

CREDIT SUISSE 

Bulletin

Spezial

mit
Credit Suisse
Fortschritts-
barometer
2018



Mutige
Entscheide

Von Alfred Escher lernen



Für Sie da. Seit 1856.

Die Credit Suisse ist seit ihrer Gründung durch Alfred Escher für ihre Kunden da. Durch Innovation und Kundennähe wollen wir auch in Zukunft erstklassige Finanzdienstleistungen aus einer Hand bieten, um unsere Kunden beim Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen.
[credit-suisse.com](https://www.credit-suisse.com)

Bahnen, Bildung, Banken und Betriebe

Man kann es sich fast nicht mehr vorstellen:
1819 war die Schweiz ein ärmliches Land.

In gewissen Regionen kam es sogar zu Hungersnöten. Hunderttausende von Schweizerinnen und Schweizern wanderten im 19. Jahrhundert aus – auf der Suche nach einem besseren Leben.

200 Jahre später ist die Schweiz eine der reichsten, innovativsten und wettbewerbsfähigsten Nationen der Welt. Sie gilt als eines der attraktivsten Länder für die besten Talente.

Wer oder was waren die Treiber für diesen spektakulären Fortschritt? Eine Schlüsselfigur war zweifellos Alfred Escher, der am 20. Februar 2019 seinen 200. Geburtstag feiern würde. Er hat massgeblich zum Aufbau des schweizerischen Eisenbahnnetzes und zur Schaffung des Polytechnikums (der heutigen ETH) beigetragen, und er gründete die Schweizerische Kreditanstalt, die heute Credit Suisse heisst. Alfred Escher brachte der Schweiz «Bahnen, Bildung und Banken – und machte sie so auch für internationale Betriebe attraktiv», fasst Historiker Joseph Jung die vier Erfolgselemente zusammen (S.4).

Escher steht in einer Reihe mit den grossen Wirtschaftsführern der Geschichte. Dieses Bulletin Spezial möchte zu seinem 200-Jahr-Jubiläum aber nicht einfach die Vergangenheit aufleben lassen, sondern in die Zukunft schauen. Denn Eschers Erfolgsformel ist heute so relevant wie damals: Für Wohlstand und Fortschritt braucht es gute Infrastruktur. Es braucht Bildung und Forschung. Es braucht Banken, die Kredite vergeben und Wachstum ermöglichen. Und es braucht Unternehmerinnen und Unternehmer, die mit Mut und Ideen Neues schaffen.

Zu diesen vier Elementen präsentieren wir spannende Persönlichkeiten und Projekte, die für unsere Zukunft von Bedeutung sind: 21 junge Unternehmerinnen aus fünf Kontinenten zum Beispiel, die die Welt voranbringen wollen (S.10). Oder das Jahrhundertprojekt einer «neuen Seidenstrasse», das Asien wirtschaftlich näher an Europa bringen soll (S.26).

Auch eine Premiere finden Sie in diesem Bulletin Spezial: das erste Credit Suisse Fortschrittsbarometer (S.55). Es beantwortet die Frage, wie die Schweizer Bevölkerung zum gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt steht. Eines vorneweg: Für visionäre Vorhaben, wie sie Escher verwirklichte, findet sich noch heute breite Unterstützung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Urs Rohner

Präsident des Verwaltungsrates
der Credit Suisse Group



An dieser Ausgabe haben mitgearbeitet:

¹ Joseph Jung Keiner kennt Alfred Escher besser als er: Der Historiker Jung befasst sich schon ein Forscherleben lang mit Escher. Seine Biografie über den visionären Unternehmer und Eisenbahnpionier wurde zum Bestseller. Jung zeigt in seinem Essay auf, wie wichtig Escher war, damit die Schweiz den Anschluss an die Moderne finden konnte. Seite 4

² Helene Laube Die Journalistin, die in San Francisco lebt, staunt immer wieder, wie männerlastig die Start-up-Szene im scheinbar progressiven Kalifornien ist. Für einmal porträtiert sie nur Frauen. Für unser Portfolio von jungen Unternehmerinnen aus der ganzen Welt ging sie in Nord- und Südamerika auf die Suche. Seite 10

³ Lars Jensen Infrastrukturprojekte und ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft faszinieren ihn schon lange. Hier beschreibt der Journalist das gigantische Unterfangen, mit dem China die Welt vernetzen will. Die Bilder zum Artikel über diese «neue Seidenstrasse» stammen von ⁴ Davide Monteleone. Der italienische Fotograf, der Engineering studierte, reiste für seine Reportage von Südostchina bis ans Kaspische Meer. Für seine Arbeiten wurde er schon drei Mal mit dem World Press Photo Award ausgezeichnet. Seite 26

Cover: Jack Richardson



kontiki



Spektakuläres Spitzbergen

**Das Reich der Eisbären mit allem Komfort:
erstklassiges Expeditionsschiff, direkter Tagesflug mit der Edelweiss Air,
Fachbegleitung und beste Betreuung.**



Lassen Sie sich von Ihren Spezialisten beraten

Tel. 056 203 66 11 oder info@kontiki.ch

www.kontiki.ch/eis



«Mit Geothermie
können Hausbesitzer 60
Prozent Energiekosten sparen.»

10 Kathy Hannun, Unternehmerin

- 4 Eschers Erfolgsrezept
Es gibt eine Schweiz vor und eine Schweiz nach Alfred Escher.
- 1 UNTERNEHMERTUM
- 10 21 Frauen für das 21. Jahrhundert
Diese Unternehmerinnen bringen die Welt mit Mut und Ideen voran.
- 20 Gipfeltreffen
Logitech-Gründer Daniel Borel und EPFL-Präsident Martin Vetterli im grossen Gespräch.
- 2 INFRASTRUKTUR
- 26 Grosse Hoffnungen, grosse Ängste
Chinas «neue Seidenstrasse» betrifft 70 Prozent der Weltbevölkerung.

Credit Suisse Fortschrittsbarometer 2018 ab Seite 55



Zum 200. Geburtstag von Alfred Escher lanciert die Credit Suisse das Fortschrittsbarometer. Die repräsentative Umfrage zeigt, welche Projekte und Themen die Schweizer Stimmbewölkerung vorantreibt und welche sie bremsen möchte. Dazu Experten-Interviews mit Burkhard Varnholt (Credit Suisse), Sylvie Durrer (Gleichstellungsbüro des Bundes) und Monika Bütler (Uni St. Gallen).



48 Gute Bildung von Mädchen zahlt sich für alle aus.

- 36 Cargo sous terrain
Der Güterverkehr soll dort rollen, wo es nie Stau hat: unter der Erde.
- 38 Licht am Ende des Tunnels
Der Gotthard-Basistunnel dürfte im Tessin zu mehr Wachstum führen.
- 3 BANKEN
- 40 «Schweizer Banken sind gut aufgestellt»
Verwaltungsratspräsident Urs Rohner über die Zukunft des Finanzplatzes.
- 46 Wie man Innovationen ermöglicht
Wenn sich Forschung und Wirtschaft vernetzen, kann Neues entstehen.
- 4 BILDUNG
- 48 Wertvolles Wissen
Mehr Wohlstand, mehr Demokratie, mehr Einkommen: Bildung bringt's.
- 50 Mut zum Fortschritt
Angus Deaton brachte es vom Sohn eines Minenarbeiters zum Nobelpreisträger.

Eschers

Seine mutigen Entscheide halfen massgeblich mit, aus einem rückständigen Agrarland einen der reichsten Staaten der Welt zu machen: Alfred Escher, der 2019 seinen 200. Geburtstag feiern würde, ermöglichte der Schweiz Bahnen, Bildung und Banken – und machte sie so auch für internationale Betriebe attraktiv.

Text Joseph Jung Illustration Andrea Ventura

Den Touristen, die heute den Limmatquai in Zürich hinunterschlendern, bietet sich ein Bild der Vielfalt mit Fassaden aus dem 19. Jahrhundert. Jede ist anders: hier rotes Fachwerk, dort ein Stufengiebel, der an Burgen erinnert, und obendrauf liegt noch ein Hirsch. Die Häuserzeile illustriert trefflich, dass in dieser Stadt Individualismus gelebt werden konnte. Doch das allein genügte nicht, um Zürich und die Schweiz zu Wohlstand zu bringen.

Hinter der pittoresken Fassade verbirgt sich vielmehr die tragende Infrastruktur einer Planstadt. Ihre historisch verankerten Säulen sind das Eisenbahnnetz, die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH), die Credit Suisse, die Swiss Life, die Swiss Re. Sie bildeten bei ihrer Gründung im 19. Jahrhundert ein wohldurchdachtes Netzwerk, das dank der Vision, dem Mut und der Tatkraft von Alfred Escher aufgebaut worden ist. Und dieses Netzwerk ist mitverantwortlich, dass Zürich zu internationaler Bedeutung und die Schweiz zu Wohlstand kamen.

Alfred Escher wurde am 20. Februar 1819 in eine Welt voller Gegensätze hineingeboren. Bei ihm zu Hause am Hirschengraben und später im Belvoir fehlte es an nichts. Im gesellschaftlichen und strukturpolitischen Umfeld hingegen fehlte es Zürich und der Schweiz vielerorts am Nötigsten.

Erfolgs- rezept



Politiker, Eisenbahnpionier, visionärer
Macher: Alfred Escher (1819–1882).

Vor 200 Jahren war die Alpenrepublik Schweiz ein ganz sonderbares Land: ein Fremdkörper im Europa der Fürsten und Könige. Ein in vielem rückständiges Agrarland, zusammengesetzt aus 22 Kantonen mit unterschiedlichen Währungen, Massen und Gewichten. Den Wirtschaftsraum Schweiz gab es so wenig wie den Schweizer Franken. Der grösste Teil der erwerbstätigen Bevölkerung arbeitete in der Landwirtschaft. Doch deren Produktivität reichte nicht aus, um auch nur den Getreidebedarf des Landes zu decken. Verschiedentlich kam es in einzelnen Regionen sogar zu Hungersnöten.

DIE SCHWEIZ: ANSCHLUSS VERPASST An diesem Befund ändert nichts, dass die Schweiz im Uhrenhandwerk bereits weltweit bekannt war. Dasselbe gilt für den Textilbereich und den aufstrebenden Maschinenbau. Auch diese Industrien produzierten vornehmlich für internationale Märkte. Die ärmliche Schweiz hatte wenig davon. Die Schweizer Binnenwirtschaft konnte aufgrund schwerwiegender infrastruktureller Defizite nicht florieren.

