinunternehmen, das einen proteinbasierten Wirkstoff gegen Krebs in der Pipeline hatte. Das Medikament kam 2013 auf den Markt und wird in der Schweiz unter den Namen Gazyvaro verschrieben.

Diesem ersten Deal folgten zahlreiche weitere. Insgesamt haben sich grosse Pharmafirmen ihre Akquisitionen in Schlieren bisher rund 1,5 Milliarden Franken kosten lassen. Einige haben das erworbene Know-how mitgenommen – so wie es Novartis mit der Jungfirma Esbatech getan hat. Andere, wie Roche, haben in Schlieren Wurzeln geschlagen.

Die Wahl zwischen Bleiben oder Gehen stellt sich jeweils auch den Gründern: Für sie beginnt mit dem Verkauf auf jeden Fall ein neues Leben. Einige starten das nächste Projekt, andere bleiben und schlagen eine Konzernkarriere ein.

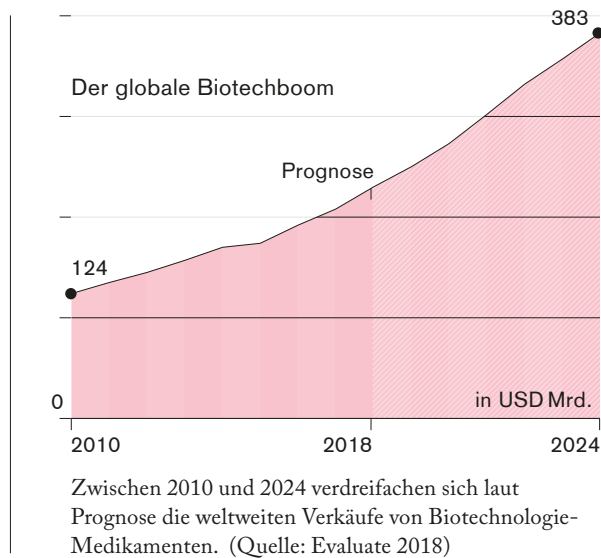
JAHRELANGE KELLER-VERSUCHE Den umgekehrten Weg geht Reto Naef. Und er beweist, dass Mut und Kreativität keine Privilegien der Jugend sind. Der 64-Jährige zeigt hinaus auf den schmucklosen Parkplatz vor seinem Büro. «Wissen Sie», schwärmt er, «ich liebe die Atmosphäre hier im Technopark.»

Naef arbeitete 30 Jahre lang für die Basler Pharmaindustrie; zuerst bei Sandoz, nach der Fusion für Novartis. Sein Name steht als Erfinder auf diversen heute noch bewirtschafteten Patenten. «Doch irgendwann», so Naef, «hatte ich genug von den Routinen und den oft rein politischen Rücksichten, die in Grossunternehmen so viel Raum einnehmen.»

Nach jahrelangen Versuchen im heimischen Keller reichte er 2015 die Kündi-

Reto Naef, Gründer

«Irgendwann hatte ich genug von den Routinen und den oft rein politischen Rücksichten in Grossunternehmen.»



gung ein, machte sich selbstständig und zog mit seiner Firma Topadur in den Bio-Technopark. Zusammen mit 15 Mitarbeitenden entwickelt er einen Wirkstoff, der die Durchblutung von kapillaren Gefässen und somit die Wundheilung anregt.

Das potenzielle Einsatzgebiet von TOP-N53 ist breit. Denn Wundheilungsstörungen können nach schweren Verbrennungen auftreten, gehen aber auch mit Querschnittslähmungen oder Krankheiten wie Krebs, Aids, Diabetes oder Gicht einher. «Wir konzentrieren uns auf den diabetischen Fuss», erklärt Naef, «dort ist der medizinische Bedarf am stärksten.» Tatsächlich leidet jeder zehnte Zuckerkrankte an offenen Fusswunden. Diese können grösser werden, lassen das Gewebe absterben und erfordern schliesslich eine Amputation. Jährlich müssen weltweit mehr als eine Million Diabetesfüsse amputiert werden; wobei zum menschlichen Leid immense Kosten kommen. Allein in den USA liegen sie bei 6,2 Milliarden Dollar pro Jahr.

Zurzeit bereiten Naef und sein Team die Unterlagen für die erste Phase der klinischen Tests an der Universität Grenoble vor. Mit dem Markteintritt rechnet er 2022, wohl wissend, dass bis dahin viel passieren kann. Laut Statistik scheitern neun von zehn Wirkstoffkandidaten in der klinischen Phase; sei es, weil sie zu Nebenwirkungen führen; sei es, weil sie einfach nicht viel besser sind als bereits erhältliche Präparate.

Eine Sorge immerhin braucht Jungunternehmer Naef nicht zu haben: dass es ihm in Schlieren zu eng werden könnte. Denn die Nachfolger von Leo Krummenacher sind bereit, weiter in den Bio-Technopark zu investieren. Einen Zeitplan gibt es nicht. «Getrieben», begründet Mario Jenni, «wird der Ausbau von den Bedürfnissen unserer Mieter.» Jener, die neu von der Universität oder der ETH nach Schlieren ziehen, oder jener, die mehr Laborplatz und Büros benötigen, weil sie mit ihren Wirkstoffkandidaten die nächste Hürde genommen haben.

EIN MEDIKAMENT GEGEN ALZHEIMER Eine grosse Zukunft wird zum Beispiel dem 2006 gegründeten Uni-Spin-off Neurimmune vorausgesagt. Das Unternehmen entwickelt

Wirkstoffe gegen neurodegenerative Krankheiten wie Alzheimer und Parkinson. Am aussichtsreichsten ist der Alzheimer-Wirkstoff Aducanumab des Neurimmune-Partners Biogen, der die Eiweissablagerungen im Hirn zu binden und zu entfernen verspricht. Die jüngste Ausgabe der «World Preview» der britischen Marktforschungsfirma Evaluate bezeichnet den Antikörper von Neurimmune als dritt-wertvollstes Entwicklungsprojekt der ganzen Pharmawelt. Sollte Aducanumab auch noch die letzten klinischen Tests bestehen, könnte es dereinst heissen, das erste wirksame Alzheimermedikament sei in Zürich erfunden worden.

Entscheidende Monate stehen auch bei Molecular Partners an. Die letzten Studien zeigten zwar, dass die Anzahl der nötigen Augeninjektionen mit Abicipar deutlich sinkt, dass es aber auch bei jedem siebten Probanden zu einer Entzündungsreaktion kam. Der irische Pharmakonzern Allergan, der Abicipar vertreiben wird, ist daran, diese Nebenwirkung durch ein verfeinertes Produktionsverfahren zu lindern. An ihrem Plan, 2019 die Zulassung für Abicipar zu beantragen, halten die Iren fest. Bei einem Markteintritt winken Molecular Partners Zahlungen von über 300 Millionen Franken sowie jährliche Lizezzinnahmen.

«Wir konzentrieren uns derweil auf unsere Krebsprogramme», sagt Patrick Amstutz. Zwei Moleküle stecken in der Pipeline; eines gegen Lungen- und Blutkrebs, ein weiteres gegen Brustkrebs. Diese neuen Wirkstoffe will die Firma zunächst allein – ohne Lizenzverträge mit Big Pharma – weiterentwickeln und in Richtung Marktreife bringen.

Zurück im Wagi S. Die Dame hinter dem Tresen des Caffè Momento lacht auf die Frage, ob man den Forschern ihren Beruf ansehe. «Nein, bei uns tauchen sie selten in Laborkitteln auf.» Am späten Nachmittag ist nicht mehr viel los; das Lokal schliesst um 17 Uhr.

Verlängerung gibt's nur einmal im Monat, jeweils am ersten Dienstag des Monats für den «Bio-Technopark After Work Networking Aperitif» mit rund 200 Teilnehmern. Die Leute knüpfen Kontakte, teilen Ideen und schmieden Pläne. Das ganz normale Büropalaver. Und doch ist etwas anders an einem Ort, wo Medikamente entwickelt werden. Im Hintergrund geht es um das Heilen von Krankheiten, das Lindern von Schmerzen und gewonnene Lebenszeit.

So denkt man sich tödliche Krankheiten gerne sehr weit weg, und dann sind sie plötzlich sehr nah. So wie im Fall von Christian Zahnd. Der Gründungs-CEO von Molecular Partners erlag im November 2017 einem Hirntumor. «Bei uns», sagt sein Freund und Nachfolger Patrick Amstutz, «weiss jeder, wofür er arbeitet.» ■

Jost Dubacher begleitet seit über 20 Jahren die Unternehmer- und Innovationsszene in der Schweiz und ist Partner im unabhängigen Journalistenbüro JNB.

Firmengründungsgeschwindigkeit

Im «Ease of Doing Business»-Ranking der Weltbank ist die Schweiz in den letzten Jahren kontinuierlich abgerutscht. Zuletzt belegten wir noch Rang 33 von 190 und lagen damit hinter Ländern wie Georgien, Mazedonien oder Mauritius. In der Schweiz dauert es zehn Tage, eine Firma registrieren zu lassen – in Neuseeland, dem geschäftsfreundlichsten Land der Welt, bloss einen halben Tag.

Abfall

Pro Kopf produziert die Schweiz jährlich 720 Kilogramm Abfall – das sind rund zwei Kilo pro Tag. Noch mehr Müll machen europaweit laut Eurostat nur die Dänen und Norweger. Während aber die Abfallmenge im restlichen Europa zwischen 1995 und 2016 in etwa gleich geblieben ist, hat sie in der Schweiz um 20 Prozent zugenommen.

Privatverschuldung

Die Schulden der Schweizer Haushalte sind von 2007 bis 2017 um 40 Prozent gestiegen. Mit rund 100 000 Franken pro Kopf (fast 130 Prozent des Bruttoinlandsprodukts) ist die Schweiz in dieser Disziplin weltweit die Nummer eins. Ersten wir eine Wohnung oder ein Haus, halten wir die Hypotheken jahrzehntelang. Fast überall sonst werden sie über kurz oder lang amortisiert. Die Zunahme der Verschuldung hat damit zu tun, dass die Wohneigentumsquote seit einiger Zeit steigt.

Die Schweiz im

Von der Artenvielfalt bis zum Abfall und natürlich der Freundlichkeit: acht Disziplinen, in denen die Schweiz wenig hervorragend abschneidet.

Zusammengestellt von Mathias Plüss Illustrationen Elena Xausa

Artenvielfalt

Die Biodiversität in der Schweiz geht stark zurück. Besonders dramatisch ist die Situation im Kulturland: Die Bestände typischer Landwirtschaftsvögel haben von 1990 bis 2016 um über 50 Prozent abgenommen, heisst es im neuen Brutvogelatlas der Vogelwarte Sempach. Arten wie die Feldlerche sind selten geworden. Zumindest in Grenznähe sieht es in den Nachbarländern besser aus – offenbar gestehen diese der Natur ein wenig mehr Raum zu als wir.





Gesundheitskosten

Die Krankenkassenprämien haben sich innert zwanzig Jahren mehr als verdoppelt. Bei den Gesundheitsausgaben pro Kopf liegt die Schweiz innerhalb der OECD hinter den USA auf dem zweiten Platz. Betrachtet man nur die Kosten, welche die Leute aus der eigenen Tasche bezahlen, ist die Schweiz sogar mit Abstand die Nummer eins.

Hygiene

73 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer waschen sich regelmässig die Hände mit Seife, so das Resultat einer gross angelegten Studie 2015 durch WIN, eine internationale Vereinigung von 75 Meinungsforschungsfirmen. Unter 63 Staaten liegen wir damit bloss im Mittelfeld. Ganz vorn sind Saudi-Arabien (97 % Händewaschen) und Bosnien (96 %) – vermutlich deshalb, weil in muslimischen Ländern die rituelle Reinigung einen wichtigen Stellenwert hat.

Mittelfeld

Freundlichkeit

Von hier lebenden Expats bekommt die Schweiz schlechte Noten. Zwar ist sie gemäss Ranking des internationalen Expat-Netzwerks InterNations bei der Sicherheit Spitze, doch in der Rangliste der besten Länder belegt sie nur Platz 44 von 68. Dies liegt daran, dass es Ausländer in der Schweiz oft schwer haben: In Kategorien wie «Freundlichkeit» oder «Freunde gewinnen» liegt die Schweiz auf den hintersten Rängen.

Internet im Zug

Wer auch mal im Ausland unterwegs ist, weiss es: Der öffentliche Verkehr in der Schweiz rollt vergleichsweise zuverlässig und pünktlich. Doch im Bereich Innovation gibt es Aufholbedarf: In Holland etwa gibt es eine aufladbare Karte, mit der man Züge, Busse und U-Bahnen im ganzen Land bargeldlos benutzen kann. In Tschechien kann man sich das Ticket seit Jahren direkt aufs Halbtax laden. Auch Wi-Fi im Zug geniessen die Tschechen und andere schon, während es in der Schweiz erst langsam eingeführt wird.



Bauen
für die Welt



3

Schweizer Architektur ist seit dem Barock ein Exportschlager. Vier Gründe für diesen Erfolg.

Text Köbi Gantenbein

Fläsch ist ein kleines Dorf im Kanton Graubünden. Immer wieder führe ich Gäste durch die Baukultur unseres Dorfes. Die Nachfrage hat seit 2010 steil zugenommen, denn Fläsch erhielt damals den Wakkerpreis des Schweizer Heimatschutzes für seine vorzügliche Ortsplanung. Diese Auszeichnung ist der Schweizer Oscar für Baukultur. So spricht sich herum, dass Fläsch eine Reise wert sei, ja ein Vorbild ist. Nebst Neugierigen aus dem Unterland habe ich seither vielen Gruppen aus dem Ausland das Dorf vorgeführt – Italienern, Deutschen und Österreicherinnen, einmal sogar Chinesen und einmal Japanerinnen. Ab und zu fröhlichen Bildungsreisenden, meist Architektinnen und Planern.



2

Und so ist der *erste Grund*, warum Architektur aus der Schweiz in der Welt etwas zählt: Wir bauen gut und wir sprechen gerne darüber. Die Leute reisen aus der Fremde herbei und wollen von uns lernen. Sei es als Weiterbildung oder im Rahmen ihrer Ausbildung an der ETH in Zürich oder Lausanne oder an der Accademia von Mendrisio. Diese Hochschulen haben weltweit einen guten Ruf und sie hüten den Gral der Schweizer Architektur – ein Drittel der daraus Trinkenden kommt aus aller Welt und kehrt wieder dahin zurück, schweizerisch imprägniert.

Im Unterschied zu den grossen urbanistischen Würfen, wie sie etwa in Berlin, London oder Paris zu sehen sind – und wovon wir mehr importieren sollten –, haben wir viel zu bieten im kleinen Massstab des Hauses. Seit der Tessiner Francesco Borromini als Baumeister im 17. Jahrhundert in Rom ein Dutzend Kirchen baute, zieht sich dieses Können am Objekt im Ausland durch bis zu Mario Botta, Herzog & de Meuron oder Giger/Guyer von heute.

Der *zweite Grund*, warum Schweizer Architektinnen und Architekten im Ausland erfolgreich sind, ist ihr ausgeprägtes Gespür für Design – die Fähigkeit, einem Haus Gesicht und Form zu geben. Meisterhaft versteht sich darin der Haldensteiner Architekt Peter Zumthor. Sehen und erleben können wir das in seinem Museum Kolumba in Köln, wo die Schätze der katholischen Kirche geborgen sind. Zumthor hat auf den Ruinen eines im Zweiten Weltkrieg von Bomben zerstörten Gotteshauses ein Museum gebaut, das die Geschichte des Ortes ebenso widerspiegelt, wie es in seiner weitatmigen Würde den Gläubigen ein Symbol schenkt. Und vor allem ist es ein Museum, in dem die Kunst auf höchstem Niveau ausgestellt werden kann – das heisst in spannenden Raumfolgen und in Lichtfugen, die man in dieser Form nicht oft antrifft. Kurz – das exzellente Vermögen von Schweizer Architekten im Design des



Hauses, in der Schaffung von Orten, oft verbunden mit hochstehenden Erwartungen an das handwerkliche Können der Bauleute, macht ihre Arbeit in der Fremde begehrt.

Ziehen wir die Linie von Borromini zu den Heutigen, so sehen wir: Ihre Aufgabe im Ausland ist selten der Bau von Gebrauchsarchitektur, wie sie 95 Prozent des Baugeschehens ausmachen, sondern es sind Häuser nahe an Macht und Herrlichkeit, oft in hochkarätig besetzten Architekturwettbewerben gewonnen. Kirchen für katholische Fürsten; ein monumentales Stadion in Peking für die kommunistische Regierung Chinas; ein prachtvolles Musikhaus wie die Elbphilharmonie für das stolze Bürgertum von Hamburg; Rathäuser, Universitäten, Museen und Bibliotheken für republikanische Städte – sie alle brauchen den Glanz und die Strahlkraft, die die soliden Schweizer bieten können. Die Vertrautheit mit dem Exquisiten ist der *dritte Grund* für den Erfolg: Ob repräsentabler Palast oder Hightech-Werkzeugmaschine – die Schweizer wissen offenbar, wie das geht.

Aber wenn Architektur das Los der Elenden in der Welt verbessern sollte, können sich diese selten auf die Fantasie und das Können der Architekten aus dem Land des Roten Kreuzes verlassen. Dennoch – ich lobe die Arbeiten der Städteplanerin Fabienne Hoelzel, die mit ihrem Büro Fabulous Urban in Nigeria kluge Projekte in den Slums des Molochs Lagos realisiert, oder Toni «El Suizo» Rüttimann aus Pontresina. Der Bauingenieur baut Hängebrücken für Fussgänger, Velo- und Töfffahrer in Lateinamerika und Asien. Sie entstehen aus wenigen Bestandteilen in einem von ihm entwickelten Baukasten. Als Material dienen ausgemusterte Röhren oder Seile, die die Bergbahnen nicht mehr brauchen. Zusammen mit ihm bauen die Einheimischen die Brücken selbst. Toni «El Suizo» hat in 13 Ländern 780 Brücken für die Menschen, die weit draussen leben, realisiert. Sie finden so den Weg zu Spitälern, Schulen und Märkten. Sein Können ist denn auch der *vierte Grund* für den Erfolg von Schweizer Baukultur in der Fremde: Ob Tunnel, Brücke oder Seilbahn, die Schweizer Ingenieure können gut konstruieren. ■



4



6



5

Köbi Gantenbein (62) ist Chefredaktor und Verleger von «Hochparterre», der Zeitschrift für Architektur aus Zürich.



7



10



9



8

Zehn bedeutende Bauten von Schweizer Architekten
im Ausland – ausgewählt von Köbi Gantenbein

1 Herzog & de Meuron: Elbphilharmonie, Hamburg, Deutschland – «Mit der Elbphilharmonie wurde ein Stadt Wahrzeichen gebaut.» 2 Francesco Borromini: Kirche Sant'Ivo alla Sapienza, Rom, Italien – «Die Kirche bildet den Himmel auf Erden ab.» 3 HHF Architekten: Modezentrum Labels 2, Berlin, Deutschland – «Das Mode- kaufhaus Labels 2 wurde zur Landschaft.» 4 Peter Zumthor: Kunsthhaus Bregenz, Österreich «Ein Kristall für die Kunst am Bodensee.» 5 Toni «El Suizo» Rüttimann: Hängebrücke beim Dorf Taung Kyar, Myanmar – «Ein Schweizer baut Brücken, die in die Mitte führen.» 6 Bearth & Deplazes: Galerie für zeitgenössische Kunst, Marktoberdorf, Deutschland – «Ein kleiner Kunst- ort wird mit Räumen verzaubert.»	7 Justus Dahinden: Basilika der Märtyrer von Uganda, Namugongo, Uganda «Die Kirche erinnert 5000 Gläubige an die Märtyrer.» 8 Gigon/Guyer: Archäologisches Museum und Park Kalkriese, Osnabrücker Land, Deutschland – «Die Anlage ist ein Gesamtkunstwerk aus Park und Haus.» 9 Mario Botta: Museum of Modern Art, San Francisco, USA – «Der Architekt spielt für das Museum of Modern Art mit Licht, Kreis, Säule und Kubus.» 10 Le Corbusier: Unité d'habitation, Marseille, Frankreich – «Die Wohnmaschine zeigt, warum Le Corbusier ein Massstab der Moderne ist.»

Fotos: Peter Rigaud/laif/Keystone; Aik Lian; Architekten: Bearth & Deplazes Architekten, Chur/Zürich,
Valentin Bearth – Andrea Deplazes – Daniel Ladner. Foto: Ralph Feiner; Josef Dahinden; (Architekten) Annette
Gigon/Mike Guyer Architekten. Foto: Heinrich Helfenstein; Pino Musi; Edmund Sumner/View/Keystone

Ein Gefühl für die Schönheit



Welches ist der schönste Ort der Schweiz?

Christoph Ammann kennt ihn, aber er kann ihn nicht sehen.
Mit welchen Sinnen der blinde Reisejournalist die
Facetten der Welt erfasst, erklärt er hier.

Text Christoph Ammann Illustration Elisabeth Moch



Das Geschnatter der Enten, der energische Flügelschlag startender Schwäne und das Rauschen der Wassermassen an der Kraftwerk-Staumauer zaubern das Bild der Insel Rheinau hervor. Ich erinnere mich an die Silhouette des dichten Waldes auf der deutschen Seite des Stroms, an den barocken Doppelturm der Klosterkirche und den mehrflügeligen Konventskomplex. Er hat während 140 Jahren als psychiatrische Klinik gedient, seit 2015 proben hinter den renovierten Mauern der Musikinsel Rheinau Chöre und Orchester.

Die Insel Rheinau ist für mich der schönste Ort der Schweiz, und zwar nicht nur weil der heilige Christophorus, dessen Name ich trage, an der Brücke zwischen Klosterplatz und Insel thront. Man atmet auf diesem von Wasser umspülten Flecken im Zürcher Weinland Geschichte und fühlt sich zugleich der Natur ganz nahe.

«HÖRE JEDEN BUCHSTABEN» Gerüche und Geräusche helfen mir, das Bild eines Schauplatzes zu formen. Manchmal mischen sich Erinnerungen ein, manchmal braucht es Fantasie, ein zuverlässiges Bild zu bauen. Denn auf die Optik kann ich mich nicht mehr verlassen. Ich bin blind und übe einen Beruf aus, dem ein Blinder eigentlich gar nicht gerecht werden kann: Ich bin Reisejournalist, seit 32 Jahren. 2010 trübte sich der Blick innerhalb weniger Monate, ich erblindete. Heute erkenne ich nur noch Lichtquellen, etwa brennende Strassenlampen, Fenster und die Sonne.

Wie mein Grossvater und Vater leide ich an der Erbkrankheit Retinitis pigmentosa (Netzhautdegeneration). Doch im Vergleich zu den Ahnen bleibt mir ein unschätzbarer Vorteil: Die moderne Technik erlaubt es mir, meine Arbeit am Computer über die Ohren statt die Augen zu verrichten. Ich höre jeden Buchstaben, den ich tippe, redigiere mittels Tastenkombinationen Texte und lasse mir von der Computer-



stimme «Max» Zeitungen, Notizen und Recherchematerial vorlesen. Als Leiter der Reisedredaktion von namhaften Schweizer Zeitungen obliegen mir Planung und Koordination der Reiseseiten. Ich briefe Autoren, bearbeite deren Texte und hecke Ideen aus.

50 TAGE PRO JAHR UNTERWEGS Am liebsten recherchiere ich selbst Reisegeschichten. Geschätzt 50 Tage pro Jahr bin ich unterwegs. Destinationen und Reiseformen haben sich der Behinderung angepasst: Das Trekking in der Mongolei oder die Safari in Südafrika ergeben keinen Sinn mehr. Von raren Ausreisern abgesehen suche ich meine Geschichten heute in der Schweiz und in Europa. Klingt simpel, in meinem Fall bedarf jedoch jedes Projekt minutiöser Vorbereitung.

Vor Ort müssen die Partner über das Handicap informiert werden, das Programm soll so weit wie möglich zugeschnitten sein auf einen Blinden. Vor allem: Ohne kundige Begleitung geht nichts. Ob bei der Inseltour auf Jersey, auf dem Nürnberger Weihnachtsmarkt oder im Ferienresort im Engadin: Ein Blinder muss sich auf sichere Assistenz verlassen können, die ihn in unbekannten Gefilden führt, ihm die Speisekarte im Restaurant vorliest und das Hotelzimmer nach versteckten Fallen durchsucht.

Stimmungen einfangen, Details wahrnehmen und mit wasserdichten Fakten mischen: An der Frontarbeit des Reisejournalisten hat sich eigentlich wenig geändert. Im Vergleich zu früher bin ich heute jedoch vermehrt auf die detailtreue Beschreibung eines kundigen Führers oder der Assistenz angewiesen. Ich kann mir gut vorstellen, dass es manchmal ganz

«Das Tack-Tack-Tack meines Blindenstocks klingt auf freiem Feld anders als in einer Häuserschlucht.»

schön nerven muss, wenn ich mich penetrant nach der Art der Fensterbögen im Dom erkundige oder die Leitfarben eines Hotels erfrage. Doch solche scheinbaren Nebensächlichkeiten schärfen zusammen mit Aussagen von Interviewpartnern und recherchierten Fakten meine Reisegeschichten.

DER LUFTZUG VERRÄT STRASSENKREUZUNGEN Die häufigste Frage, die dem blinden Reisenden gestellt wird: «Haben sich deine anderen Sinne verbessert, seit du nichts mehr siehst?» Die Antwort: Ich höre, rieche, schmecke oder fühle nicht besser als früher. Aber die Situation zwingt mich, die vier unversehrten Sinne gezielt einzusetzen. Bin ich im Alltag allein unterwegs, orientiere ich mich zum Beispiel aufgrund des Schalls. Das Tack-Tack-Tack meines Blindenstocks klingt auf freiem Feld anders als in einer Häuserschlucht. Und ich achte auf Gerüche. Schliesslich riecht eine Kleiderboutique anders als eine Bäckerei. Der Luftzug verrät Strassenkreuzungen, Lücken in Häuserfronten oder Brücken. Mein weisser verlängerter Arm tastet sich entlang von Trottoirkanten, über Kopfsteinpflaster und Treppen.

Auf Bahnhöfen und an Busstationen sind die taktilen Linien unverzichtbar für Sicherheit und Orientierung. Sie sorgen dafür, dass ich meinen Arbeitsweg von einer Zürcher Landgemeinde ins Stadtzentrum allein und problemlos schaffe.