Die Schweiz war ein klassisches Auswanderungsland und hatte in vielem den Anschluss an die moderne Entwick-

1



2



3

lung verpasst. Dies hatte Alfred Escher schon als Jungpolitiker erkannt. Weitsichtig identifizierte er die Verkehrsfrage als zukunftsentscheidend für das Land. Früh schon warnte er vor der drohenden Isolation. Denn von überallher näherten sich die Schienenwege der Schweiz, und bereits wurden Pläne erarbeitet, diese zu umfahren. Doch war es, wie Escher richtig erkannte, nicht die fehlende eisenbahnmässige Erschliessung allein, die Besorgnis erregte.

Die Schweiz war Mitte des 19. Jahrhunderts entwicklungsmässig insgesamt zurückgeblieben: Hinsichtlich Forschung und Bildung, Banken und Versicherungen – überall drohte sie überflügelt zu werden. An allen Ecken und Enden fehlten die Strukturen eines modernen Wirtschaftsstaates. In der Tat: Die Schweiz bot das traurige Bild eines europäischen Entwicklungslandes. Ihre Perspektiven waren zersplittert und vernebelt. Doch dann, 1848, als in Europa



allerorten Revolutionen ausbrachen, wurde gleichsam über Nacht eine neue Schweiz aus der Taufe gehoben: in Gestalt eines modernen Bundesstaates und mit der weltweit fortschrittlichsten Verfassung. Erst jetzt waren die Voraussetzungen für den Aufschwung von Wissenschaft und Technik geschaffen, erst jetzt konnten sich gesamtschweizerische Infrastrukturen bilden, erst jetzt konnte der Wirtschaftsraum Schweiz entstehen. Und erst auf dieser Plattform konnte der fulminante Aufstieg der Schweiz beginnen.

Friedrich Engels begriff, was in der Schweiz abgehen würde. Zuvor belächelt, werde dieses Land in sehr kurzer Frist ein Vorbild werden. Dies schrieb er 1848, das «Kommunistische Manifest» war noch druckfrisch. Die Initiative ergriff der Grossbürger Alfred Escher, als Politiker, als Eisenbahnpionier und als visionärer Unternehmer. Durchsetzungsstark hielt er die Fäden in der Hand und entwickelte hochfliegende Pläne.

DANK DER EISENBAHN ZUM FORTSCHRITT Escher erkannte: Nur wer die eisenbahntechnische Erschliessung termingerecht und richtig an die Hand nahm, konnte den Anschluss an die moderne Entwicklung gewährleisten. Die Verkehrsfrage entschied, wo Zentrum und wo Peripherie sein würden. Wo der Schienenweg durchführte, liess sich die Industrie nieder, pulsierte das gesellschaftliche Leben. Das war in der Schweiz nicht anders als in anderen Staaten. Mitte des 19. Jahrhunderts gab es in der Schweiz eine kümmerliche Eisenbahnstrecke von 23 Kilometern. Das war alles! Im Gegensatz dazu betrug die Länge des Schienennetzes in Grossbritannien 10 000 Kilometer, in Deutschland 6 000 und in Frankreich 3 000.

Die epochale Weichenstellung mit unabsehbaren Auswirkungen folgte 1852. Es wurde beschlossen, dass nicht der Staat, sondern die Privatwirtschaft Eisenbahnen bauen und betreiben solle. Dass dies so kam, war massgeblich Escher zu verdanken. Und es war ein Jahrhundertentscheid. Denn nur so war der Rückstand des Eisenbahnbaus in der Schweiz aufzuholen. Kaum war der Entscheid gefällt, wurden überall im Land Eisenbahngesellschaften gegründet, Schienen verlegt und Bahnhöfe gebaut.

Der Kampf um Linienführung und Streckennetz entwickelte sich zu einer Rivalität zwischen Regionen und ganzen Landesteilen. Die Eisenbahnfrage mischte die Schweizer Gesellschaft gehörig auf. Der Markt war entfesselt. Bald war das Mittelland erschlossen und die Schweiz das europäische Land mit dem dichtesten Schienennetz.

Die Eisenbahn wurde zum Symbol des Fortschritts und trug wesentlich zur nationalen Identitätsbildung bei. Durch

sie erreichten die Zeichen des modernen Lebens bislang abgeschiedene Gegenden, was vielerorts auch Unbehagen auslöste. Durch die Eisenbahn veränderte sich das Lebensgefühl grosser Bevölkerungsteile. Auf den Baustellen und in den Betriebszentralen der Eisenbahngesellschaften wurden neue Arbeitsplätze geschaffen, während althergebrachte Erwerbszeige wie etwa die Fuhrhaltereie entlang den neuen Schienenwegen der Entwicklung zum Opfer fielen.

Die Eisenbahn schuf und integrierte Märkte. Erst mit dem Eisenbahnprojekt konnte die Wirtschaft der einzelnen Landesregionen zum Wirtschaftsraum Schweiz zusammenwachsen. Der Eisenbahnbau hat die Gesellschaft insgesamt umgestaltet. Ohne Eisenbahnentwicklung kein Forschungsplatz Schweiz, kein Finanzplatz Schweiz, kein Werkplatz Schweiz und auch kein Tourismusland Schweiz. Alle diese Wirtschaftsbereiche waren für die Erfolgsgeschichte der Schweiz im 19. Jahrhundert unabdingbar – und sind es noch heute. Doch ihr gemeinsamer Lebensnerv war die Eisenbahnentwicklung. Und ohne Alfred Escher hätte diese nicht rechtzeitig eingesetzt.

DANK BILDUNG UND FORSCHUNG AN DIE SPITZE Mit dem Eisenbahnentscheid von 1852 war die technisch-industrielle Moderne in der Schweiz endgültig angebrochen. Doch die Anfänge waren schwer. Es fehlte am Nötigsten, an Fachwissen und Geld. Escher fand für beide Probleme die Lösung. Früh erkannte er mit Blick auf das Know-how, wie wichtig die Realisierung einer gesamtschweizerischen Hochschule war. Imperativisch verlangte er nach neuen Ausbildungsschwerpunkten. Der Eisenbahnbau setzte die exakte Vermessung des Terrains voraus, und die Kunstbauten stellten höchste Anforderungen an die Statik. Jetzt waren Ingenieure, Geometer, Mathematiker und Physiker gefragt. Entsprechende Ausbildungen wurden indes in der Schweiz nicht angeboten. Hinzu kamen neue Ansprüche an das Projektmanagement. Es entstanden Baustellen in nie gesehenen Ausmassen.

Es war nun aber eine Politikerpersönlichkeit vom Format Eschers nötig, die dank ihrem Gewicht in der Lage war, die Widerstände gegen eine schweizerische Bildungplattform zu überwinden. 1855 konnte die Hochschule, die heutige ETH Zürich, eröffnet werden. Damit wurde Zürich zum führenden Wissenschaftsstandort des Landes, und die Schweiz war eine Forschungsstätte geworden, die zu internationaler Grösse aufsteigen sollte. ►

1 Hauptbahnhof Zürich, heute:
Mit der Eisenbahn kam der Aufstieg.

2 ETH Zürich: Forschungsstätte
von internationaler Grösse.

3 Credit Suisse am Paradeplatz: Die
Bank als Lokomotive des Fortschritts.

Der Schweiz brachte die Eröffnung der Nord-Süd-Transversale einen Epochensprung.

Dies war nur möglich, weil Zürich dank der ETH für ausländische Gelehrte und Studierende früh schon attraktiv war. Dieser Braingain ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor der Schweiz. Unser Land ist auch heute noch viel zu klein, um allein mit Talenten aus der eigenen Bevölkerung in der ersten Liga von Wissenschaft und Wirtschaft mitspielen zu können. Viele der aus der Schweiz ausstrahlenden internationalen Konzerne gehen auf Ausländer zurück, so Nestlé, Maggi, Wander, Ciba, Brown Boveri, Bally, Hero und andere.

DANK BANKEN ZUR WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG Der Eisenbahnbau verschlang ungeheure finanzielle Mittel. Diese waren ohne Geschäftsbanken, heute reden wir von Investmentbanken, nicht aufzubringen. Doch in der Schweiz gab es keine solchen Banken. Escher war gezwungen, die finanziellen Mittel im Ausland zu beschaffen. Dabei befürchtete er, dass die Schweizer Eisenbahngesellschaften in vollständige Abhängigkeit von ausländischen Kapitalgebern geraten könnten. Um dies zu verhindern, ging er daran, eine eigene Finanzinfrastruktur aufzubauen. So kam es 1856 zur Gründung der Schweizerischen Kreditanstalt (Credit Suisse) mit Escher als Verwaltungsratspräsident.

Ein genialer Schachzug: Die Credit Suisse wurde zur Hausbank von Eschers Eisenbahngesellschaft. Doch sie erwies sich auch als Segen für andere Bereiche der Wirtschaft. Von Zürich aus wurden Unternehmensgründungen und Projekte in der ganzen Schweiz gefördert. Die Bank wurde zur Lokomotive der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes.

Der Eisenbahnbau brachte finanzielle Risiken gewaltiger Grössenordnungen mit sich. Auch hier gelang es Escher, neuen Ideen zum Durchbruch zu verhelfen. So 1857 bei der Gründung der Rentenanstalt (heute Swiss Life), indem er deren Stabilität durch die Credit Suisse garantierte. Dadurch gewann der Versicherer das Vertrauen der Kundschaft. Und via Credit Suisse wurde Transport- und Unfallversicherern ebenso Gründungskapital zur Verfügung gestellt wie 1863 der Rückversicherungsgesellschaft (Swiss Re), der Eschers Bank zu Beginn auch administrativ-logistisch auf die Beine half.

Damit ist erst ein Ausschnitt aus Alfred Eschers gewaltigem Lebenswerk dargestellt. Unerwähnt blieben seine epochalen Leistungen als kantonaler und eidgenössischer Politiker – und namentlich sein grösstes Werk: die Nord-Süd-Transversale – die Eisenbahnstrecke durch den

Gotthard. 1872 begannen die Bauarbeiten. Die grösste Baustelle Europas entstand. Escher war Direktionspräsident der Gotthardbahn-Gesellschaft. Bald schon drohte das Jahrhundertprojekt an finanziellen und technischen Schwierigkeiten zu scheitern. Escher kämpfte überdies gegen den volksdemokratischen Geist, der inzwischen die eidgenössische Politik prägte und der für einen grossbürgerlichen Giganten wie ihn kein Verständnis mehr hatte. Doch das Werk gelang!

DIE GOTTHARDBAHN WIRD ZUR WELTBAHN Die Gotthardbahn verband Mitteleuropa mit den nordeuropäischen Häfen, wo die Dampfer nach Amerika ablegten. Und sie schuf zugleich den Anschluss an Genua – seit der Eröffnung des Suezkanals 1869 das Tor zum Orient. Die Gotthardbahn wurde eine Weltbahn. Sie galt den Reisenden der Belle Époque als Weltwunder und «the world's most picturesque route».