Auf der Insel Rheinau aber, vor der Klosterkirche, im kleinen Park dahinter und am grünen Fluss, benötige ich Begleitung. Als wir an einem schwülen Juniabend die Insel über die Brücke betraten, fuhr sozusagen aus heiterem Himmel ein mächtiger Blitz in den Rhein. Die Erde erbebte, der Donnerknall war ohrenbetäubend. Wäre ich abergläubisch, ich hätte diese Eruption der Naturgewalt als Fanal des Himmels begriffen und meinem Lieblingsort flugs den Rücken gekehrt. Schliesslich gibt es noch ein paar andere wunderschöne Orte in der Schweiz: Waren Sie schon mal auf der mittelalterlichen Stadtbefestigung Munot in Schaffhausen, im pittoresken Bündner Bergdorf Latsch hoch über dem Albulatal oder am stillen Klöntalersee im Glarnerland? ■

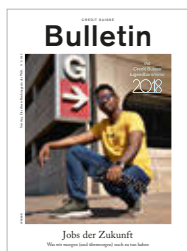


Christoph Ammann (60) ist Leiter der Reisedredaktion von «SonntagsZeitung», «Tages-Anzeiger» und «Der Bund» in Zürich. Er arbeitet seit 32 Jahren als Reisejournalist. Seit sieben Jahren ist Christoph Ammann blind. Er ist verheiratet, Vater von zwei Töchtern und lebt in Marthalen (ZH).



Weltweit erfolgreich. In der Schweiz zu Hause.

Wir begleiten Roger Federer seit seiner Geburt und teilen gemeinsame Werte wie das Streben nach aussergewöhnlichen Leistungen.
credit-suisse.com/rogerfederer



Bulletin «Jobs der Zukunft» 2/2018

Pflichtlektüre

Immer wieder gerne lese ich Ihre Bulletins. Ich finde diese Ausgabe ganz hervorragend und würde dieses Bulletin gerne meinen Kollegen im Verwaltungsrat als Pflichtlektüre weiterleiten. Peter Artho, Inhaber Artho Bodenideen, St. Gallen

Ideal für Kadermitarbeiter

Seit 19 Jahren integrieren wir jährlich gegen 250 Jugendliche via Arbeitspraktika im ersten Arbeitsmarkt. Ihr letztes Bulletin, «Jobs der Zukunft», ist eine ideale Lektüre für unsere Kadermitarbeiter.

Michael Hein, CEO Job Factory Basel AG

Wie steht es mit der Arbeit in Zukunft?

Mein Kommentar zu dieser Ausgabe: Die Skepsis der Menschen gegenüber der digitalen Transformation bleibt auf den meisten Ebenen sehr gross. Bei der «Expertenzunft» nur Pessimisten beziehungsweise Optimisten anzuhören oder mit Vergangenheitsentwicklungen und Veränderungsängsten zu argumentieren, greift zu kurz. Es braucht Praxisnähe ohne Schönrederei und klare Fakten. Es darf nicht zur Glaubenssache werden. Leider wird bei Diskussionen weitgehend nur vom oberen Viertel der Gesellschaft geredet, statt die Zukunft der anderen drei Viertel fundiert zu thematisieren.

Gefordert werden Ausbildungen zu mehr Lebenskompetenz, bessere Selbsteinschätzung und flexible Lebenskursänderungen. Entscheidend sind auch starke Selbst- und Sozialkompetenzen, damit «Selbstunternehmer» mit mehreren Arbeitgebern entstehen können. Grosse Chancen haben in Zukunft «Jobs mit Herz», die viel Kreativität, Spiritualität, Empathie und zwischenmenschliche Interaktionen (wie bei Pflege, Erziehung, Verhandlungen) beziehungsweise Kommunikation/Information voraussetzen. Eine gute Zukunft wird auch Einzelpersonen und Kleinunternehmern aller Schattierungen in Landwirtschaft, Handwerk/Gewerbe und Dienstleistungen vorausgesagt.

Bruno Bettoli, Gross

Wir freuen uns über jeden Leserbrief.

Schreiben Sie uns per E-Mail an bulletin@abk.ch oder per Post an Credit Suisse AG, Redaktion Bulletin, HTG, 8070 Zürich

Credit Suisse Bulletin kostenlos abonnieren! abo.bulletin@credit-suisse.com

Folgen Sie uns:



twitter.com/creditsuisse
linkedin.com/company/credit-suisse
facebook.com/creditsuisse
youtube.com/creditsuisse

—

Impressum

Herausgeberin: Credit Suisse AG • Projektverantwortung: Steven Althaus, Mandana Razavi • Mitarbeit: Jessica Cunti, Philipp Fanchini, Katrin Schaad, Yanik Schubiger • Inhaltskonzept, Redaktion: Ammann, Brunner & Krobath AG (abk.ch) • Gestaltungskonzept, Layout, Realisation: Crafft Kommunikation AG (crafft.ch) • Fotoredaktion: Studio Andreas Wellnitz • Druckvorstufe: n c ag (ncag.ch) • Übersetzung: Credit Suisse Language & Translation Services • Druckerei: Stämpfli AG • Auflage: 81 000

Redaktionskommission: Oliver Adler, Felix Baumgartner, Gabriela Cotti Musio, Marzio Grassi, Anja Hochberg, Thomas Hürlimann, Antonia König Zuppiger, Carsten Luther, Jsabelle Reist, Manuel Rybach, Frank T. Schubert, Daniel Stamm, Robert Wagner



Credit Suisse Sorgenbarometer 2018

58 %

finden, der Egoismus gefährde die Schweizer Identität – damit könnte auch das Vereinssterben gemeint sein.

Die MILIZFEUERWEHR BASEL-STADT ist seit 1845 tätig und hat zurzeit 115 Mitglieder. Sie unterstützt die Berufsfeuerwehr und wird eingesetzt bei Brand- und Elementarereignissen, dem Wassertransport über lange Strecken, dem Aufbau und Betrieb der mobilen Sanitätshilfestelle, bei Sicherheitswachen und vielem mehr.



In der Schweiz dürfen 5 357 836 Menschen wählen und abstimmen.
Was beschäftigt sie? Wem vertrauen sie? Welche Werte zählen?
Das Sorgenbarometer misst der Stimmbevölkerung die Temperatur.

LÖSUNGEN SIND GEFRAGT



Das Sorgenbarometer ist nicht nur eine Orientierungshilfe für die öffentliche Meinungsbildung, es gehört nach über 40 Jahren auch zum politischen Inventar der Schweiz. Alljährlich zeigt es auf,

was die Schweiz denkt und fühlt und hat wohl schon zu einigen politischen Vorstössen angeregt. «Das Sorgenbarometer», sagt Bundesrat Ignazio Cassis, «ist ein wichtiges politisches Instrument für die Schweiz; es zeigt Entwicklungen und Zusammenhänge über einen längeren Zeitraum auf – das ziehe ich dem aktualitätsgetriebenen Röntgenblick einer einmaligen Umfrage vor» (ab Seite 58).

In der Tat: Auch das Hauptresultat der diesjährigen Umfrage lässt sich nur über die lange Sicht richtig einordnen. Bei zwei Dritteln der 37 Erhebungen seit 1976 war die Arbeitslosigkeit die grösste Sorge. Dieses Jahr liegt sie gerade einmal auf Rang sechs, noch 22% ordnen sie unter den grössten Problemen der Schweiz ein.

Der Arbeitsplatz gilt als gesichert. Und trotzdem gibt es viel zu tun im vermeintlichen Paradies Schweiz. Grosse politische Entscheide stehen an, und das Elektorat verlangt nach Lösungen: bei der AHV, den Krankenkassen, den europäischen Beziehungen. Wir wünschen eine interessante Lektüre.

Manuel Rybach

Global Head of Public Affairs and Policy

1 Sorgen der Schweizerinnen und Schweizer (S. 54)

Bundesrat Ignazio Cassis «Es gibt keine Versicherung für den Wohlstand.» (S. 58)

Spezial: Altersvorsorge (S. 60)

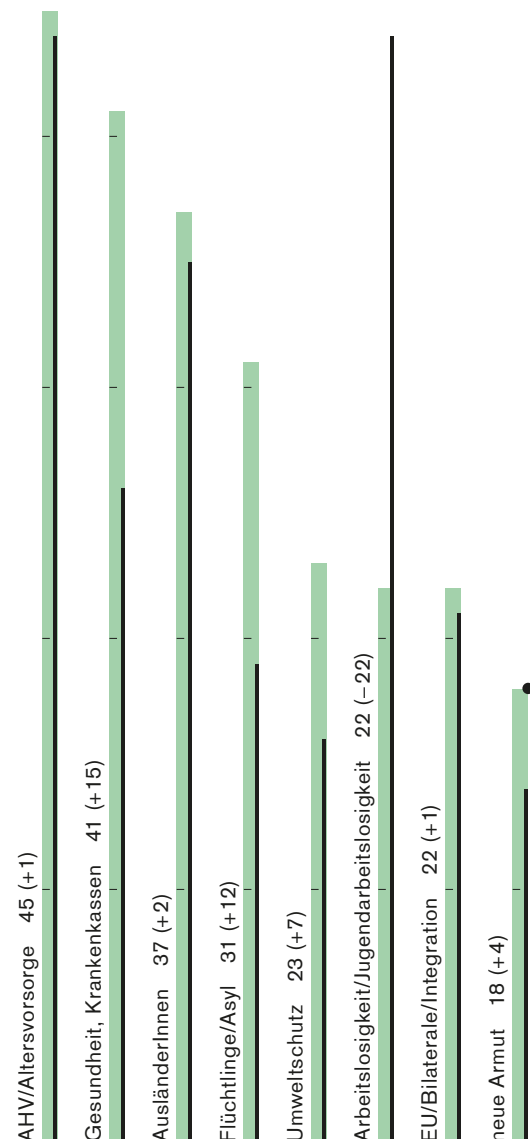
2 Vertrauen und Politik (S. 63)

3 Ausland und EU (S. 66)

Unternehmerin Franziska Tschudi Sauber «Ich wünschte mir etwas Aufbruchstimmung.» (S. 68)

4 Bedrohte Identität (S. 69)

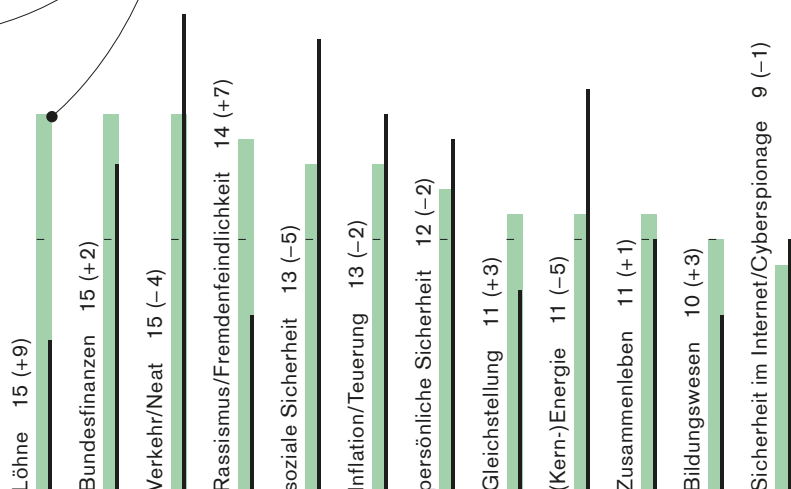
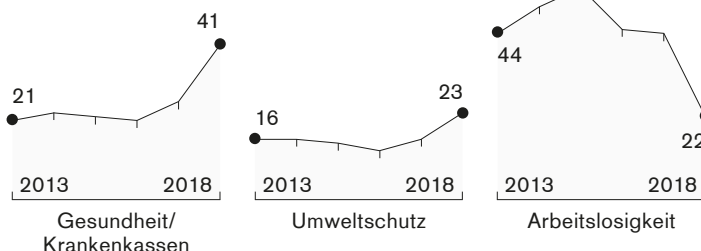
1



Neue Prioritäten

Die Topsorge Arbeitslosigkeit verliert an Bedeutung, die Digitalisierung verursacht wenig Jobverlustängste. Die drängendsten Probleme: Rente, Gesundheit und Migration.

Jeden sechsten Befragten beschäftigen materielle Sorgen.



1.1 Innenpolitik vorn

DAS SORGENBAROMETER «Wählen Sie jene fünf Themen, die Sie persönlich als die wichtigsten Probleme der Schweiz ansehen.»

■ 2018 ■ Vorjahr [in %]

Seit dem ersten Credit Suisse Sorgenbarometer von 1976 steht die Frage nach den grössten Problemen der Schweiz im Mittelpunkt der Studie und gibt einen einzigartigen Einblick in die Gemütslage der Stimmbewölkerung. Das bemerkenswerteste Resultat der aktuellen Ausgabe **Abb. 1.1**: Der langjährige Spitzenreiter Arbeitslosigkeit ist auf Rang 6 abgerutscht.

Doch zuerst zu den vorderen Klassierungen: 45% (+1 Prozentpunkt) des Elektorats bezeichnen die AHV/Altersvorsorge als die grösste Sorge und ordnen der Rentensicherung auch die höchste Priorität zu **Abb. 1.3**. Ein Hauptgrund dafür dürfte die Debatte anlässlich der gescheiterten AHV-Reform sein (siehe dazu den Fokusbeitrag auf Seite 60).

Auf Rang 2 der Sorgenrangliste folgt die Gesundheit, wozu auch Krankenkassen zählen (41%, +15 pp). Das Thema hat, wie die Rente, über die letzten zwei Jahre stark zugelegt und seiner Lösung kommt die zweithöchste politische Priorität zu. Interessant: Die beiden Bereiche entwickelten sich über die letzten 30 Jahre parallel, von Ende 1980 bis 2000 nahm ihre Bedeutung stark zu und stieg auf

weit über 50%. Im Nachgang von 9/11, dem Platzen der Internetblase und zunehmender Immigration traten jedoch andere Themen in den Vordergrund, 2016 wurden AHV und Gesundheit noch von weniger als 30% als Problem gesehen.

Hinter dem Renten- und Gesundheitsblock reihen sich die Themen rund um Migration ein, Ausländerinnen und Ausländer (37%, +2 pp) und Asylfragen (31%, +12 pp). Damit gewinnen diese Sorgen nach drei Jahren erstmals wieder an Bedeutung, in einer Zeit, in welcher der Wanderungssaldo und die Flüchtlingszahlen leicht zurückgehen.

Auf Rang 5 der grössten Probleme der Schweiz folgt der Umweltschutz (23%, +7 pp). Er wird seit 2016 wieder wichtiger, hat aber bei Weitem noch nicht die Bedeutung wie in den 1970er und 1980er Jahren, als er regelmässig von 70% der Befragten zu den grössten Problemen der Schweiz gezählt wurde. «Dieses Jahr», sagt Studienleiter Lukas Golder vom Forschungsinstitut gfs.bern, «könnte der äusserst warme und trockene Sommer für das Umweltthema



18 %

sorgen sich um die neue Armut in der Schweiz, 2017 waren es 14 %.

Das SCHWEIZERISCHE ROTE KREUZ (SRK) ist ein Hilfswerk und bietet Unterstützung in den Bereichen Entlastung, Gesundheit/Integration, Rettung/Suche und Bildung. Das SRK wurde 1866 gegründet, seine Second-handläden (im Bild) ermöglichen Menschen mit geringem Einkommen, sich kostengünstig einzukleiden.

sensibilisiert haben – der Klimawandel wurde in den Medien sehr oft thematisiert.»

Das erstaunlichste Resultat der diesjährigen Umfrage ist jedoch der erwähnte Bedeutungsverlust der Arbeitslosigkeit. Ein historisches Resultat. Das Sorgenbarometer wurde vor 42 Jahren lanciert. In den bisherigen 37 Erhebungen (anfänglich wurde es zweijährlich durchgeführt) war die Arbeitslosigkeit 24 Mal die grösste Sorge. Im Durchschnitt über alle Erhebungen betrachteten sie knapp 60 % als grösstes Problem der Schweiz. Dieses Jahr nun liegt die Arbeitslosigkeit an sechster Stelle, genannt von 22 %, ein Minus von 22 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. In der Sorgenbarometer-Geschichte gab es nur einmal einen vergleichbar tiefen Wert: In den Boomjahren nach dem Mauerfall und der Öffnung des Ostens sank die Arbeitslosenquote auf 0,5 % und die Sorge auf 21 % (1990). Auch heute ist die Arbeitslosenquote wieder relativ tief (2,4 %, August 2018), vor allem aber ist sie in den letzten Jahren stark gesunken. Entsprechend zurückpriorisiert wurde die Arbeitslosigkeit auch als politisches Ziel [Abb. 1.3.](#)

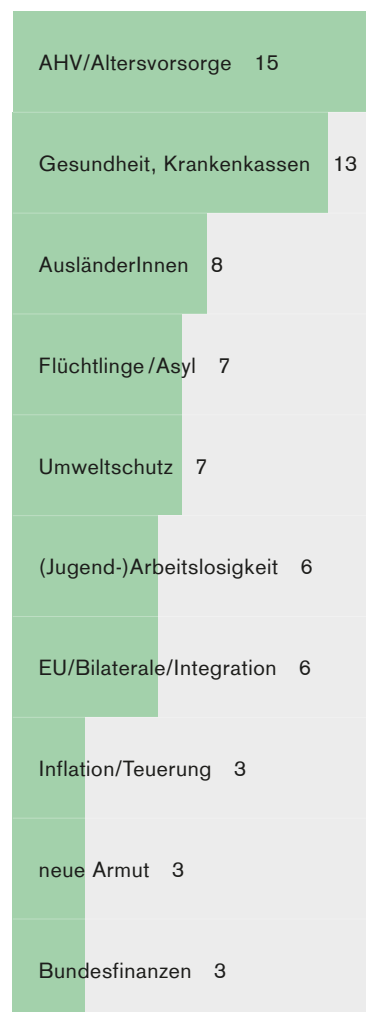
Optimistisch zeigen sich die Befragten für die Zukunft. Trotz der zunehmenden Digitalisierung und des drohenden Verschwindens von Arbeitsplätzen durch den technologischen Fortschritt bezeichnen es 75 % als unwahrscheinlich, dass ihr Job in den nächsten 20 Jahren automatisiert wird. Ambivalent beurteilt werden hingegen die grundsätzlichen Auswirkungen der neuen Technologien [Abb. 1.2.](#) Sowohl positive wie kritische Aussagen erhalten hohe Zustimmung: «Die neuen Technologien verbessern die Lebensqualität» und «sorgen für mehr Übersicht auf dem Arbeitsmarkt und verbessern die Chancen»

und «man wird eher gefunden von potenziellen Arbeitgebern» – all diese Aussagen erreichen mindestens 60 % Zustimmung. Ebenso viel oder mehr Bejahung erhalten aber auch: «Die neuen Technologien machen die Gesellschaft bequem» und «vereinfachen die staatliche Kontrolle», «sie machen die Gesellschaft verletzlicher» und «provozieren psychische Krankheiten».

Der Job ist gesichert, die Chancen und Risiken der Digitalisierung sind bekannt – ist auf dem Arbeitsmarkt Schweiz also alles gut? Nicht ganz. Die Bedenken um neue Armut (18 %, +4 pp) und Löhne (15 %, +9 pp) haben zugenommen, jeden Sechsten beschäftigen materielle Sorgen. Studienleiter Lukas Golder sieht dies als «Hinweis darauf, dass sich die Ungleichheit verschärft und die Zahl der sogenannten Working Poor zunimmt». Damit zusammenhängen könnte, dass die Reallöhne nur langsam zunehmen und jüngst leicht zurückgegangen sind – trotz der guten Konjunktur. ■

1.3 Viel zu tun

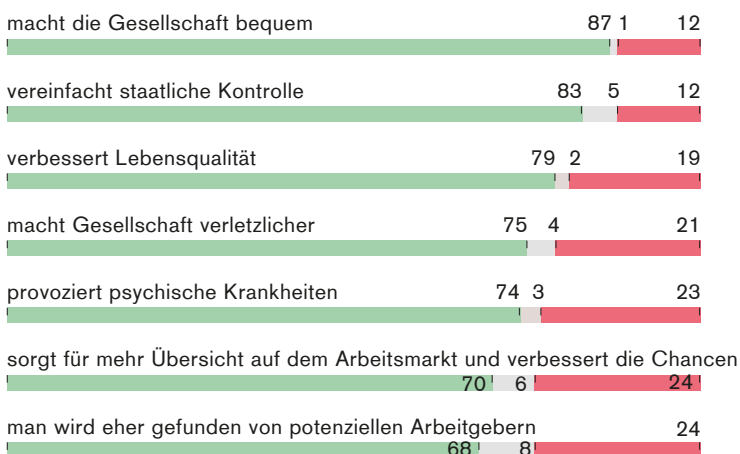
POLITISCHE PRIORITÄTEN «Welches der Probleme der Schweiz müsste zuerst gelöst werden?» [in %]



1.2 Chancen und Risiken

DIGITALISIERUNG «Welche Auswirkungen hat Technologie auf Ihr Alltagsleben und auf die Zukunft Ihrer Arbeit?»

■ sehr/eher einverstanden ■ weiss nicht / k. A.
■ eher nicht / nicht einverstanden [in %]



75 % finden, es sei unwahrscheinlich, dass ihr Job in den nächsten 20 Jahren durch einen Roboter, neue Technologien oder intelligente Software automatisiert wird.

«Es gibt keine Versicherung für den Wohlstand»

Bundesrat Ignazio Cassis sorgt sich um die Prosperität der Schweiz, möchte die Volkskrankheit Perfektionismus heilen und hält ein Plädoyer für die Bilateralen.

Interview Manuel Rybach



Ignazio Cassis (57) ist seit 2017 Vorsteher des Eidg. Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA). Vor seiner Wahl in den Bundesrat war der promovierte Mediziner während zweier Jahre Präsident der Bundeshausfraktion der FDP – Die Liberalen, der er seit seiner Wahl in den Nationalrat 2007 angehörte.

Dieses Interview wurde am 12. September 2018 geführt, Anm. d. Red.

Herr Bundesrat, die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger sehen bei der Rente, bei Gesundheit und Krankenkassen sowie bei Migrationsthemen die grössten Probleme. Wie interpretieren Sie diese Sorgen? Sie widerspiegeln die klassischen Sorgen von reichen Ländern. Migration, Arbeitslosigkeit und die Altersvorsorge drehen sich um Kernthemen unserer Gesellschaft: Sicherheit, Eigenständigkeit und die Sicherung unseres Wohlstands. Interessant ist, dass der Themenbereich Gesundheit und Krankenkassen wieder virulenter geworden ist, obwohl die Diskussion um die steigenden Krankenkassenprämien ja seit Jahren gleich intensiv geführt wird.

Woran könnte das liegen?

Der Schuh drückt offenbar auch situativ und abhängig von der Aktualität. Andere Probleme wie Ausländer, Flüchtlinge und die Arbeitslosigkeit wurden in den letzten Jahren wohl als noch wichtiger wahrgenommen als die Gesundheit. Die Migration hat aber abgenommen und die Arbeitslosigkeit ist heute tief.

Wo orten Sie persönlich die wichtigsten Probleme des Landes?

Materiell Sorge ich mich um den Wirtschaftsstandort Schweiz. Wir dürfen nicht einfach davon ausgehen, dass unser Reichtum gottgegeben ist. Wir müssen uns bewusst sein: Es gibt keine Versicherung für den Wohlstand. Jede und jeder von uns ist verantwortlich dafür.

Welche Faktoren sind für den Erfolg des Standorts Schweiz entscheidend?

Wir sollten uns drei zentrale Voraussetzungen in Erinnerung rufen: Wir brauchen offene Märkte, die Eigeninitiative muss gefordert und gefördert werden und wir benötigen Innovation. Letzteres klingt so einfach, verlangt aber ein Umdenken. Wir Schweizer leiden infolge des Wohlstands unter der Krankheit des Perfektionismus. Innovation ist jedoch mit Risiken und Fehlern verbunden. Deshalb müssen wir eine Fehlerkultur etablieren, die nicht negativ, sondern produktiv ist.

Europa folgt im Sorgenbarometer auf Rang 7. Sorgen sich zwischen 1985 und 1990 noch 40 % um EU/Bilaterale/Integration, so sind es heute nur noch 22 %. Unterschätzt die Bevölkerung die Bedeutung der Beziehungen zur EU? Das glaube ich nicht. Ich habe eher den Eindruck, dass sich das Thema entspannt hat. Vor einem Jahr – im Schlusspurt des Wahlkampfs für den Bundesrat – war die Aufregung über «fremde Richter» und den «Tod der direkten Demokratie» viel grösser als heute. Inzwischen hat die Bevölkerung verstanden, worum es geht, nämlich um die Regelung des Marktzugangs und nicht um das Ende der Demokratie, wie hie und

da behauptet wurde. Vielleicht ist das auch ein Resultat der grossen Aufklärungsarbeit, welche die Wirtschaftsverbände dieses Jahr gestartet haben und gemeinsam mit der Politik verrichten.

Gefragt, wie das künftige Verhältnis der Schweiz zur EU aussehen soll, sagten im Sommer 2018, dem Zeitpunkt der Befragung, 65 %, sie wollten die Bilateralen fortsetzen. Ausserdem finden 82 %, die Bilateralen seien wichtig oder gar sehr wichtig. Wie sehen Sie das künftige Verhältnis der Schweiz zur EU?

Was will die Schweiz mit den Bilateralen: Sie will den bestmöglichen EU-Marktzugang bei grösstmöglicher Souveränität. Damit sind zwei grundlegende Ziele unserer Verfassung abgedeckt, nämlich Wohlstand und Eigenständigkeit. Wenn die Bilateralen aus unserer Warte auch künftig der richtige Weg sind, brauchen wir das Einverständnis der EU. Allein heiraten, das geht nicht – es braucht bekanntlich zwei. Nun arbeiten wir mit dem institutionellen Rahmenabkommen an einer Lösung – und wie die EU versuchen auch wir, das Optimum für die Schweiz herauszuholen.

Über die Hälfte der Befragten meint, Handelsbeziehungen mit Drittstaaten wie China oder den USA könnten den Verlust ausreichen kompensieren, sollte sich der Marktzugang zur EU für die Schweizer Wirtschaft verschlechtern. Ist diese Ansicht realistisch?