Der Schweiz brachte die Eröffnung der Nord-Süd-Transversale einen Epochensprung. Der Nachteil der Binnenlage am Gotthard, im Schatten des zentralen Verkehrshindernisses Europas, wandelte sich zum Transitvorteil. Aus der Sackgasse wurde die Drehscheibe. Die beiden monumentalen Bauwerke in Ägypten und in der Schweiz, die den direkten Verkehrsweg von Europa nach Indien und Südostasien eröffneten, wurden vielfach miteinander verglichen. Beide wurden gegen massive politische, technische und finanzielle Schwierigkeiten realisiert.

Mit der Eröffnung des Panamakanals schliesslich, 1914, wurde die Verbindung von Nordeuropa durch den Gotthard und den Suezkanal nach Asien zum Teilstück des ersten direkten Verkehrswegs, der rund um den Planeten führt. Doch noch heute bleiben die Monumentalbauten zwangsläufig Flaschenhälse. Ein chinesisches Konsortium plant bereits einen neuen, breiteren Kanal durch Nicaragua. Ob dieser tatsächlich realisiert wird oder nicht: Unübersehbar ist, dass China mit der Belt-and-Road-Initiative intensiv am Ausbau der Pionierverbindung um die Welt arbeitet (siehe Artikel ab Seite 26). Ein Teil des Projekts, die Maritime Road, führt von Südchina durch die Meerenge Bab al-Mandab ins Rote Meer, durch den Suezkanal und die Adria nach Venedig – und von dort zum Gotthard.

Auf die Funktionsfähigkeit von Eschers mutigster Vision, der Eisenbahnverbindung durch den Gotthard, baut also sogar das chinesische Jahrhundertprojekt. Nun allerdings nicht mehr über die Bergstrecke und durch den 15 Kilometer langen Tunnel, die unter Eschers Leitung gebaut wurden, sondern durch den neuen, 57 Kilometer langen Basistunnel – den längsten der Welt. ■

Prof. Dr. Joseph Jung ist freischaffender Historiker und publiziert zu wirtschafts- und kulturhistorischen Themen. Er war langjähriger Chefhistoriker der Credit Suisse und Gründungsgeschäftsführer der Alfred Escher-Stiftung. Zurzeit arbeitet er an einer Schweizer Geschichte des 19. Jahrhunderts. Seine Biografie von Alfred Escher wurde zum Bestseller: «Alfred Escher (1819–1882). Aufstieg, Macht, Tragik». Verlag NZZ, 6. Auflage 2017.

Wir bürgen für Qualität

Lernen Sie die hohe Leistungsqualität der Allco AG kennen. Durch die SQS nach ISO 9001/14001:2015 und OHSAS 18001:2007 zertifiziert, ist die prozessorientierte Abwicklung der gesamten Dienstleistungspalette gesichert. So bleiben Preise, Termine, Qualität, Umweltschutz und auch die Arbeitssicherheit gewährleistet. Als Totalunternehmen liegt das unternehmerische Risiko zudem bei der Allco AG. Wir freuen uns Sie kennenzulernen.

Allco AG

Freiestrasse 204
CH-8032 Zürich
T: +41 44 388 80 10

info@allco.ch
www.allco.ch

21 Frauen für das 21. Jahrhundert

1. — UNTERNEHMERTUM

Diese jungen Unternehmerinnen aus fünf Kontinenten bringen die Welt voran. Mit Mut und Ideen, mit Neugier, Pioniergeist und Disziplin.

Ausgewählt von Simon Brunner (Europa), Lea Deuber (Asien),
Helene Laube (Nord- und Südamerika) und Mfonobong Nsehe (Afrika)

A portrait of Kathy Hannun, a woman with dark, wavy hair, smiling and looking slightly to the side. She is wearing a white short-sleeved top, a gold bracelet on her right wrist, and large, ornate earrings. Her right hand is raised, touching her hair. The background is a solid, muted green color.

Kathy Hannun

USA / Dandelion Energy / 31

Millionen Hausbesitzer heizen und kühlen mit klimaschädlichem Öl. Das will Kathy Hannun ändern. Die Wissenschaftlerin mit einem Master in Informatik entwickelte bei X, dem Google-Forschungslabor, ein Geothermiesystem mit und brachte es zur Marktreife. 2017 gründete sie Dandelion Energy, dessen CEO sie wurde, und konnte 6,5 Millionen Dollar Risikokapital aufnehmen: «Wir wollen Geothermie zum Mainstream machen», sagt Hannun. Ein Dandelion-System kostet nur die Hälfte einer herkömmlichen Geothermie-Installation und spart laut Hannun mehr als 60 Prozent an Energiekosten ein.

Als Online-Lehrerin für US-Firmen sah Sally Buberger früh, wie Schüler von solchen Unterrichtsmethoden profitieren. Die Sprachlehrerin, die auch Elektromechanik studiert hat, war frustriert, dass Technologien wie Webcasts oder



Sally Buberger

Lernplattformen in ihrem Heimatland und anderen Wachstumsmärkten nicht zugänglich oder unerschwinglich waren. 2008 gründete die Argentinierin deshalb mit einer halben Million Dollar Anschubfinanzierung das Start-up Wormhole. Sie entwickelte eine Live-Learning-Platt-

form, die via Computer und mobile Geräte Onlinekurse in Echtzeit ermöglicht – also im direkten Austausch mit Ausbildern und Kollegen. Wormhole hat heute Tausende Unternehmen, Ausbildungsstätten und Berufsverbände in über zehn Ländern als Kunden, Tendenz dank dem boomenden E-Learning-Markt stark steigend.

Deepanjali Kanoria



Indien / Heyday Care / 26

Die wenigsten Frauen in Indien können sich Binden leisten, die oft noch von schlechter Qualität sind. Das hat neben hygienischen auch gravierende gesellschaftliche Auswirkungen: 20 Prozent der Mädchen brechen laut der NGO Plan International die Schule ab, sobald sie ihre Periode haben. Um das zu ändern, hat Deepanjali Kanoria ihren gut bezahlten Beraterjob in Manhattan aufgegeben und günstige und nachhaltige Binden aus Bambusfasern entwickelt. Bald will Heyday Care über 448 Millionen Binden pro Jahr verkaufen. Das wäre bei einem Preis von 15 Cent pro Binde ein Jahresumsatz von bis zu 67 Millionen Euro. Auch in Russland und afrikanischen Ländern ist das Interesse an den neuartigen Binden gross.

Chang Le

China / SoundAI / 29

Chang Le hat keine Angst vor der ganz grossen Konkurrenz: 2016 gründete sie in Peking SoundAI, das Software für Smart Speaker entwickelt, als chinesische Antwort auf Amazon Echo oder Google Home. Ihre Technik steckt in den Smart Speakern von Chinas Suchmaschinenbetreiber Baidu oder jenen des Handelsriesen Alibaba. Die 29-Jährige, die Elektronik und Informationstechnologie studierte, hält sprachgesteuerte Anwendungen, basierend auf lernenden Algorithmen, für «the next big thing». SoundAI ist daran, ein System zu entwickeln, das auch in Autos funktioniert: «Fahren ist ein herausforderndes Szenario, da die Spracherkennung durch Geräusche, etwa von Reifen oder Motoren, erschwert wird», sagt Chang Le. Die Investoren vertrauen ihr: Letztes Jahr beschaffte Chang in einer Finanzierungsrunde 15 Millionen Dollar.



Tansania / OBRI / 31

Brigitha Faustin hat eine Mission: Sie möchte die Nahrungsmittelsicherheit und den Lebensstandard in Afrika erhöhen, indem sie es auch einkommensschwachen Familien ermöglicht, gesundes und qualitativ hochwertiges Speiseöl zu kaufen. Dazu hat sie 2015 im ostafrikanischen Tansania OBRI gegründet. Das Unternehmen, das als Genossenschaft strukturiert ist, bietet mehr als 230 lokalen Sonnenblumenzüchtern einen Absatzkanal und ist an der ganzen Wertschöpfungskette beteiligt, von der Herstellung bis zum Vertrieb. «Ich bin davon überzeugt», sagt Faustin, «dass die Privatwirtschaft am besten zu einem nachhaltigen sozialen und wirtschaftlichen Wandel in Afrika beitragen kann.» Bis 2020 möchte OBRI einen Jahresumsatz von einer Million Dollar erreichen.



Brigitha Faustin

A portrait of Alisée de Tonnac, a woman with long, wavy brown hair, sitting and leaning forward with her chin resting on her hand. She is wearing a black leather jacket over a dark top and dark jeans. She has a watch on her left wrist and a ring on her right hand. The background is a solid red color.

Alisée de Tonnac

Schweiz / Seedstars World / 30

Die Französin war auf dem Weg zu einer Bilderbuchkarriere bei L'Oréal, als sie alles über Bord warf und mit Gleichgesinnten begann, von Genf aus ein Jungfirmen-Universum für Schwellenländer aufzubauen. «Ich war darauf versessen, den besten Lebenslauf zu haben, das grösste Einkommen.» Dann traf sie ihren späteren Geschäftspartner, der ihr vorschlug, Seedstars World zu gründen. Der Start-up-Wettbewerb wird heute in über 65 Ländern durchgeführt. Zum Ökosystem gehört ein Investment-Arm, wo Investoren aus Industrieländern Start-ups unterstützen können, eine Talentschmiede und viel Infrastruktur, wie das globale Netzwerk von Start-up-Hubs in Schwellenländern (Seedspace). «Unternehmertum und Technologie», sagt sie, «sind für die Entwicklung unverzichtbar.»

Freunde hatten ihr abgeraten, ihre erfolgreiche Karriere bei General Electric aufzugeben, um in Südafrika ein Luxuslabel zu gründen. Aber Swaady Martin-Leke glaubte an ihre Idee: «Ich wollte eine Luxusmarke produzieren, die wirklich afrikanisch ist.» Ihr Unternehmen Yswara begann 2012 mit erlesenen Teesorten zu handeln und gehört heute zu den führenden Luxusherstellern des Kontinents mit einer breiten Produktpalette von Duftkerzen bis Schmuck. «Alle unsere Produkte stammen aus Afrika und werden von lokalen Handwerkern hergestellt, die traditionelle Techniken mit modernen Designs kombinieren», sagt sie. Sie wurde in der Elfenbeinküste geboren, studierte unter anderem Wirtschaftswissenschaften in Lausanne, lebte und arbeitete in elf Ländern in Afrika, Europa, den USA und Asien. Fragt man sie nach ihrer Heimat, sagt sie: «Ich bin Afropolitan.»