Theoretisch wäre das möglich, aber konkret dürfte das sehr viel Zeit benötigen. So schnell ändern die Firmen weder ihre Geschäftsmodelle noch ihre Kundenschaft. Ausserdem: Ich will nicht einfach «kompensieren» – das ist mir nicht ehrgeizig genug. Ich will Wachstum mit der EU und mit Drittstaaten. So bleibt die Schweiz vorn dabei. Deshalb sind wir für die nächsten Jahrzehnte darauf angewiesen, das Gros unserer Handelsbeziehungen mit der EU zu pflegen. Vor allem – und das möchte ich betonen – mit unseren Nachbarländern. Ihre Bedeutung dürfen wir nicht unterschätzen.

Inwiefern?

Drei Beispiele: Das Handelsvolumen mit unseren angrenzenden Regionen ist um fast ein Viertel grösser als das gesamte Handelsvolumen mit allen BRICS-Staaten,

also mit Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika, zusammengenommen. Unser heutiges Handelsvolumen allein mit Baden-Württemberg und Bayern ist fast ein Viertel grösser als jenes mit China und jenes mit der Lombardei ist grösser als das mit Japan. Natürlich wollen wir auch in den neuen Märkten wachsen, aber es wäre illusorisch zu denken, dass wir kurzfristig den EU-Markt durch andere, weit entfernte Handelspartner austauschen können.

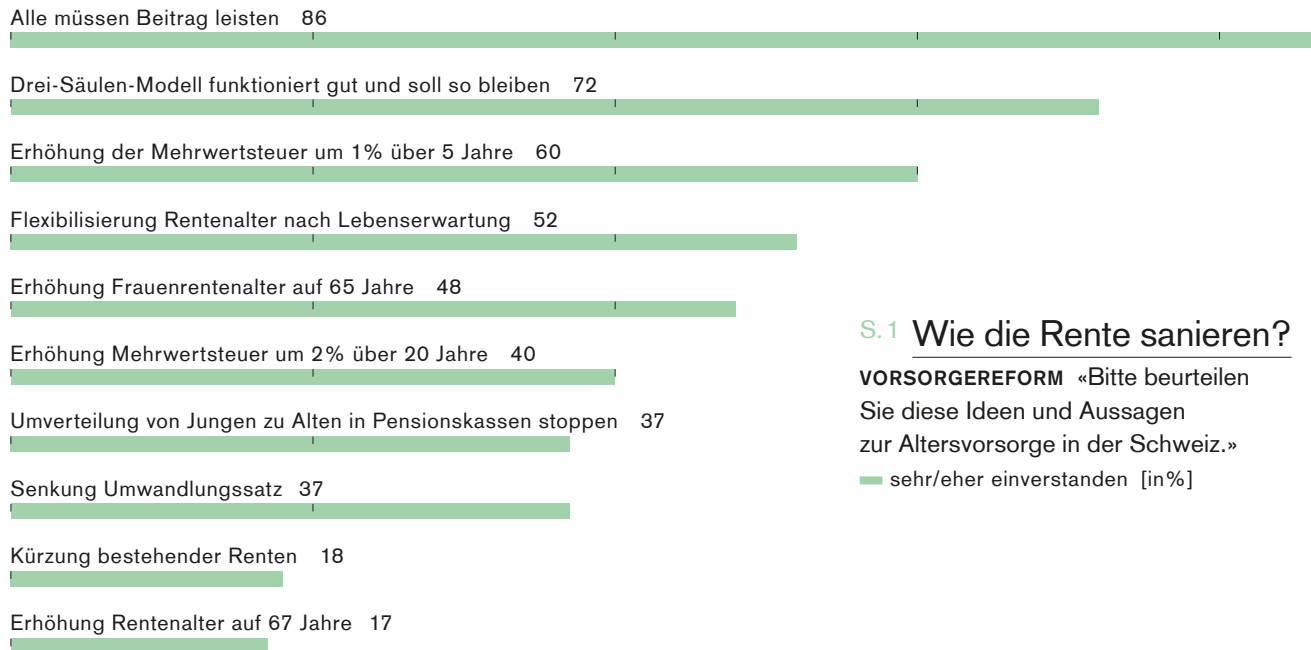
69 % wünschen sich von der Politik ein offensiveres Verhalten gegenüber dem Ausland. Wie interpretieren Sie das? Ich verstehe es als Appell, dass die Schweiz selbstsicherer auftreten und deutlicher sagen soll, dass uns unsere Souveränität und unsere Grenzen wichtig sind. Dies entsprach lange nicht dem Zeitgeist, aber langsam wird es in Europa wieder zum Mainstream. Ein solches Selbstvertrauen ist wichtig, aber gleichzeitig ist Selbstüberschätzung falsch. Wir sind, was wir sind. Nämlich 8,5 Millionen Menschen im Herzen von Europa, umgeben von der EU. Wir sind diplomatisch und wirtschaftlich bedeutend, aber wir sind keine militärische Weltmacht. Deshalb sind wir auf funktionierende multilaterale Regelungen angewiesen.

Sie arbeiten an der aussenpolitischen Vision 2028. Wohin geht die Reise? Wie bereits erwähnt, schlägt das Globalisierungsspendel derzeit um und Grenzen bekommen wieder eine grössere Bedeutung. Dadurch entsteht eine multipolare und unsicherere Welt mit unterschiedlichen Playern. Das heisst für uns, dass wir uns flexibel und clever positionieren müssen. Etwa bei einem offenen Dialog mit allen Ländern und beim Anbieten unserer Guten Dienste. Je mehr Pole, desto mehr Risiko von Spannungen. Und wir Schweizer sind die Entspannungsspezialisten. Eine weitere Folge der Polarisierung wird sein, dass das Reisen wieder etwas schwieriger werden dürfte, mit mehr Kontrollen, Visa und so weiter. Dies wird unseren konsularischen Diensten – trotz Digitalisierung – wieder mehr Arbeit bescheren. Jährlich haben wir 12,5 Millionen nicht geschäftliche Reisen ins Ausland. Dabei dürfen wir auch die rund 800 000 im Ausland lebenden Schweizerinnen und Schweizer nicht vergessen.

Im Zusammenhang mit der Politik senden die Befragten widersprüchliche Signale: Zum einen ist das Vertrauen in die politischen Institutionen ausserordentlich hoch. Gleichzeitig macht sich aber auch das Gefühl eines Politikversagens breit. Gegenüber 24 % im Jahr 2017 haben nun 45 % das Gefühl, die Politik versage oft. Ich sehe darin keinen Widerspruch. Die Institutionen sind die Infrastruktur, Politik ist der Output. Unsere Mechanismen funktionieren gut und sind krisenresistent. Aber das Resultat, also die getroffenen Entscheidungen, leiden unter einem zunehmenden Unsicherheitsgefühl. Es gibt Fragen bezüglich des stagnierenden Wohlstands, der wachsenden globalen Konflikte und der Terroranschläge in Europa. Diese Fragen können ein Gefühl des politischen Scheiterns verursachen. Wir sind in einer schwierigen Situation, wir empfinden, dass die Kontrolle über unser Schicksal weniger gross ist als noch vor zwanzig Jahren.

Bezüglich der Zukunft zeigen sich die Schweizerinnen und Schweizer sehr optimistisch: Nur gerade 7 % sind der Ansicht, es gehe uns in zehn Jahren schlechter. Teilen Sie diesen Optimismus? Ja, denn wir haben gute Gründe dafür. Unsere Gesellschaft und Wirtschaft stehen auf einer soliden Basis. Als Regierungsmitglied freut mich kein anderes Umfrageresultat mehr als dieses. Es spiegelt die grosse Stabilität der Schweiz und das weitverbreitete Grundvertrauen der Bevölkerung in unser Land.

Sie haben Medizin studiert und als Facharzt für Innere Medizin gearbeitet. Was lernt man als Arzt für die Politik? Der deutsche Pathologe und Politiker Rudolf Virchow hat einmal gesagt: «Politik ist weiter nichts als Medizin im Grossen.» Und ich glaube, er hat recht. Mediziner und Politiker sind sich sehr ähnlich, für beide steht der Mensch mit all seinen Widersprüchen, Hoffnungen und Ängsten im Zentrum des Interesses. Umso erstaunlicher ist es, dass ich erst der zweite Arzt im Bundesrat bin. Der erste war der Thurgauer Adolf Deucher. Er wurde im späten 19. Jahrhundert gewählt und blieb fast dreissig Jahre im Amt. Ein grosses Vorbild (*lacht*). ■



S.1 Wie die Rente sanieren?

VORSORGEREFORM «Bitte beurteilen

Sie diese Ideen und Aussagen zur Altersvorsorge in der Schweiz.»

■ sehr/eher einverstanden [in %]

Die grosse Ernüchterung

Die AHV ist das Sorgenkind der Schweiz. Auch die geplante Reform greift zu kurz – das Land sollte und müsste den grossen Wurf wagen.

Text Sara Carnazzi Weber und Oliver Adler

*Link: credit-suisse.com/jugendbarometer

Die hiesige Bevölkerung sorgt sich zunehmend um die Altersvorsorge. Gemäss Sorgenbarometer nennen sie rund 45 % als das wichtigste und dringendste Problem der Schweiz. Neu steht die Rente auch im Jugendbarometer* zuoberst auf der Liste. Gerade unter denjenigen, die erst in den kommenden Jahrzehnten in den Ruhestand gehen werden, macht sich grosse Ernüchterung breit. Und dies aus gutem Grund.

Die AHV, die erste Säule des Schweizer Altersvorsorgesystems, gibt bereits heute mehr aus, als sie einnimmt. Sämtliche Szenarien zeigen, dass der zusätzliche Finanzbedarf ab 2020 durch das aktuelle System nicht mehr gedeckt werden kann. Gemäss neuen Projektionen der AHV-Finzen bis 2045 wird sich das Defizit ohne Reformen sogar auf 220 Milliarden Franken summieren. Und in der beruflichen Vorsorge, der zweiten Säule, subventionieren Aktive aufgrund zu hoher Rentenversprechen Jahr für Jahr die Generation der Rentner in der Grössenordnung von 5 Milliarden Franken. Wo ihnen die Hände durch das Gesetz nicht gebunden sind, nutzen Pensionskassen zunehmend ihren Spielraum: Umwandlungssätze gehen im überobligatorischen Bereich zurück. Künftige Rentner müssen deshalb mit tieferen Altersleistungen aus ihrem angesparten Alterskapital rechnen. Es erstaunt nicht, dass die Zufriedenheit mit der dritten Säule – wo es keine Querfinanzierung gibt – am höchsten ist, vor der zweiten und der ersten Abb.S.2.

Das Grundproblem der Altersvorsorge ist eigentlich einfach und seit Längerem bekannt. Wir leben immer länger und bei guter Gesundheit. Die

45 %

sehen die Altersvorsorge als das grösste Problem der Schweiz an.

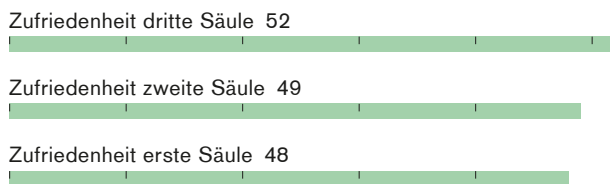
Der FITAS WANDERCLUB 55PLUS aus Zug organisiert Tageswanderungen, Wanderwochen und Kulturtage. Gegründet 2002, hat der Verein heute rund 150 Mitglieder. Die Wanderinnen und Wanderer mögen nicht mehr ganz jung sein, doch Fitas betont: «Wir sind ein Wanderclub und nehmen daher auch mal eine strengere Tour in Angriff.»



S.2 Am liebsten privat

DREI-SÄULEN-MODELL «Bitte sagen Sie, wie zufrieden Sie auf einer Skala von 0 bis 10 sind.»

■ zufrieden [Werte über 6, in %]



Zeitspanne im aktiven Erwerbsleben, innerhalb deren für den Ruhestand bezahlt und gespart wird, ist jedoch gleich lang geblieben oder hat sich aufgrund von Frühpensionierungen und einem bildungsbedingt späteren Eintritt in das Erwerbsleben sogar noch verkürzt. Kamen zum Zeitpunkt der Einführung der AHV 1948 über sechs Aktive auf einen Rentner, sind das heutzutage noch rund drei und 2045 dürften es noch zwei sein.

Nach dem Scheitern der Reform Altersvorsorge 2020 im vergangenen Jahr hat sich der Bundesrat an die Arbeit gemacht, um eine neue Vorlage zu erarbeiten. Als Massnahmen zur Sicherung der AHV sind die Heraufsetzung des Frauenrentenalters auf 65 Jahre sowie die Erhöhung von Mehrwertsteuer und Lohnbeiträgen vorgesehen. Zudem soll die erste Säule als Ausgleich zu den tieferen Unternehmenssteuern im Rahmen der geplanten Steuervorlage pro Jahr zwei Milliarden Franken an zusätzlichen Einnahmen erhalten. Mit diesen Massnahmen würde man der AHV zwar eine Verschnaufpause verschaffen, die langfristige Finanzierung ist damit aber nicht gesichert und bis 2045 werden trotzdem 55 Milliarden Franken fehlen. Die nicht minder wichtige Reform der beruflichen Vorsorge ist auf später verschoben worden.

Nun könnte man argumentieren, dass die Finanzierungslücke gar nicht so gross ist. Geht man von den prognostizierten 220 Milliarden Franken ohne Reform aus, würde der Bund aber bis 2045 für die AHV im Durchschnitt jährlich das Doppelte

aufwenden, als was er pro Jahr für die Bildung ausgibt. Diese Mittel stehen für andere, den Wohlstand der Schweiz fördernde Aufgaben nicht zur Verfügung. Die Rechnung zahlen die künftigen Generationen.

FÜR GROSSES PRÄDESTINIERT Wünschenswert wäre ein grosser Wurf in der Vorsorgepolitik, vorausschauende Entscheide, die nicht nur die demografische Alterung über eine graduelle Erhöhung des Rentenalters, sondern auch die Veränderungen in den Lebensmustern berücksichtigen. Die Grenzen zwischen den einzelnen Lebensphasen verwischen zusehends, diejenige zwischen Ausbildung und Erwerbstätigkeit über längere Ausbildungszeiten und lebenslanges Lernen, diejenige zwischen Erwerbstätigkeit und Ruhestand über flexible Formen des Austritts aus dem Erwerbsleben. Neue Arbeitsformen sind auf dem Vormarsch, die insbesondere in der beruflichen Vorsorge die Funktionsfähigkeit des Systems zunehmend auf die Probe stellen. Zudem stellt die traditionelle Rollenverteilung zwischen Mann und Frau nicht mehr das vorherrschende gesellschaftliche Modell dar.

Fragt man die Stimmberechtigten **Abb.S.1**, ist ihnen klar, dass «alle einen Beitrag leisten müssten» zur Rentenreform, sie schätzen das Drei-Säulen-Modell und scheinen offen für unterschiedliche Lösungen. Als ein Land mit einer der höchsten Lebenserwartungen der Welt, einem starken Dienstleistungssektor und einem entsprechend kleinen Anteil an Erwerbstätigen, die harter körperlicher Arbeit ausgesetzt sind, wäre die Schweiz für einen grossen politischen Wurf prädestiniert. Tatsache ist jedoch, dass die Schweiz heute im OECD-Vergleich zu den Ländern mit dem tiefsten gesetzlichen Rentenalter und somit den längsten Rentenbezugsdauern gehört. Die geplante Reform wird nicht viel daran ändern. ■

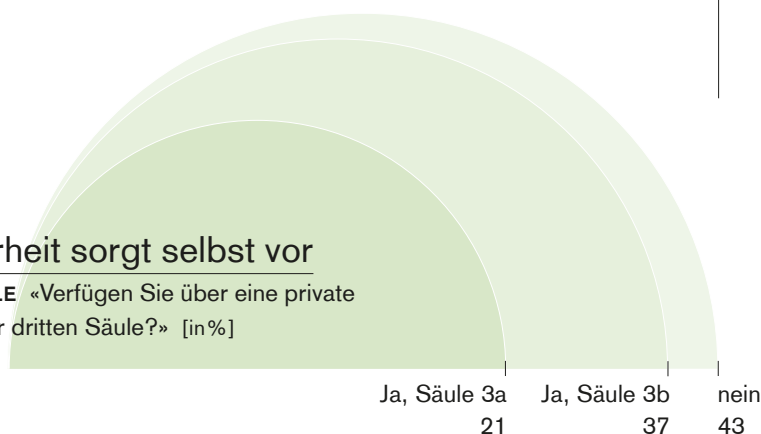
Sara Carnazzi Weber leitet die Swiss Sector and Regional Analysis und Oliver Adler ist Chief Economist Switzerland bei der Credit Suisse.

Weiterführende Studien «Finanzplatz Schweiz 2018: Von der Krise zum Wachstum», Mai 2018 • «Berufliche Vorsorge: Kapital oder Rente?», 2018 • «Private Altersvorsorge: 3a-Sparen in der Schweiz», 2018

Download unter: credit-suisse.com/Publikationen → Märkte & Trends → Schweizer Wirtschaft

S.3 Mehrheit sorgt selbst vor

DRITTE SÄULE «Verfügen Sie über eine private Vorsorge der dritten Säule?» [in %]



«Packen wir's an»

Das Vertrauen in die Schweizer Institutionen ist im internationalen Vergleich fast unerreicht. Armee und Polizei konnten weiter zulegen, die Politik kommt unter Druck.

Als ein Eckpfeiler des Erfolgsmodells Schweiz gilt die hohe Qualität der Institutionen. Der starke Schweizer Franken ist nur ein Zeugnis davon, wie auch internationale Anleger von der hiesigen Stabilität überzeugt sind. Und auch das Vertrauen der Bevölkerung in die Institutionen ist – im internationalen Vergleich – immens: Gemäss OECD gibt es kein Land, in dem die Bürger ihrer Regierung mehr vertrauen (80%, Durchschnitt: 43%).

Laut European Social Survey glauben die

Schweizerinnen und Schweizer, die Polizei treffe überwiegend faire und gerechte Entscheidungen – nur vier der 20 untersuchten Länder haben einen knapp höheren Wert.

Und der Glaube in die Institutionen ist sehr breit gefächert: An der Spitze der Vertrauensrangliste im Sorgenbarometer Abb. 2.1 steht die Judikative (Bundesgericht), gefolgt von der Exekutive und ihren ausführenden Organen (Bundesrat, Verwaltung, Polizei, Armee) und der Legislative (National- und

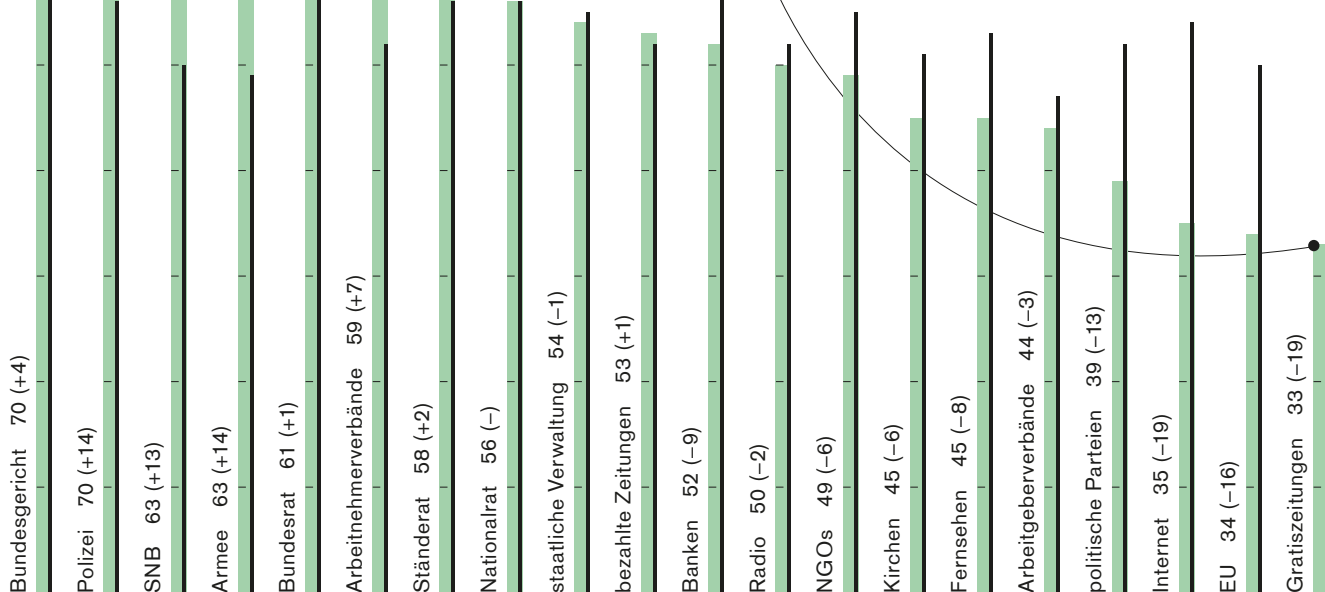
An der Vertrauensspitze:
Das Bundesgericht
in Lausanne.

Die grössten Verlierer:
Gratiszeitungen, Internet,
EU und Parteien

2.1 Woran wir glauben

VERTRAUEN «Sagen Sie mir anhand dieser Skala, wie gross Ihr persönliches Vertrauen in jede dieser Institutionen ist.»

■ 2018 ■ Vorjahr [in %]



70 %

der Schweizer Bürgerinnen und Bürger
vertrauen der Polizei.

Die POLIZEIMUSIK ZÜRICH-STADT wurde 1902 gegründet, sie ist eine Amateurband mit 76 Mitgliedern. Gespielt wird Unterhaltungsmusik. Ziel des Vereins ist es, die guten Beziehungen zwischen der Polizei und der Bevölkerung zu fördern und den «Mitgliedern einen Ausgleich zur Alltagshektik zu bieten».



Ständerat). Auch die Nationalbank, die Arbeitnehmerverbände, die bezahlten Zeitungen und die Banken gehören zur Gruppe der Institutionen, denen mehr als die Hälfte der Bevölkerung ihr Vertrauen schenkt.

Die grössten Gewinner dieses Jahres sind die Polizei und die Armee (beide +14 pp). Die Anzahl der Straftaten nimmt seit Jahren ab, was möglicherweise der Polizei angerechnet wird. Die Armee dürfte von der steigenden geopolitischen Unsicherheit profitieren. Sie legt seit 2004 kontinuierlich an Vertrauen zu. Damals lag sie noch bei 31 %, heute bei 63 %. Auch bei einer vergleichbaren Untersuchung der Armee und der ETH («Sicherheit 2018») gewinnen beide Institutionen seit Jahren viel Vertrauen.

Ebenfalls stark an Vertrauen zugelegt hat die Nationalbank (63 %, +13 pp), wobei dieses Ergebnis wohl eher mit einem Ausreisser nach unten im letzten Jahr zu tun hat. Schon zuvor erreichte sie regelmässig Vertrauenswerte von 60 % und mehr.

DIE VERLIERER Während die meisten Medien ihr Niveau mehr (bezahlte Zeitungen) oder weniger (Radio und Fernsehen) halten konnten, haben die Gratiszeitungen stark eingebüsst (33 %, -19 pp) – passend zum Resultat im Credit Suisse Jugendbarometer*, wo die 16- bis 25-Jährigen angeben, dass sie diese kostenfreien Medien immer weniger nutzen. Eine ähnliche Einbusse erlitt das Internet als solches (35 %, -19 pp). Beides könnte auch damit zu tun haben, dass die Diskussion um Fake News in den letzten 12 Monaten omnipräsent war. Auch an

Vertrauen verloren hat die Europäische Union (34 %, -16 pp). Das Verhältnis der Befragten zu Europa ist zurzeit ambivalent. Mehr dazu im Kapitel über die Aussenbeziehungen der Schweiz (s. Seite 66).

Zuletzt verspielten die politischen Parteien viel Vertrauen (39 %, -13 pp), was zur Sorgenrangliste passt (s. Seite 54): Die grössten Probleme und die grössten Prioritäten in der Schweiz liegen bei «inländischen» Themen wie der AHV oder den Krankenkassen. Im Rückkehrschluss kann man annehmen, dass die Befragten finden, die Politikerinnen und Politiker hätten ihre Hausaufgaben nicht vollständig erledigt. Doch auch für die Politik gibt es äusserst positive Nachrichten: Das Interesse für sie war noch nie so hoch Abb. 2.3, 29 % sind sehr und weitere 45 % eher interessiert an politischen Fragen. Den Bürgerinnen und Bürgern scheint bewusst, dass grosse Fragen anstehen, und sie sind offensichtlich bereit, an deren Lösungen mitzuarbeiten.

In das etwas politikkritische Bild passt, dass der «Stolz auf die Schweiz» Abb. 2.2 deutlich abgenommen hat (79 %, -11 pp). So tief war dieser Wert zuletzt im Nachgang zur Finanzkrise (2011). Zusammenfassen liessen sich die Forderungen der Befragten an die politischen Institutionen wohl am besten mit der Parole: «Es gibt viel zu tun, packen wir's an.» ■

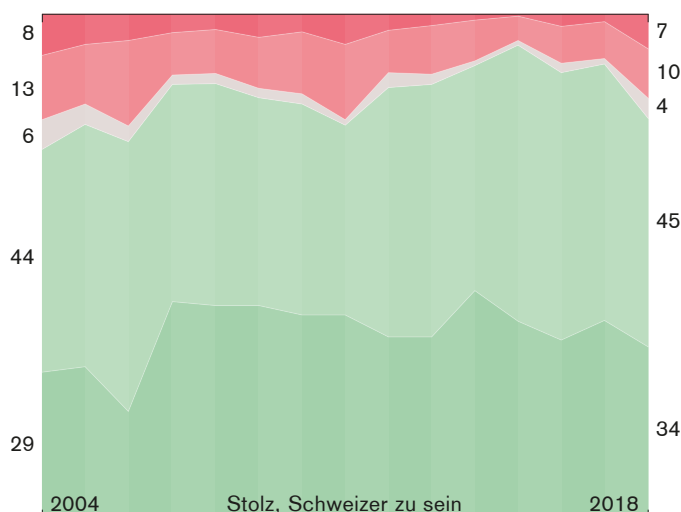
*Link: credit-suisse.com/jugendbarometer

Politik: viel Vertrauen verspielt, aber Interesse stark gestiegen.

2.2 Abnehmender Nationalstolz

SCHWEIZ «Sind Sie stolz, Schweizer/Schweizerin zu sein?»