Swaady Martin-Leke



Die Schlagzeilen fassen die Geschichte von Delia Fischer gut zusammen, wobei je nach Quelle ihr geografischer Wirkungsbereich kleiner oder grösser ist: «Eine der bekanntesten und erfolgreichsten Gründerinnen Deutschlands» (Münchner Wirtschaftspreis La Monachia), «Europas Interior-Queen» («NZZ»), «Diese Frau dekoriert die Welt» («Bild»). 2011 gründete die Journalistin Westwing, einen Internet-Shopping-Club für Design, Möbel und Wohnaccessoires. Das Unternehmen ist in 14 Ländern aktiv, beschäftigt 1400 Angestellte und hat weltweit über 20 Millionen Kunden (400 000 in der Schweiz). Das Portal ist Marktführer in Europa, kam im Oktober an die Börse und erzielte eine Marktkapitalisierung von über 550 Millionen Franken.



Delia Fischer

Estland / Jobbatical / 35

In Estland kommen fünf Start-ups auf 100 000 Einwohner, sechs Mal mehr als der europäische Durchschnitt. «Hier gibt es keine Entschuldigung, *nicht* Unternehmerin zu werden», sagt



Karoli Hindriks

Karoli Hindriks. Sie gründete Jobbatical 2014 in zehn Minuten bei einem Kaffee. Was auch hilft: In Estland gibt es keine Unternehmenssteuern, wenn die Gewinne reinvestiert werden. Die Arbeitsplattform Jobbatical – ein Wortspiel aus Job und Sabbatical (Auszeit) – vermittelt technische Arbeitskräfte rund um die Welt. Das

Geschäftsmodell: Ein Programmierer aus Birmingham möchte ein paar Jahre in Vietnam leben oder eine Social-Media-Expertin aus New York zieht es nach Nigeria. Mit Jobbatical, das 25 Angestellte beschäftigt, ist das relativ einfach möglich. Derzeit werden Jobs in 49 Ländern vermittelt.

Rachel Haurwitz

USA / Caribou Biosciences / 33

Molekular- und Zellbiologin Rachel Haurwitz war 26, als sie 2011 im kalifornischen Berkeley Caribou Biosciences startete, zusammen mit Jennifer Doudna, die als Mitentdeckerin der



Crispr-Cas9-Methode gilt: Die Genschere macht die Veränderung des Erbmateri als so einfach, kostengünstig und präzise wie nie zuvor. Caribou ist eines der führenden Start-ups, die die neue Gentechnologie kommerziell

verwerten wollen – sie verspricht ein weltweites Milliarden-geschäft. «Genetic Engineering wird alle Märkte für biobasierte Produkte revolutionieren – von der Therapie über die Landwirtschaft bis hin zur industriellen Biotechnologie und Grundlagenforschung», sagt Haurwitz. Kapitalgeber wie zum Beispiel Novartis haben seit der Gründung 75 Millionen Dollar in ihr Start-up investiert.

Swasiland, Südafrika / AfroBotanics / 31



Ntombenhle Khathwane

Viele Unternehmer sind erfolgreich, weil sie neue Produkte entwickeln, die ein kleines oder grösseres Problem lösen. So auch Ntombenhle Khathwane aus Swasiland. Sie war frustriert, weil sie ihr krauses Haar lang tragen wollte, unter den internationalen Marken aber keine Haarpflegeprodukte fand, die sich für Afrikanerinnen eigneten. Sie gab ihren gut bezahlten Job beim Staat auf und gründete 2010 mit dem Geld ihrer Pensionskasse AfroBotanics, das Haarpflegeprodukte aus afrikanischen Pflanzenölen herstellt. Die Produkte sind bei Tausenden von jungen südafrikanischen Frauen beliebt. Das Unternehmen hat einen Jahresumsatz von mehr als 750 000 Dollar.

Philippinen / SALt / 34

Die Idee kam Aisa Mijeno bei einem Besuch in einem philippinischen Bergdorf. «Die Menschen dort hatten keine Elektrizität und mussten 12 Stunden zu Fuss gehen, um Kerosin für ihre Lampen zu bekommen», erzählt die Professorin für Ingenieurwissenschaften. Mit ihrem Start-up SALt entwickelt sie seit 2014 Lampen, die sich anstatt mit teurem, umweltbelastendem Öl mit Salzwasser betreiben lassen. Ein Glas aus dem Ozean reicht, um einen Raum für acht Stunden zu beleuchten. SALt ist eben zur Massenproduktion übergegangen und plant, dieses Jahr 200 000 Lampen herzustellen.



Aisa Mijeno

Mexiko / Aliada / 31

In Mexiko verdienen über 2 Millionen Haushaltshilfen weniger als 9 Dollar am Tag, sie arbeiten meist schwarz und haben keine Kranken- oder Sozialversicherung. Diesen Missstand will die Ökonomin Ana Isabel Orvañanos mit Aliada, ihrem 2014 gegründeten Start-up, beheben. Die Online-Plattform bringt selbstständige Putzkräfte mit Kunden zusammen und zahlt Sozialversicherungsbeiträge. Hunderte «aliadas» (Verbündete) sind bereits auf der Plattform, alle müssen ein Bankkonto haben und Steuern zahlen. Den besten «aliadas» gewährt das Start-up Mikrokredite. «Mit Aliada können Frauen ihr Einkommen bis zu verdreifachen», sagt Orvañanos, die knapp eine Million Dollar Risikokapital aufreiben konnte.



Ana Isabel Orvañanos

Sierra Leone / Easy Solar / 29

Ein grosses Problem von Entwicklungsländern ist der Mangel an Elektrizität. Im westafrikanischen Sierra Leone etwa hat nur gerade ein Prozent der Landbevölkerung Zugang zu Strom. Nthabiseng Mosia, in Ghana geboren und in Südafrika aufgewachsen, studierte darum nach einer Karriere als Unternehmensberaterin an der Columbia University in New York «Energy Finance and Policy». 2016 gründete sie in Sierra Leone Easy Solar. Das Unternehmen finanziert und vermietet preiswerte Solargeräte auf einer Pay-as-you-go-Basis. Easy Solar hat 2 Millionen Dollar an Risikokapital gesammelt und bereits mehr als 75 000 Menschen in Sierra Leone mit Strom versorgt.



Nthabiseng Mosia

USA / GoTenna / 33

Daniela Perdomo gründete GoTenna 2012 nach dem verheerenden Hurrikan Sandy. Als Helferin in New York sah sie, dass selbst die Einsatzkräfte Probleme mit der Kommunikation hatten. Ihr Start-up entwickelt Kompaktantennen in USB-Stick-Grösse, mit denen Handynutzer verschlüsselt SMS verschicken und ihre GPS-Position für die Notruf-Ortung übermitteln können, wenn es keinen Mobilfunkempfang und keine Internetverbindung gibt. Die Technologie des Start-ups, das mit fast 17 Millionen Dollar Risikokapital ausgerüstet ist, wird auch von den Vereinten Nationen genutzt.



Daniela Perdomo

Olga Peters hat ohne technische Ausbildung ein Hightech-Start-up mitgegründet. Während des «Banking and Finance»-Studiums in Zürich, das sie mit einem Master abschloss, besuchte sie eine Veranstaltung des Start-up-Wettbewerbs Venture*. Kurze Zeit später gründete sie mit zwei Kollegen QalySense. Die Firma entwickelte einen Roboter, der Agrarrohstoffe analysiert und sortiert. Er kann Körner nach biochemischen und visuellen Gesichtspunkten ordnen und erkennt, ob sie von Pilz befallen oder glutenfrei sind. Mit 21,9 Millionen Dollar Investitionen ist QalySense eines der bestfinanzierten Start-ups der Schweiz und beschäftigt 40 Leute. «Mein Mann hat für meine Karriere zurückgesteckt», sagt Peters. «Er hält mir den Rücken frei und kümmert sich um unsere zwei Kinder.»

Olga Peters



*Die Credit Suisse ist Sponsorin von Venture (venture.ch).

In acht Stunden frisch aus dem Meer bis auf die Teller der Luxusrestaurants in Tokio: Im Rekordtempo bringt das japanische Start-up Ghibli Frischfang von der kleinen Insel Oshima bis in die über 1000 Kilometer entfernte japanische Metropole. Gründerin Chika Tsubouchi sorgt seit 2014 dafür, dass die Fischer nicht mehr vom Grosshandel abhängig sind, sondern direkt an die Restaurants verkaufen können. Diese verdienen ohne die Zwischenhändler mehr und der Kunde im Restaurant zahlt weniger. Verkauft wird über Messenger wie Line, das japanische WhatsApp. Das Unternehmen hat sich zu einem Vorbild für die Wiederbelebung der gesamten japanischen Fischindustrie entwickelt.



Chika Tsubouchi

Singapur, Malaysia / GrabTaxi / 34

Mit ihrer Fahrvermittler-App Grab hat Hooi Ling Tan die Mobilität von Südostasien verändert. Ihre grünen Taxis schieben sich inzwischen in Dutzenden asiatischen Städten durch den Verkehr. Grab bietet zudem, wie Uber, auch die Vermittlung von privaten Fahrzeugen sowie Motorrollern an. Zwei Milliarden Fahrten wurden seit 2011 über die App abgewickelt, die als



MyTeksi in Kuala Lumpur startete. Die Maschinenbau-Ingenieurin Tan arbeitet inzwischen mit ihrem Team aus Singapur. Bewertet mit sechs Milliarden Dollar, will das Jungunternehmen bis Ende 2018 auf einen Umsatz von einer Milliarde Dollar kommen.

Hooi Ling Tan

Kanada / Ranomics / 22

Cathy Tie schrieb ihre erste Forschungsarbeit mit 16 Jahren. 2015 gründete die damals



18-jährige Kanadierin in Toronto Ranomics. Das Biotech-Start-up hat eine riesige Genomik-Datenbank mit seltenen Genvarianten aufgebaut, mit der Forscherinnen und Forscher im Rahmen der Grundlagenbiologie und Arzneimittelforschung genetische Varianten und ihre Krankheitsgene untersuchen können. Ranomics hat

bisher rund 2000 Mutationen bei Brust-, Darm- und Prostatakrebs für globale Sequenzierfabriken wie Veritas Genetics oder das Beijing Genomics Institute analysiert. Tie, die inzwischen im Verwaltungsrat der Firma sitzt, hat bisher über zwei Millionen Dollar Kapital für Ranomics zusammengebracht. Die 22-Jährige ist auch jüngste Partnerin bei der kalifornischen Risikokapitalfirma Cervin Ventures.