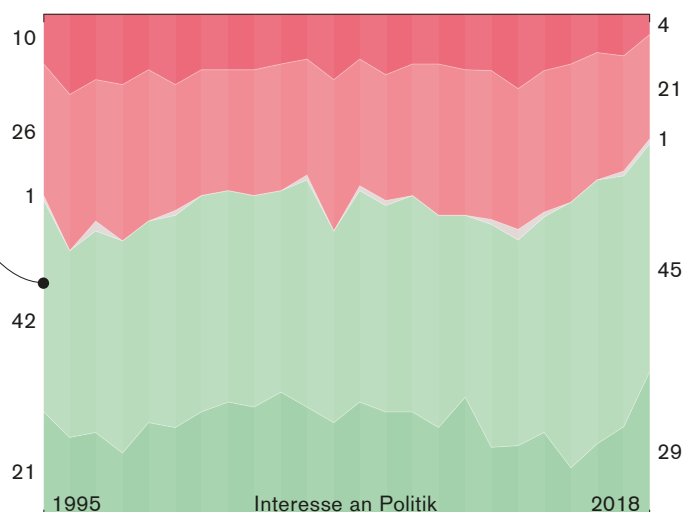
sehr stolz eher stolz weiss nicht / k. A. eher nicht stolz überhaupt nicht stolz [in %]



2.3 Zunehmendes Politikinteresse

POLITIK «Ganz allgemein gesprochen, wie sehr sind Sie an politischen Fragen interessiert?»

sehr interessiert eher interessiert weiss nicht / k. A. eher nicht interessiert überhaupt nicht interessiert [in %]



Beziehungsstatus: Es ist kompliziert

Wie soll es weitergehen zwischen der Schweiz und Europa?

Die Befragten signalisieren, dass es Alternativen zur EU gibt, trotzdem sind die Bilateralen unbestritten.

Eine der grossen öffentlichen Diskussionen von 2018 dreht sich um die Globalisierung. Während auf internationaler Ebene vor allem die Einführung neuer Zölle beschäftigt, wird in der Schweiz die Frage erörtert, wie die Beziehung zur Europäischen Union (EU) gestaltet werden soll: Kommt ein Rahmenabkommen zustande? Und falls nicht, wie sieht die Zukunft der bilateralen Beziehungen aus?

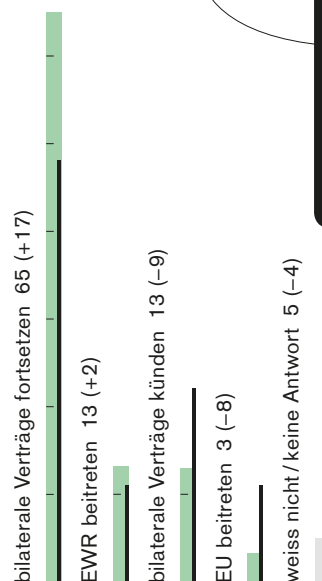
Bei Redaktionsschluss dieser Ausgabe war der Ausgang der Verhandlungen zwischen der Schweiz und der EU noch offen. Wie die Stimmbevölkerung die Aussenbeziehungen der Schweiz einordnet, dürfte jedoch in jedem Szenario interessant sein.

Zuerst zur EU selbst: Bei den Befragten hat sie zwischen 2005 und 2016 massiv Vertrauen aufgebaut, von 20% auf 54%. Dieses hat sie in den letzten zwei Jahren jedoch grösstenteils verspielt – aktuell liegt der Wert gerade noch bei 34% Abb. 3.2. In diesem Zeitraum entschied sich Grossbritannien für den Brexit, die Schweiz kam in den Verhandlungen um ein Rahmenabkommen nicht weiter, die Flüchtlingskrise sorgte innerhalb der EU für Dissonanz und den politischen Aufstieg fundamentaler EU-Kritiker.

Welcher Faktor nun genau das Vertrauen zum Erodieren brachte, wurde nicht abgefragt, aber 65% der Befragten finden, dass die EU in den vergangenen 12 Monaten eher oder eindeutig geschwächt wurde.

82 % bezeichnen die Bilateralen als eher oder sehr wichtig.

54 % meinen, die Verstärkung der Handelsbeziehungen mit grossen Ländern wie China oder den USA könnte den Verlust ausreichend ersetzen, sollte sich der Marktzugang zur EU für die Schweizer Wirtschaft verschlechtern.



3.1 Nichts ändern, bitte

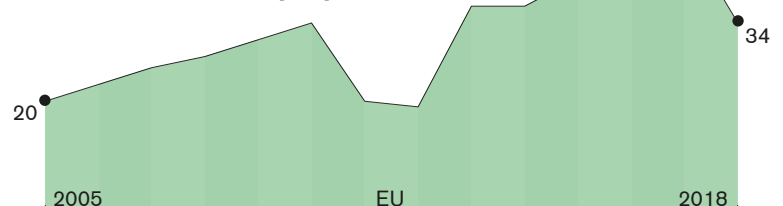
VERHÄLTNISS ZUR EU «Wie soll das zukünftige Verhältnis zwischen der Schweiz und der EU aussehen?»

— 2018 — Vorjahr [in %]

3.2 Vertrauenskrise

VERTRAUEN IN DIE EU «Sagen Sie mir anhand dieser Skala, wie gross Ihr persönliches Vertrauen in diese Institution ist.»

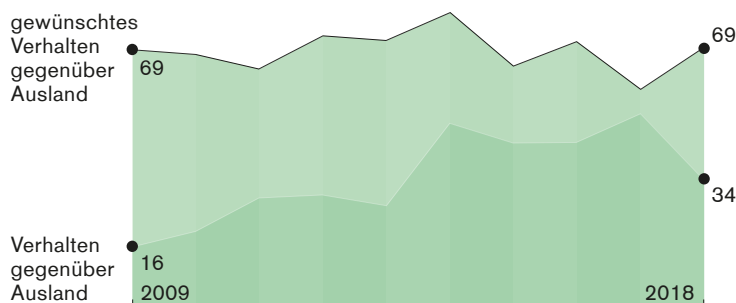
— Vertrauen in die EU [in %]



3.3 Was sie tun, was sie tun sollten

VERHALTEN AUSLAND «Wie verhält sich die Schweizer Politik gegenüber dem Ausland, wenn es um die Anliegen des Landes geht?» – «Und wie sollte sie sich verhalten?»

— eher/viel offensiv(-er) [in%]



Die Mehrheit (54%) ist überdies der Meinung, dass die Verstärkung der Handelsbeziehungen mit grossen Ländern wie China oder den USA den Verlust ausreichend ersetzen könnte, sollte sich der Marktzugang zur EU für die Schweizer Wirtschaft verschlechtern. Eine Einschätzung, die Ignazio Cassis nur ansatzweise teilt: «Theoretisch wäre das vielleicht möglich», sagt der Bundesrat und Aussenminister, «konkret dürfte das sehr viel Zeit benötigen.» Kurzfristig sei die Substitution «illusorisch», denn «unser heutiges Handelsvolumen allein mit Baden-Württemberg und Bayern ist fast ein Viertel grösser als jenes mit China». Lesen Sie das Interview mit Ignazio Cassis und seine Interpretation der Resultate ab [Seite 58](#).

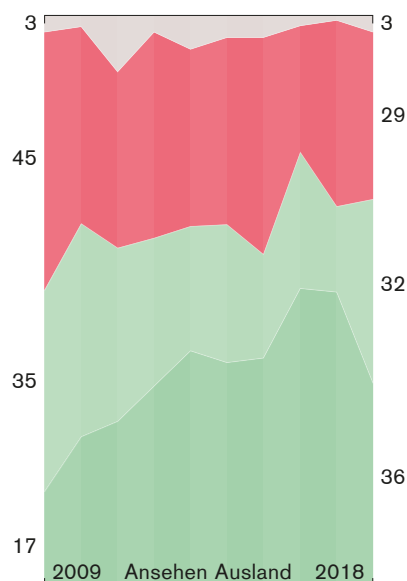
Die Einschätzung der Stimmbürgerinnen und Stimmbürger, dass eine Substitution des EU-Handelsvolumens möglich ist, wird weiter relativiert, wenn man sie konkret nach der Bedeutung der bilateralen Verträge fragt. 82% bewerten diese als wichtig oder gar als sehr wichtig. Und auch wenn man nachhakt und wissen will, welche Beziehungsform zur EU gewünscht sei, ist sich das Elektorat einig: Die bilateralen Verträge sind die mit 65% mit Abstand beliebteste Option, plus 17 Prozentpunkte gegenüber 2017 [Abb. 3.1](#). Zu den Alternativen befragt, würden 13% der Stimmberechtigten einen EWR-Beitritt unterstützen, 13% möchten die Bilateralen kündigen und 3% der EU beitreten.

UNSERE WIRTSCHAFT IST BESSER Einig sind sich viele Befragte, dass sich das Schweizer Image im Ausland in den letzten 12 Monaten nicht verbessert hat [Abb. 3.4](#): 2016 meinten noch 52%, die Schweiz hätte an Ansehen gewonnen, nun sehen das nur noch 36% so. Die EU hat an Vertrauen eingebüsst, aber die

3.4 Der Ruf der Schweiz

IMAGE «Wie hat sich das Ansehen der Schweiz im Ausland in den letzten 12 Monaten verändert?»

— weiss nicht / k. A.
— viel und eher schlechter
— gleich
— eher und viel besser [in%]



Schweiz wurde in der Eigenwahrnehmung auch nicht beliebter – die Beziehung hat sich grundsätzlich abgekühlt.

Nach diesen Resultaten scheint es wenig erstaunlich, dass nur 34% der Befragten finden, die Schweizer Politik verhalte sich gegenüber dem Ausland offensiv. 69% wünschen sich denn auch, die Politikerinnen und Politiker würden ein offensiveres Verhalten an den Tag legen [Abb. 3.3](#).

Trotz der angespannten aussenpolitischen Lage sind gleichwohl 96% (+7pp) der Befragten davon überzeugt, dass die Schweizer Wirtschaft gegenüber der ausländischen Konkurrenz besser dastehe als noch vor Jahresfrist. Das deckt sich mit den Resultaten aus Kapitel 1 ([s. Seite 54](#)), die zeigen, dass sich die meisten Bürgerinnen und Bürger praktisch nicht um ihre Arbeitsplatzsicherheit sorgen. ■

«Ich wünschte mir etwas Aufbruchstimmung»

Die Mitinhaberin und CEO der Weidmann-Gruppe gehört zu den wichtigsten Frauen der Schweizer Wirtschaft. Franziska Tschudi Sauber über die Digitalisierung, Handelszölle und die Resilienz der Schweiz.

Interview Manuel Rybach



Franziska Tschudi Sauber (59) ist Mitinhaberin und CEO der Weidmann (früher Wicor) Holding AG aus Rapperswil. Die Gruppe ist auf Hochspannungsisolierung, Naturfaser- und Kunststofftechnik spezialisiert und beschäftigt weltweit 3200 Mitarbeitende. Tschudi Sauber ist im Verwaltungsrat von Swiss Life und Biomed sowie Vorstandsmitglied bei Economiesuisse und Swissmem.

Frau Tschudi Sauber, die Sorge um Arbeitslosigkeit ist die absolute Topsorge in der Geschichte des Sorgenbarometers. Dieses Jahr wird sie aber bloss als sechstgrösstes Problem der Schweiz bezeichnet (s. Seite 54). Warum?

Ich vermute, die gute Wirtschaftslage und die tiefe Arbeitslosigkeit – sie ist mit 2,4 Prozent so tief wie zuletzt vor zehn Jahren – geben den Menschen Sicherheit. Hinzu kommt, dass die Migration in die Schweiz gegenüber den letzten Jahren rückläufig ist und die Globalisierung aufgrund von protektionistischen Massnahmen etwas zurückgebunden wird. Dies könnte dazu führen, dass die Befürchtungen, den eigenen Arbeitsplatz durch die globale Konkurrenz zu verlieren, etwas abgeschwächt wurden.

Optimismus herrscht auch betreffend die Zukunft: 75 Prozent der Befragten halten es für «unwahrscheinlich», dass sie durch neue Technologien ihren Job verlieren. Wird die Gefahr durch die Automation unterschätzt?

Wenn die Befragten die unmittelbare Zukunft meinen, dann teile ich diese Zuversicht. Unsere Arbeitsplätze stehen kurzfristig nicht auf der Kippe. Aber ich fürchte, die langfristigen Konsequenzen von neuen Technologien werden tatsächlich unterschätzt. Es geht hier ja nicht bloss um Roboter, sondern um völlig neue Wertschöpfungsmodelle, die im Zuge der Digitalisierung auf uns zukommen werden. Das wird unseren Arbeitsmarkt umwälzen und es gilt, rechtzeitig darauf zu reagieren. Wir müssen jetzt schon damit beginnen, die Jungen für die Zukunft aus- und unsere Mitarbeitenden weiterzubilden.

Eine gewisse Ambivalenz zeigt sich bei den gesellschaftlichen Auswirkungen der neuen Technologien. Die drei Aussagen, dass Technologie die Lebensqualität verbessert, die Gesellschaft bequem macht und staatliche Kontrolle vereinfacht, erhalten alle hohe Zustimmung. Eine differenzierte Einschätzung – und es stellt sich tatsächlich die Frage, wie wir als Gesellschaft damit umgehen. Für mich überwiegen die Chancen. Statt Skepsis wünschte ich mir in Sachen Digitalisierung etwas mehr Mut und Aufbruchstimmung. Auch seitens der Politik. Denn ich habe den Eindruck, dass andere Länder viel aktiver sind, etwa im Bereich der Digitalisierung von Prozessen und Dienstleistungen.

Zugenommen haben die Sorgen um «neue Armut» und «Löhne». Erleben Sie das als Reaktion auf eine zunehmende Ungleichheit?

Die Medien berichten viel darüber. Tatsache ist: Die Einkommens- und die Vermögensungleichheit haben sich in der Schweiz langfristig stabil gehalten. Die Schere ist nicht im selben Masse aufgegangen wie in anderen Ländern. Trotzdem gilt es, diese neuen Sorgen ernst zu nehmen. Sie hängen wohl damit zusammen, dass die Löhne in den letzten Jahren ziemlich stagniert haben und dass vor allem der Mittelstand das Gefühl hat, er gerate zunehmend unter Druck. Zudem vermute ich, dass hier auch die Sorge um die Renten mitspielt. Die Angst, dass man im Alter den gewohnten Lebensstandard nicht mehr halten kann.

Bei der Sorge um die Altersvorsorge differenzieren die Befragten. Am besten

schneidet die dritte Säule ab, am schlechtesten die erste Säule. Warum ist die Zufriedenheit mit der privaten Vorsorge grösser?

Ich denke, dass wir sicherheitsbewussten Schweizer jene Instrumente bevorzugen, die wir selbst beeinflussen können. Dafür steht die dritte Säule, hier kann man selbst steuern, wie viel man riskieren will. Die Unzufriedenheit mit der AHV bringt die Sorge um deren Finanzierung zum Ausdruck und den dringenden Wunsch nach einer nachhaltigen Lösung.

Die Unternehmensgruppe Weidmann ist global tätig. Erleben Sie die politische Grosswetterlage mit Handelszöllen als reale Bedrohung?

Wir produzieren vor Ort, in rund zwanzig Ländern. So gesehen sind wir relativ gut aufgestellt, was die Handelszölle angeht. Generell beobachte ich diese Entwicklung natürlich mit Sorge, sehe aber für die

Schweiz durchaus auch Chancen. Wir können als kleines Land relativ agil und selbstständig agieren und mit bilateralen Freihandelsabkommen neue Märkte erschliessen. Dabei geht es gar nicht nur um tiefere Zölle, sondern darum, dass man dank solchen Abkommen ein engerer und vertrauterer Partner wird, wie das Beispiel China exemplarisch zeigt.

Die drei Hauptmerkmale der Schweizer Identität sind gemäss Sorgenbarometer Sicherheit, Neutralität und Landschaft. Überrascht Sie diese eher traditionelle Identifikation?

Nein – in Zeiten von zunehmenden bewaffneten Konflikten und Migration erstaunt mich das nicht. Es freut mich und stimmt mich optimistisch, dass viele Menschen stolz sind auf unsere Sicherheit, wo ein Bundesrat ohne Schutzbegleitung Tram fahren kann. Auf unsere Neutralität, die es uns ermöglicht,

Konfliktparteien an einen Tisch zu bringen. Auf unsere wunderschöne Landschaft, die wir geniessen und der wir Sorge tragen sollten.

Für welche drei Dinge steht die Schweiz für Sie persönlich?

Erstens für Stabilität, basierend auf einem funktionierenden Rechtssystem und einer starken Wirtschaft. Zweitens für Solidarität. Die Bevölkerung steht ein für Minderheiten und Schwächere, was für den sozialen Frieden von unschätzbarem Wert ist. Und drittens für Innovations- und Erneuerungskraft. Beste Beispiele waren die Finanz- und Wirtschaftskrise oder der Frankenschock. Es ist beeindruckend, wie schnell wir es schaffen, aus solchen Krisen herauszukommen. ■

4

IDENTITÄT

Bedrohte Identität

Reformstau, Einwanderung und Probleme mit der EU werden als Gefahr wahrgenommen. Doch dann gibt es noch eine positive Nachricht.

Die Rangliste der Dinge, welche die Schweizer Identität gefährden [Abb. 4.1 \(nächste Seite\)](#), kann als Essenz der vorherigen Kapitel angesehen werden.

An der Spitze steht der Reformstau – das passt zur Sorgenrangliste und zu den politischen Prioritäten der Schweiz ([s. Seite 54](#)), wo die Renten und die Gesundheit (inklusive der Krankenkassen) zu den vordringlichsten Problemen gezählt werden, die gelöst werden müssen. Entsprechend erstaunt es nicht, dass ein grosser Reformstau ausgemacht wird und dieser die Schweizer Identität bedroht: Die AHV und die Gesundheitsversorgung gehören zum Sozialstaat, der die Schweiz zusammenhält.

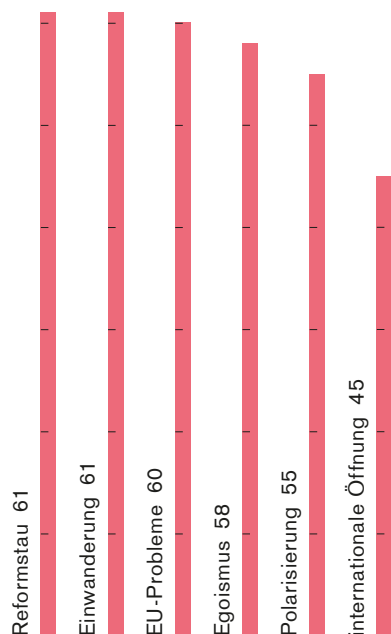
Auf Rang 2 der identitätsbedrohenden Elemente folgt die Einwanderung. Fast schon traditionell sind Immigrationsthemen weit vorn in der Sorgenrangliste klassiert und auch im ersten Credit Suisse Fortschrittsbarometer* wird die Aussage «Die Zuwanderung setzt die Gesellschaften anders zusammen» als Entwicklung bewertet, die man bremsen möchte.

* Link: [credit-suisse.com/fortschrittsbarometer](https://www.credit-suisse.com/fortschrittsbarometer)

4.1 Was der Schweiz droht

GEFÄHRDUNG DER IDENTITÄT

«Man hört verschiedene Argumente, wieso die Schweizer Identität gefährdet werden könnte. Geben Sie bitte an, ob Sie durch folgende Ursachen die Schweizer Identität gefährdet sehen.» [in %]



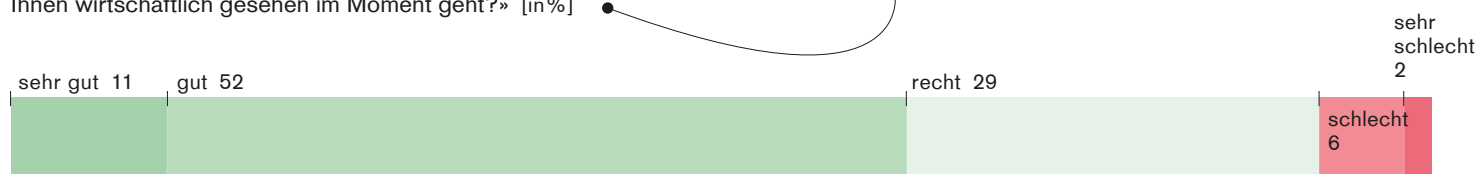
Auch als potenziell negativ für die helvetische Identität werden EU-Probleme wahrgenommen. Im vorangehenden Kapitel wird die ambivalente Haltung der Befragten zu Europa ausführlich besprochen (s. Seite 66): Man kann nicht ohne, aber mit gilt auch als schwierig.

Zur sozialen Stellung beziehungsweise zur Frage, wie sich die hiesige Gesellschaft zusammensetzt, gibt es ein Resultat, das aufhorchen lässt: 23 % würden sich selbst unten in der Gesellschaft einordnen. Nach ihrer Position vor 20 Jahren gefragt, meinen nur 19 %, sie gehörten damals zur niedrigsten Schicht Abb. 4.3. Dazu passt, dass «Löhne» und «neue Armut» dieses Jahr von mehr Menschen als grösste Probleme der Schweiz bezeichnet werden (s. Seite 54).

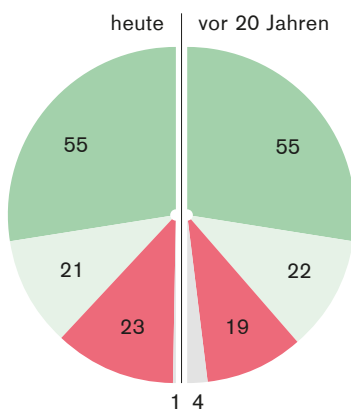
NOTE 5 FÜRS EIGENE LEBEN Diese Sorgen und der sich in der ganzen Umfrage manifestierende latente Unmut gegenüber dem politischen System sollten nicht unterschätzt werden. Gleichzeitig kann

4.2 Uns geht es gut

WIRTSCHAFTLICHE LAGE «Was würden Sie sagen, wie es Ihnen wirtschaftlich gesehen im Moment geht?» [in %]



92 % bezeichnen ihre wirtschaftliche Lage als recht, gut oder gar sehr gut.



4.3 Sozialer Abstieg

EIGENE POSITION «In der Schweiz gibt es Leute, die oben, und Leute, die unten stehen in der Gesellschaft. Wo würden Sie selbst auf der Skala von oben (10) bis unten (0) platzieren?»

oben   weder noch
unten   weiss nicht / k. A.
[in %]

relativierend angemerkt werden, dass es den Befragten gemäss der eigenen Wahrnehmung sehr gut geht. Denn gefragt, wie zufrieden sie sind, geben 89 % ihrem eigenen Leben eine Note von 5 und mehr (Maximum: 10) und 42 % sogar eine 8 und mehr. Ähnlich hohe Werte werden genannt, wenn es um den Inhalt des eigenen Portemonnaies geht: Trotz der genannten Sorgen um Löhne und um die neue Armut beurteilen 92 % ihre wirtschaftliche Lage als recht, gut oder gar sehr gut Abb. 4.2.

Die Studie Im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der Credit Suisse hat das Forschungsinstitut gfs.bern zwischen dem 26. Juni und dem 15. Juli 2018 eine repräsentative Umfrage bei 2551 Stimmberechtigten mit Wohnsitz in der Schweiz durchgeführt. Der statistische Stichprobenfehler liegt bei $\pm 3,2$ Prozentpunkten. Die gesamte Umfrage und weitere Artikel stehen zum Download bereit auf: credit-suisse.com/sorgenbarometer

Impressum Die Projektleitung bei der Credit Suisse verantworten Mandana Razavi und Yanik Schubiger. Die vorliegende Auswertung erfolgte durch Simon Brunner/Ammann, Brunner & Krobath (Redaktion, Texte), Bill Schulz/Crafft (Layout, Grafiken) und Basil Stücheli (Fotos).



61 %

sind davon überzeugt, dass der Reformstau die Schweizer Identität gefährde.

UZH ALUMNI POLITIKWISSENSCHAFT
ist ein Verein für Politologinnen und Politologen der Universität und der ETH Zürich. Organisiert werden Veranstaltungen wie die «Diners politiques», wo Persönlichkeiten aus der Schweizer und internationalen Politik teilnehmen, und Karriere-Tage für Studentinnen und Studenten. Der Verein wurde 1999 gegründet und zählt 160 Mitglieder.



41%

der Schweizer Stimmbevölkerung sehen bei der Gesundheit, beziehungsweise den Krankenkassen, das grösste Problem des Landes.

BARDOGS ZÜRICH ist ein Streetworkout-Verein aus Birmensdorf (ZH), die Mitglieder trainieren gemeinsam im Freien: Klimmzüge an Leitern, Rumpfbeugen in Parks, Liegestützen auf Bänken. Der Verein wurde 2012 gegründet, zählt 36 Mitglieder und tritt oft in Shows auf. Teil der Professionalisierung ist, dass man heute im selbstgegründeten Gym, dem «Home of Bardogs», übt (Bild).

Wir investieren in die Zukunft. Feiern Sie mit uns 30 Jahre Career Start Programm.



Dieses Jahr feiern wir das 30-jährige Bestehen des Career Start Programms für Hochschulabsolventen. Das Career Start Programm kombiniert praktische Erfahrungen mit strukturierten Trainings und bietet so den idealen Einstieg in ein spannendes Berufsleben. Machen Sie den nächsten Schritt. Kommen Sie zu uns.
credit-suisse.com/careers



IHR HAB UND GUT IST BEI UNS SICHER.

Als grösster Edelmetallhändler in Europa bieten wir im Zentrum von Zürich, Bleicherweg 41, und Genf, Quai du Mont-Blanc 5, persönliche Tresorfächer in sieben verschiedenen Grössen an. Dies ermöglicht Ihnen eine sichere und diskrete Aufbewahrung Ihrer Dokumente oder Wertgegenstände in unserer Hochsicherheitsanlage ausserhalb des Bankensektors.

**DEGUSSA-
GOLDHANDEL.CH**

Verkaufsgeschäfte:

Bleicherweg 41 · 8002 Zürich
Telefon: 044 403 41 10

Quai du Mont-Blanc 5 · 1201 Genf
Telefon: 022 908 14 00

Degussa 
GOLD UND SILBER.



Zürich | Genf | Frankfurt | Madrid | London