Cathy Tie

China / Mobike / 35

Hu Weiwei hat Velos zurück auf Chinas von Autos verstopfte Strassen gebracht. Nur wenig Start-ups haben das Land in den vergangenen Jahren so verändert wie das 2016 gegründete Mobike. 23 Millionen Leihvelos sind auf Chinas Strassen jeden Tag unterwegs. Registrierte Nutzer:



400 Millionen landesweit. Die inzwischen über 70 chinesischen Leihfahrrad-Firmen generieren 35 Milliarden Dollar Umsatz pro Jahr und haben 390 000 neue Jobs geschaffen. Chinas Staatspresse nennt die Idee Hus, die zehn

Jahre als Auto-Journalistin gearbeitet hat, «eine der vier grossen Erfindungen des 21. Jahrhunderts». Mobikes Wert wird auf aktuell 3,7 Milliarden Dollar geschätzt.

Hu Weiwei




Lea von Bidder

Schweiz, USA / Ava / 28

Mit 22 gründete sie eine Schokoladevertriebsfirma in Indien, mit 24 stieg sie bei Ava* in Zürich ein. Das Sensor-Armband der Ein-Produkte-Firma überwacht den weiblichen Zyklus, indem es körpereigene Parameter misst, und gibt dank einem ausgeklügelten Algorithmus der Trägerin präzise Auskunft, wann ihre fruchtbaren Tage sind. Damit lassen sich Schwangerschaften planen und in Zukunft, so hofft die Unternehmerin, auch das Gegenteil davon, die Verhütung. Risikokapitalgeber investierten 42,3 Millionen Dollar in Ava, die 85 Angestellte hat. Die «Handelszeitung» nennt von Bidder die «berühmteste Gründerin der Schweiz», 2017 zählte sie das Magazin «Forbes» zu den wichtigsten «30 unter 30» der Gesundheitsbranche.

*Ava gehört zum Portfolio der SVC AG, einer von der Credit Suisse gegründeten Corporate-Venturing-Firma.

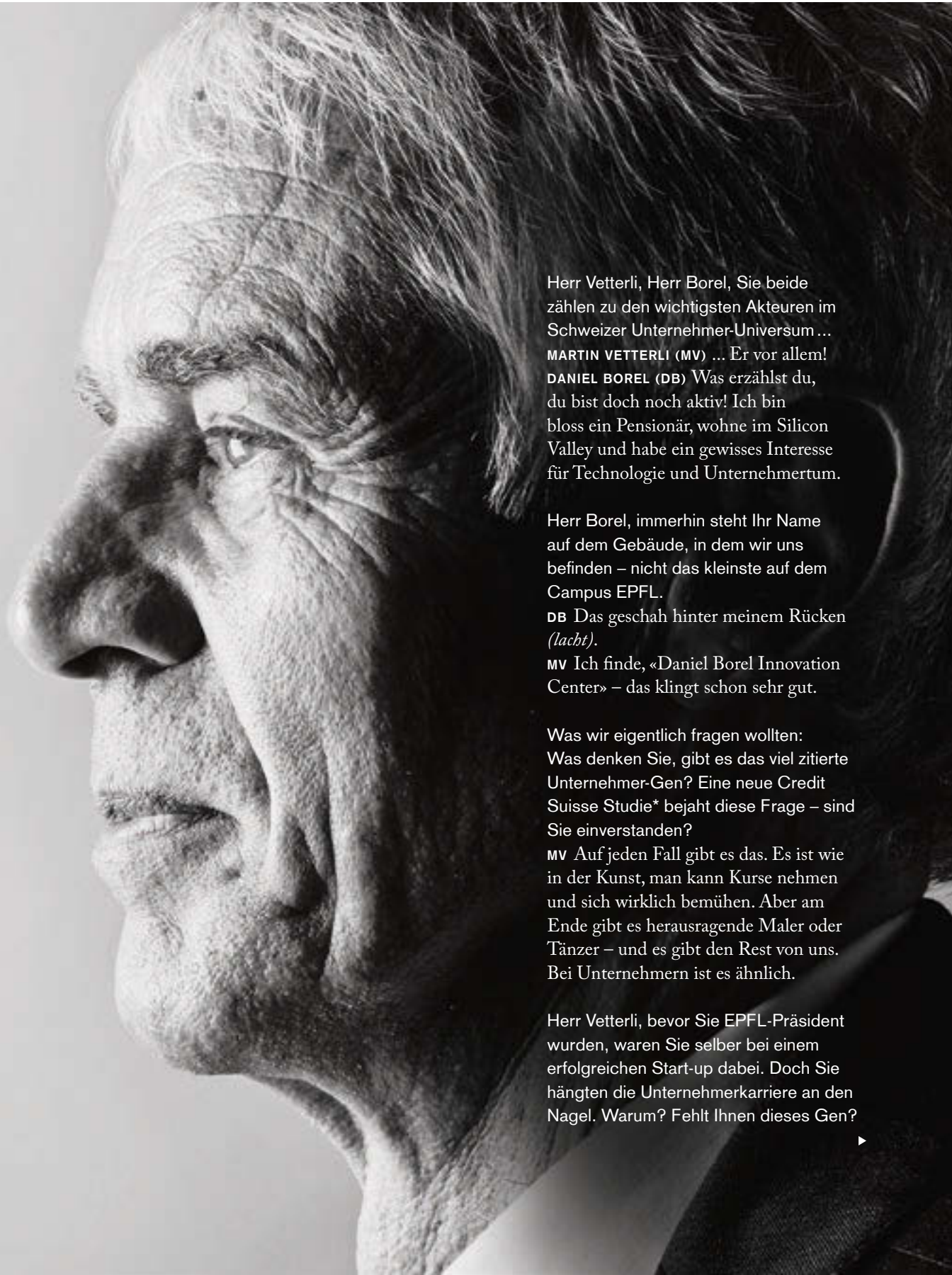
«Wenn Sie in die Ausbildung
von Ingenieuren investieren,
machen Sie nie einen Fehler.»

A black and white profile portrait of Daniel Borel, an elderly man with white hair and a prominent nose, looking towards the right. The image is high-contrast, with deep shadows on the left side of his face and bright highlights on the right.

Praxis trifft Theorie:
Logitech-Gründer Daniel Borel
und Martin Vetterli, Präsident
der École polytechnique
fédérale de Lausanne (EPFL),
sprechen über das
Unternehmertum in der
Schweiz, das Gründer-Gen
und darüber, was Alfred
Escher heute im Land wohl
verändern würde.

Interview Simon Brunner Fotos Anoush Abrar

«Noch heute fällt es uns schwer, aus einer Entdeckung ein Geschäftsmodell zu entwickeln.»



Herr Vetterli, Herr Borel, Sie beide zählen zu den wichtigsten Akteuren im Schweizer Unternehmer-Universum ...
MARTIN VETTERLI (MV) ... Er vor allem!
DANIEL BOREL (DB) Was erzählst du, du bist doch noch aktiv! Ich bin bloss ein Pensionär, wohne im Silicon Valley und habe ein gewisses Interesse für Technologie und Unternehmertum.

Herr Borel, immerhin steht Ihr Name auf dem Gebäude, in dem wir uns befinden – nicht das kleinste auf dem Campus EPFL.

DB Das geschah hinter meinem Rücken (*lacht*).

MV Ich finde, «Daniel Borel Innovation Center» – das klingt schon sehr gut.

Was wir eigentlich fragen wollten: Was denken Sie, gibt es das viel zitierte Unternehmer-Gen? Eine neue Credit Suisse Studie* bejaht diese Frage – sind Sie einverstanden?

MV Auf jeden Fall gibt es das. Es ist wie in der Kunst, man kann Kurse nehmen und sich wirklich bemühen. Aber am Ende gibt es herausragende Maler oder Tänzer – und es gibt den Rest von uns. Bei Unternehmern ist es ähnlich.

Herr Vetterli, bevor Sie EPFL-Präsident wurden, waren Sie selber bei einem erfolgreichen Start-up dabei. Doch Sie hängten die Unternehmerkarriere an den Nagel. Warum? Fehlt Ihnen dieses Gen?



«Ein Start-up hochzuziehen ist kein Einzelsport, im Gegenteil, es braucht ein Team.»

MV Mein Vater war Unternehmer, meine DNA enthält sicher etwas davon. Irgendwann erkennt man, wo man die grösste Wirkung erzielen kann. Ich glaube, das ist bei mir im akademischen Umfeld, nicht in einem Start-up. Ich fühle mich dem Unternehmertum aber stark verbunden. Viele meiner Studentinnen und Studenten haben diese Richtung eingeschlagen, und ich unterstütze sie tatkräftig und verfolge sehr genau, was sie machen. Aber ich selbst? Danke, aber nein.

Herr Borel, wie war es bei Ihnen? War Ihr Weg schon immer klar vorgezeichnet?

DB Nein. Ich glaube, jeder sucht im Leben nach etwas, das seine Leidenschaft entfacht. Mit 27 Jahren kam ich dank einem Nationalfonds-Stipendium in die USA und traf dort viele Menschen, die sich für Computerwissenschaften begeisterten. Es war Ende der 1970er Jahre, die IT-Revolution zeichnete sich ab. Ich tauchte in ein Milieu ein, das die Zukunft neu erfinden wollte. Es wäre schwierig gewesen, keine Leidenschaft zu entwickeln. Aber wäre ich in der Schweiz geblieben, wäre es möglicherweise ganz anders herausgekommen.

MV Liegt das Unternehmertum bei euch in der Familie?

DB Mein Grossvater väterlicherseits, der mich aufzog, baute zwei Fabriken auf und hatte 70 Patente angemeldet. Mein Grossvater mütterlicherseits war Pariser und Direktor bei Saint-Gobain, einem Grosskonzern.

Was braucht es neben dem Firmengründer-Gen noch, um Unternehmer zu werden?

MV Ein Start-up hochzuziehen ist kein Einzelsport, im Gegenteil, es braucht ein Team. In erfolgreichen Jungfirmen beobachte ich oft diese magische Kombination: Das Ingenieurs-Genie löst jedes

Problem, ist super kreativ und hat einen IQ von 180 – es geht ihm oder ihr aber das Flair für Marketing, Kommunikation und Unternehmensentwicklung ab. Daneben gibt es eine Businessperson, die weiss, dass man nicht jedes Problem bis zur letzten Kommastelle lösen, sondern zuerst einmal einen Markt finden muss. Eben las ich die Geschichte von Elon Musk und Peter Thiel bei PayPal, da war es auch diese Komplementarität, die zum Erfolg führte.

DB Auch bei Bill Gates und Paul Allen von Microsoft war das so, oder bei Steve Jobs, zuerst mit Steve Wozniak und später mit John Sculley – von dem man viel zu wenig spricht, obwohl er der entscheidende Business-Guy bei Apple war. Das Leben als Firmengründer ist hart, es gibt viele Rückschläge, viel Frustration. Wenn man da noch allein ist, wird das Vorhaben zur Mission impossible.

Wenn Sie einen jungen Menschen treffen, der Unternehmer werden will, erkennen Sie sofort, ob er oder sie es schafft?

DB Das wichtigste Ausschlusskriterium erkennt man meines Erachtens sofort: Ist jemand arrogant? Dann hat er oder sie keine Chance. Jemand, der zu viel träumt, das geht auch nicht. Dann gibt es Leute, denen gefällt einfach die Vorstellung, ein Start-up zu gründen – in der Praxis sind sie aber recht hilflos. Und ganz schlimm sind die, die einfach nur reich werden wollen.

Warum ist Geld ein schlechter Motivator?

DB Es darf nur eine Konsequenz des Erfolgs sein, nicht der Motor – sonst wird die Firma eine längere Durststrecke nie überstehen. Nach dem Börsengang von Facebook gab es auf einen Schlag eine Handvoll Milliardäre in der Firma. Was taten die am Tag darauf? Sie gingen ganz normal ins Büro. Schauen Sie Mark Zuckerberg, Steve Jobs oder Tim Cook

an: Was die wirklich antreibt, ist das Bestreben, die nächste Etappe beim Erfinden der Zukunft zu gewinnen. Es geht vielmehr um Einfluss oder auch um Macht, nicht um Geld.

Alfred Escher war einer der grössten Unternehmer der Schweiz. Nächstes Jahr ist sein 200-Jahre-Jubiläum. Was macht ihn so wichtig für die Schweiz?

MV Escher vollbrachte drei unglaubliche Dinge, von denen jedes einzelne allein für eine Statue vor dem Hauptbahnhof Zürich reichen würde. Er brachte die Infrastruktur der Schweiz entscheidend voran, indem er Zuglinien und den Gotthardtunnel initiierte. Er führte das Risikokapital in die Schweiz ein, indem er die Schweizerische Kreditanstalt [*heute: Credit Suisse, Anm. d. Red.*] gründete, um die neue Infrastruktur zu finanzieren. Zuglinien waren so etwas wie die Start-ups der damaligen Zeit. Und dann kam der wahre Geniestreich. Er sagte, wir brauchen eine neue Ausbildungsstätte für die aufkommenden Themen: Wissenschaft und Technologie. Er gründete die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH).

Wenn Sie die Schweiz anschauen – was würde Escher heute wohl tun?

DB Er würde die Unterstützung für die technischen Hochschulen intensivieren. Wenn sie als Gesellschaft in die Ausbildung von Ingenieuren investieren, machen Sie nie einen Fehler. Zu viele Ingenieure? Das gibt es gar nicht.

MV Im aufstrebenden 19. Jahrhundert war die Gefahr real, dass die Schweiz den Anschluss verliert und in der Landwirtschaft stecken bleibt. Dieses Szenario droht heute wieder. Wir sind drauf und dran, bei den Schlüsseltechnologien des 21. Jahrhunderts abgehängt zu werden. Escher würde vielleicht eine ganz

neue technische Hochschule rund um die zukunftssträchtigen Technologien und Businessmodelle gründen oder zumindest die ETH und die EPFL total umkrempeln.

Sie sprechen von der Informatik?

MV Wir nennen es Informatik, das sagt schon alles! In den USA heisst das Fach Computerwissenschaften – Computer Sciences –, das hat doch einen ganz anderen Stellenwert. In Stanford und Berkeley, wo ich studierte und arbeitete, sind die begehrtesten Fächer Elektrotechnik und Computerwissenschaften. Da findet man die meisten Studenten, die härteste Selektion und am meisten Geld. In unserem akademischen Milieu hingegen rümpft man eher die Nase über Studierende und Professoren dieser Fächer. Daniel ist Physiker – ich würde nie etwas gegen sie sagen. Aber Computerwissenschaften sind nun einmal die wichtigste Wissenschaft im 21. Jahrhundert.

Die meisten Firmen im Swiss Market Index (SMI) sind über 100 Jahre alt. Eine Gefahr oder vielleicht sogar eine Chance?

DB Die industrielle Landschaft in der Schweiz muss sich dringend erneuern. Schauen Sie, wie schnell sich die Welt heute dreht. Die GAFAM [*Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, Anm. d. Red.*] sind keine 40 Jahre alt. Aus Europa ist keine Firma dabei! Damit haben wir die Chance auf viele neue Arbeitsplätze vergeben. Und unsere traditionellen Firmen kommen mehr und mehr unter Druck.

MV Mehr als die Hälfte der Schweizerinnen und Schweizer sind im Dienstleistungssektor beschäftigt. In diesem Bereich gibt es die grösste digitale Disruption. Escher würde unsere Ver-

sicherungen und Banken warnen: «Passt gut auf!»

Das World Wide Web wurde hier um die Ecke erfunden, was ging danach schief?

MV Ja, gerade einmal 40 Kilometer Luftlinie von hier, am Cern bei Genf...

DB Doch dann kam ein 22-Jähriger, Marc Andreessen von der Universität Chicago, und entwickelte Netscape, den ersten richtigen Browser, mit dem das Internet überall nutzbar war. Er verhalf der Erfindung von Tim Berners-Lee zum Durchbruch. Doch damit war das Internet weg aus der Schweiz.

MV Hier müssen wir Klartext sprechen: Wir sind sehr stark in der Grundlagenforschung. Etwas Besseres als das Cern gibt es nicht in der Teilchenphysik. Aber noch heute fällt es uns schwer, aus einer neuen Entdeckung ein Geschäftsmodell zu entwickeln.

DB In der Schweiz gibt es so viele Patente pro Kopf wie nirgendwo sonst, aber beim Innovationsoutput sind wir wirklich schlecht. Ein Patent, das nicht in etwas Praktisches umgesetzt wird, zählt für mich nicht – es ist totes Papier.

Sie sind beide sehr kritisch. Sehen Sie zurzeit auch Chancen für die Schweiz?

DB Man muss die Geschichte anschauen, verstehen, wer wir sind, und dann massiv in die richtigen Dinge investieren. Informatik ist nicht in der Schweizer DNA verankert. Wir sind gut in langsamen Dingen, die Computerwelt dreht sich aber sehr schnell. Wir sind gut in Dingen, wo man wirklich tief graben muss, wie Biotechnologie oder Medtech. Das sind Felder, die zu unserer DNA passen.

MV Gerade jetzt beginnt eine Ära, die das goldene Zeitalter für uns werden könnte: Die reine Informatik stösst an Grenzen, vieles wurde ausgelotet. Jetzt muss man sie



Daniel Borel: «Ich tauchte in ein Milieu ein,
das die Zukunft neu erfinden wollte.»

Daniel Borel (68, links im Bild) gründete 1981 mit zwei Kollegen den Computerzubehör-Hersteller Logitech, der mit PC-Mäusen und Tastaturen weltberühmt wurde. Heute ist Borel «Chairman emeritus», zuvor war er CEO und Verwaltungsratspräsident. Logitech erzielte 2017 über 2,5 Milliarden Dollar Umsatz. Der Neuenburger studierte Physik (EPFL) und Computerwissenschaften (Stanford). Er ist verheiratet, hat drei Kinder und lebt meist in Kalifornien.

Martin Vetterli (61) ist seit Januar 2017 Präsident der EPFL. Der Elektroingenieur studierte, forschte und arbeitete an der EPFL und ETH sowie an der Columbia University, in Stanford und Berkeley in den USA. Seine Forschung führte zu rund 50 Patenten, die High-tech-Unternehmen und Start-ups zugutekamen. Er gründete Ares (später Dartfish) mit, eine Videoanalyse-Firma. Von 2013 bis 2016 präsidierte er den Forschungsrat des Schweizerischen Nationalfonds. Der Solothurner ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Kinder.

kombinieren mit anderen Fachrichtungen, mit Ingenieurwissenschaften, Informatik und Physik, sowie mit Produkten aus dem Konsumbereich. Das nennt sich das Internet of Things. Darin könnten wir die Amerikaner schlagen. Aber ich bleibe bei meiner Aussage: Voraussetzung ist eine breite Schicht von Informatikerinnen und Informatikern. Pflegen wir nur die klassischen Disziplinen, gehen wir unter.
DB Die Schweiz hat durch ihre Kleinheit eine enorme Chance. Das gilt gerade auch für die EPFL, die viel kleiner ist als ihre Pendanten in den USA. Die einzelnen Departemente stehen sich wohlwollend gegenüber und arbeiten zusammen, diese Nähe ist grossartig und einmalig. Genau dort, beim Übergang von einem Fach ins

andere, liegen grosse Potenziale brach, zum Beispiel zwischen Robotik und Nanotechnologie. Auch wir bei Logitech haben überlebt, indem wir verschiedene Dinge zusammenbrachten, ohne in einer einzelnen Disziplin die besten zu sein. In Stanford, das ich sonst so lobe, leben sie in Silos. Jedes Departement hat seine Stars, aber es gibt wenig Austausch.

Herr Vetterli, für Sie ist das Silicon Valley kein Vorbild für die Schweiz. Warum?

MV Verstehen Sie mich nicht falsch. Das Silicon Valley ist grossartig. Man respektiert die Unternehmer, die besten Ingenieure der Welt sind dort. Es ist sehr einfach, eine Firma zu gründen und Talente zu finden. Es ist – zumindest



bis jetzt – sehr international. Aber als Gesellschaftsmodell funktioniert es nur bedingt. Breite Bevölkerungsschichten sind von der Bildung ausgeschlossen, kürzlich war ich in San Francisco – die soziale Kluft ist bedenklich gross geworden. In der Schweiz kann jede und jeder eine Ausbildung mit sehr hoher Qualität geniessen. Dem müssen wir Sorge tragen, denn auch hierzulande beginnt sich der Graben in der Bevölkerung zu öffnen.

DB Mein Enthusiasmus für das Silicon Valley hängt stark damit zusammen, dass ich dort Dinge finde, die es hier nicht gibt, die ich aber sehr gerne hier sehen würde. In einer Gesellschaft gibt es nur ganz wenige Menschen, die wirklich Arbeitsplätze kreieren können. Man sollte mit ihnen sehr sorgfältig umgehen. Das kann Amerika. Gleichzeitig ist es wichtig, dass das generelle Bildungsniveau genügend hoch ist – auch der Angestellte im Warenhaus muss eine Ahnung haben von digitalen Dingen, sonst hat er morgen keinen Job mehr. Punkto Bildung für alle macht es die Schweiz sicher besser.

Herr Borel, ist Logitech heute eigentlich noch eine Schweizer Firma?

DB Das «All in one in Switzerland» war nie eine Option für uns. Logitech hat nur überlebt, weil wir rund um die Welt nach Ressourcen suchten. 1988 stellte ich fest, dass uns Konkurrenz in Taiwan erwächst. Also stellten wir ein Team in Taiwan zusammen. Die 50 Ingenieure wiederum, die zuvor in der Schweiz diese Arbeit ausführten, mussten etwas Hochwertigeres entwickeln. Und tatsächlich, sie entdeckten die drahtlose Technologie für uns und kreierten einen neuen Mehrwert.

Trotz der globalen Ausrichtung hängen in Ihren chinesischen Fabriken Schweizer Fahnen. Warum?

DB Die Schweiz hat einen hervorragenden Ruf in China. Wir gehörten zu den

allerersten, die das Land diplomatisch anerkannten [1950, *Anm. d. Red.*], nachdem Mao an die Macht kam, und Schindler war der erste westliche Industriekonzern, der ein Joint Venture mit einem chinesischen Staatsbetrieb einging [1980, *Anm. d. Red.*]. Die Schweizerfahne gilt in China als Symbol für Technologie und Qualität, auf allen unseren Produkten steht dort «Think Swiss».

Apropos Internationalität, viele erfolgreiche Start-up-Gründer stammen aus Immigrantenfamilien. Steve Jobs (Syrien), Elon Musk (Südafrika) oder Jeff Bezos (Kuba) sind nur einige Beispiele. Haben Sie eine Erklärung dafür?

DB Sie müssen mehr kämpfen, um sich durchzusetzen. Das ist Darwinismus. Wir sehen das auch hier, an der EPFL: 60 Prozent der Preise für die besten Abschlüsse gewinnen Ausländer.

MV Auch die Start-ups, die hier entstehen, werden oft von ausländischen Studenten gegründet. Übrigens, als Escher die ETH gründete, fing er mit 60 oder 70 Prozent deutschen Professoren an, und es störte niemanden. Es gehört also zur Schweizer Tradition, dass man offen ist gegen aussen.

DB Ich persönlich finde es schade, dass Schweizer Politikerinnen und Politikern etwa oft die Ausländerfahrung fehlt, wenige von ihnen haben länger im Ausland gelebt. Wie wollen sie da die

Daniel Borel:

«Schickt die Jungen zwei Jahre ins Ausland – das würde ihre Wettbewerbsfähigkeit drastisch erhöhen.»

Schweiz in der EU oder in Amerika positionieren oder unsere Aussenbeziehungen regeln? Ich finde: Schickt unsere Jungen zwei Jahre ins Ausland statt in den Militärdienst – das würde ihre Wettbewerbsfähigkeit drastisch erhöhen.

Herr Borel, Herr Vetterli, was ist Ihrer Meinung nach «the next big thing»?

DB Künstliche Intelligenz. Die wird überall Einzug halten. Ehrlich gesagt kenne ich mich da aber nicht so gut aus wie Martin. Bist du einverstanden?

MV Ja, das stimmt schon, aber die künstliche Intelligenz ist bereits in Gebrauch. Ich nenne sie übrigens lieber Datenwissenschaften. Das ist breiter, und letztlich geht es darum, was wir mit Daten alles tun können: sehr viel Gutes, aber auch Gefährliches. Da kommen viele ethische Fragen auf uns zu, sie werden zu grossen gesellschaftlichen Herausforderungen in diesem Jahrhundert. Sie haben aber nach dem nächsten grossen Ding gefragt. Da würde ich sagen: Quantum Computing [*Computer, die nach den Gesetzen der Quantenmechanik funktionieren, sollen bestimmte Probleme der Informatik sehr effizient lösen, Anm. d. Red.*]. Das wird die Welt umpflügen, alles verändern – aber ich verrate Ihnen nicht, wann genau es so weit ist (*lacht*). ■

*Die Credit Suisse Studie «Connecting. Entrepreneurial Minds» untersucht das Wesen von erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern und kommt zum Schluss, dass es «die Unternehmerpersönlichkeit gibt». Fünf Eigenschaften seien zentral: viel Leidenschaft, breite Neugier, ein ausgeprägtes Risikoverständnis, keine Versagensangst sowie das Bedürfnis, den Status quo zu hinterfragen und einen Wandel herbeizuführen. Das Fazit der Studie zur Motivation der Gründerinnen und Gründer: «Es geht ihnen um mehr als um die Vermehrung des eigenen Wohlstands», vielmehr treibe sie «ein rastloses Verlangen an, es immer besser und besser zu machen». [credit-suisse.com/microsites/making-progress-happen/en/the-mindset.html](https://www.credit-suisse.com/microsites/making-progress-happen/en/the-mindset.html)

2. — INFRASTRUKTUR

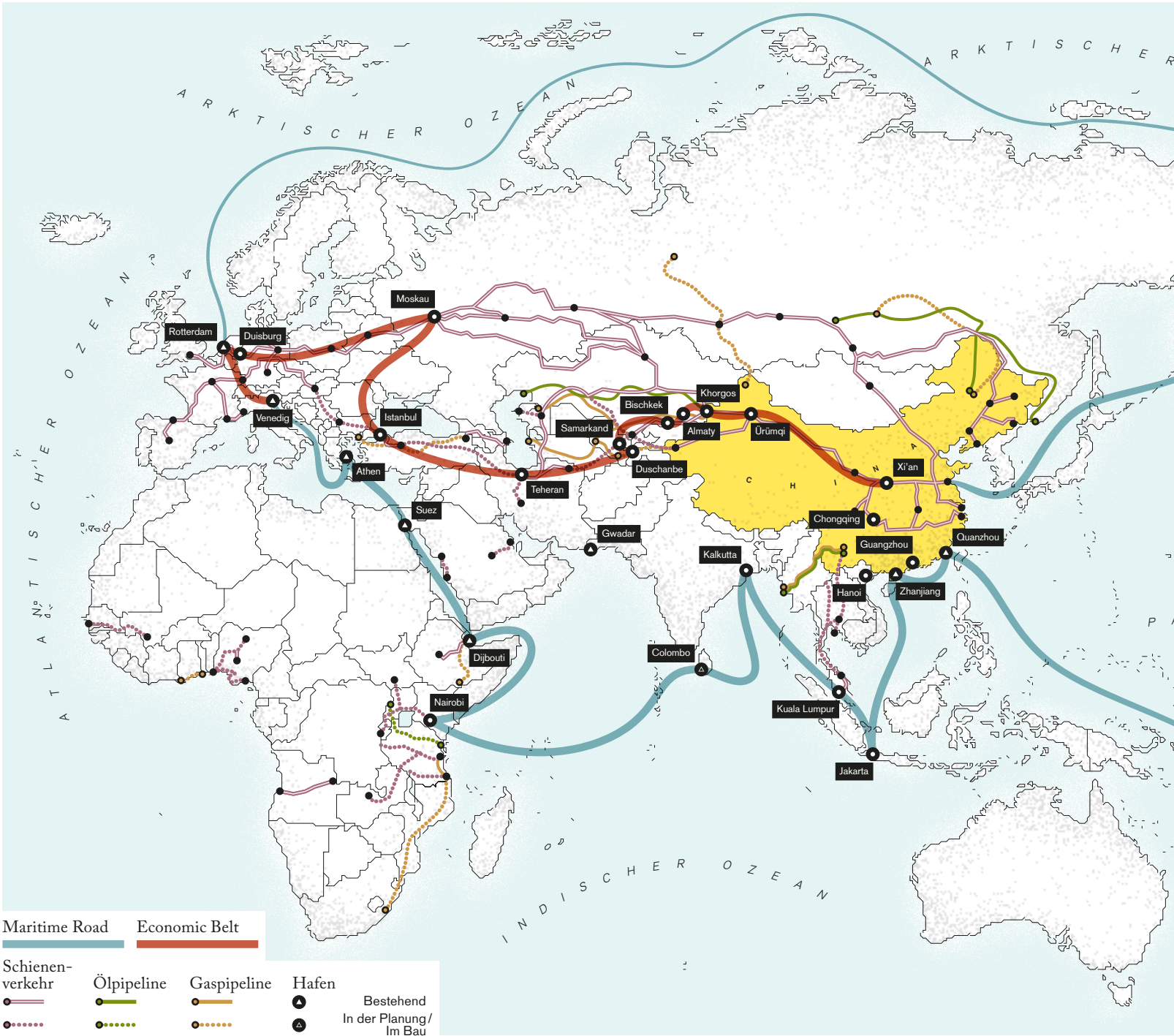
Lanzhou in China, Provinz Gansu: Der neue Hochgeschwindigkeitszug ist zentraler Teil der «neuen Seidenstrasse». Im Hintergrund entsteht ein Park mit Parthenon und Sphinx.



Grosse Hoffnungen, grosse Ängste



Reich der Mitte Eisenbahnen, Pipelines, Strassen und Häfen sollen China zu Land und zu Wasser mit 70 Ländern vernetzen.



Mit dem grössten Infrastruktur-Projekt des Jahrhunderts bringt China Europa, Afrika und Asien wirtschaftlich näher zusammen: Die «neue Seidenstrasse» dürfte zu einem Wachstumsschub führen – und weckt so viele Hoffnungen wie Ängste.

Text Lars Jensen Fotos Davide Monteleone Karte La Tigre



W

Wenn eine Nation vier oder sechs oder acht Billionen Dollar investiert, um die halbe Welt mit Schienen, Strassen, Pipelines und Häfen zu vernetzen, entstehen Orte wie Khorgos, gelegen an der Grenze von Kasachstan zu China. Der Mensch ist eigentlich nicht dafür geschaffen, in dieser lebensfeindlichen Umgebung zwischen Wüste und Bergen zu existieren, wo im Sommer bis zu vierzig Grad herrschen und im Winter minus vierzig.

Doch das Projekt, das Chinas Regierung romantisch «die neue Seidenstrasse» nennt, sieht hier einen gigantischen Logistik- und Handelsknotenpunkt vor, wo Hunderttausende Container pro Jahr von chinesischen Zügen auf kasachische umgeladen werden – und umgekehrt. Die unterschiedlichen Spurweiten der Gleise machen das nötig. Hier, im grössten Trockenhafen der Welt, im «Dubai der Wüste Gobi» («South China Morning Post»), sollen die Handelswege Zentralasiens zusammenlaufen, bis in nicht allzu ferner Zukunft die Bahnstrecke vom chinesischen Shanghai bis ins deutsche Duisburg durchgehend befahrbar sein wird.

Voller Hoffnung, Neid, Ehrfurcht, Angst verfolgt die Welt den Fortschritt des grössten Infrastrukturprojekts des Jahrhunderts, das den offiziellen Titel «Belt and Road Initiative» (BRI) trägt. Es ist ein visio-

näres Projekt, das die Volkswirtschaften Dutzender von Ländern zwischen China und Westeuropa verbinden wird und das zugleich als wirtschaftliches und politisches Projekt angesehen werden kann.

Es war erst vor fünf Jahren, im Herbst 2013, als Präsident Xi Jinping während eines Staatsbesuchs in der kasachischen Hauptstadt Astana vorschlug, die antike Seidenstrasse wiederzubeleben. Über dieses Netz von Handelsrouten machte China schon im 2. Jahrhundert vor Christus über 6000 Kilometer hinweg Geschäfte mit dem Römischen Reich. «Wir wollen die Welt mit gemeinsamen Werten und Ideen vereinen», sagte Xi. China errichtete in den unterversorgten Staaten Zentralasiens moderne Infrastrukturen, um Westeuropa mit Chinas Ostküste zu verbinden und den Menschen, die zwischen den beiden Kraftzentren Eurasiens leben, eine Perspektive zu schenken.

WIRTSCHAFTLICHE MACHTVERSCHIEBUNGEN

Bis heute hat die BRI-Behörde in Peking ihren Einflussbereich so weit ausgedehnt, dass selbst Experten kaum noch feststellen können, wo die Initiative beginnt und wo sie aufhört. Da gibt es zum einen den «Economic Belt» zu Land. Allein dieser





Wirtschaftsgürtel von mehreren Zehntausend Kilometern moderner Bahngleise durch Eurasien hat das Potenzial, die wirtschaftlichen und geopolitischen Machtverhältnisse in den kommenden fünfzig Jahren grundlegend zu verschieben. Ein Beispiel: Die Reise eines Computers von der südwestchinesischen 30-Millionen-Stadt Chongqing, einem Ausgangspunkt der «neuen Seidenstrasse», nach Hamburg dauert heute per Schiff etwa 45 Tage. Der Zug könnte es in zehn Tagen schaffen. Das deutsche Wirtschaftsforschungsinstitut Ifo prognostiziert, dass sich so die Transportkosten von China nach Europa für hochwertige Waren halbieren könnten und der jährliche Handel zwischen den Regionen um 200 Milliarden Dollar zunehmen würde.

Dann die «Maritime Road» zu Wasser, die den Seehandel ausdehnen soll: Eine Kette von Häfen wird die chinesische Küste über Hanoi, Singapur und das ostafrikanische Mombasa mit Athen und Venedig verbinden. Auf dieser Strecke liegen die zehn grössten Containerhäfen der Welt. Sogar eine «Ice Road» ist in Planung: eine Schiffsroute durchs nördliche Polarmeer.

Es ist ein Projekt mit gigantischen Dimensionen. Das deutsche Mercator Institute for China Studies zählte die Projekte mit Budgets von über 25 Millionen Dollar und kam auf tausend Bauvorhaben in 71 Ländern: Eisenbahnlinien in Weissrussland, Bangladesch, Äthiopien, Iran; Autobahnen in Afghanistan, Vietnam, Indonesien; Pipelines in der Mongolei, Russland, Mosambik; Häfen in Djibouti, Aserbaidschan, Elfenbeinküste; ein Atomkraftwerk in Grossbritannien; etwa 150 Kohle- und Wasserkraftwerke in Dutzenden Ländern; Investitionen in Finanzinfrastruktur, Telekommunikation und Glasfasernetzwerke von Georgien bis zu den Philippinen.

70 PROZENT DER WELTBEVÖLKERUNG In den Ländern, in denen die BRI bereits aktiv ist, leben etwa 70 Prozent der Weltbevölkerung. Sie erwirtschaften rund 30 Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts. Bisher hat China über die China Development Bank und den Silk Road Fund Projekte im Wert von 900 Milliarden Dollar angeschoben. Credit Suisse

Zu Wasser: Der neue Hafen von Aktau am Kaspischen Meer soll zu einem Logistikhub werden. Hier ist das Zentrum der kasachischen Erdölindustrie.

Research schätzt, dass es in den kommenden fünf Jahren in 62 Ländern weitere 300 bis 500 Milliarden US-Dollar investieren wird. Wie viel sich China die BRI am Schluss kosten lässt, kann man nicht einmal schätzen – eine Billion Dollar oder acht? Xi Jinping sprach vor einigen Jahren von fünf Billionen.

Wohllollende Beobachter wie die Staatsmedien in ehemaligen Sowjetrepubliken schwärmen davon, wie China selbstlos rückständigen Ländern Fortschritt und Wohlstand schenkt. Kritiker, zum Beispiel der amerikanische Aussenminister Mike Pompeo und der französische Präsident Emmanuel Macron, sehen in der BRI einen Grossangriff auf die Werte des Westens mit dem Ziel, die geopolitischen Machtverhältnisse auszuhebeln, möglichst viele Nationen in chinesische Satellitenstaaten zu verwandeln und den Renminbi als Leitwährung zu etablieren.

In beiden Sichtweisen steckt vermutlich ein Kern Wahrheit. Doch um Chinas Motive für die Gürtel-Initiative zu verstehen, muss man zunächst ins Landesinnere blicken. Xi Jinping hat die Ziele für Chinas Entwicklung um fünfzig Jahre vorgezogen. 2021 soll kein Chinese mehr in Armut leben. Momentan sind es noch vierzig Millionen. 2035 sollen dann alle Chinesen den Lebensstandard von Westeuropäern geniessen und das Land eine der innovativsten Nationen sein.

WACHSTUMSSCHUB DURCH INFRASTRUKTUR Vor fünf Jahren erkannten die Chinesen, dass sie diese Ziele nur erreichen können, wenn sie neue Märkte finden für die industriellen Überkapazitäten in den Küstenstädten. Die Idee lag nahe, den verarmten Westen Chinas mit den westlichen Nachbarländern zu verbinden.

Denn China hat in den vergangenen dreissig Jahren gelernt: Nichts fördert die wirtschaftliche und soziale Entwicklung nachhaltiger als effektive, moderne Infrastruktur. Auch die Ökonomen von Credit Suisse Research gehen davon aus, dass die Initiative einen Wachstumsschub auslösen wird. Sie schätzen, dass sich das Bruttoinlandprodukt der involvierten Länder in den nächsten fünf Jahren dank dem Infrastrukturprojekt um zusätzliche 4 Prozent erhöhen wird – das sind gut 240 Milliarden US-Dollar.

Wie wichtig gute Infrastruktur für die wirtschaftliche Entwicklung ist, zeigt nicht zuletzt auch die Geschichte von Alfred Escher in der Schweiz (siehe S.4). Sie kann ausländische Investitionen anziehen, Arbeitsplätze und Wohlstand schaffen, grenzüberschreitenden Handel erleichtern und Wirtschaftswachstum anstossen. Mutige Grossprojekte wie der Auf- und Ausbau des Eisenbahnnetzes oder der Gotthardtunnel haben die Schweiz in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gewissermassen in die Neuzeit katapultiert.

Kein Land hat mehr BRI-Projekte geplant als Pakistan: Brücken, Strassen, Kraftwerke, Häfen und Eisenbahnen für 62 Milliarden Dollar. Sowohl Kritiker der Gürtel-Initiative als auch Unterstützer führen

70 Prozent der Weltbevölkerung leben entlang der «neuen Seidenstrasse».

Pakistans Entwicklung als Beweis für ihre Thesen an. Das Land besass vor zehn Jahren weder funktionierende Nord-Süd-Verbindungen noch einen modernen Containerhafen oder genug Kraftwerke, die zuverlässig Strom lieferten.

GROSSRISIKO VERSCHULDUNG Dank den Chinesen erlebt Pakistan einen gewaltigen Entwicklungssprung und ein Wirtschaftswachstum, das in diesem Jahr 6 Prozent erreichen wird. Allerdings stiegen die Staatsschulden um ein Drittel auf 70 Prozent des Brutto-sozialprodukts: Laut dem Washingtoner Center for Global Development ist es nun eine von acht Nationen, denen wegen zu kostspieliger BRI-Kredite die Zahlungsunfähigkeit droht – neben der Mongolei, Sri Lanka, Tadschikistan, Kirgistan, Montenegro, Laos und den Malediven. Aus Angst vor einer zu grossen Verschuldung hat zum Beispiel Malaysia unlängst Projekte für zwei Gaspipelines und eine Eisenbahn suspendiert, welche die Ost- mit der Westküste verbunden hätte.

Christine Lagarde, die Direktorin des Internationalen Währungsfonds (IMF), warnte denn auch vor Kurzem China davor, nicht benötigte und nicht nachhaltige Projekte in Ländern mit hoher Schuldenlast zu finanzieren. Dies könnte, sagte sie auf einer Konferenz in Peking, «zu einem problematischen Anstieg der Verschuldung führen, wodurch wegen des steigenden Schuldendienstes andere Ausgaben möglicherweise eingeschränkt sowie Zahlungsbilanzprobleme geschaffen würden». Die Chinesen müssten aufpassen, «dass die Belt-and-Road-Initiative nur in Gegenden vordringt, wo sie gebraucht wird».

Doch die Auswahl der Projekte scheint oftmals schwer nachvollziehbar. Eine Autobahn ins Nichts, die Montenegro in eine Schuldenkrise treibt; Brücken auf den Malediven, die in wenigen Jahrzehnten überschwemmt sein werden: Die BRI-Behörde veröffentlicht bisher weder Kosten-Nutzen-Rechnungen noch gibt es offizielle Ausschreibungen. Zu undurchschaubar seien die Kriterien der Kreditvergabe, kritisieren die Europäische Union und die Uno regelmässig. Und wie immer bei milliardenschweren Grossprojekten besteht grundsätzlich das Risiko von Korruption.

►

Am Beispiel Myanmar, im Westen in der Kritik wegen Vorwürfen gravierender Menschenrechtsverstösse gegen die Bevölkerungsgruppe der Rohingya, wird sich zudem zeigen, wie stark menschenrechtliche – aber auch ökologische – Aspekte in die Kreditvergabe einfließen werden.

POLITISCHE VERWERFUNGEN Wie erfolgreich die Belt-and-Road-Initiative sein wird, hängt schliesslich auch davon ab, ob China es schafft, die politischen Verwerfungen zu kontrollieren, die es damit hervorruft.

Indien etwa hat sich von allen BRI-Projekten zurückgezogen, weil der neue pakistanische Korridor durch den Teil Kaschmirs führt, den Indien für sich beansprucht. Dass Bangladesch im Oktober der BRI beitrat, sieht Indien ebenfalls skeptisch. Besonders problematisch ist ein Komplex mit Hafen und Flughafen in Sri Lanka. Nicht wegen der Korruption bei der Errichtung des Projekts, die dem sri-lankischen Präsidenten das Amt kostete. Sri Lanka konnte den Milliardenkredit der BRI nicht bedienen und überschrieb das Gelände in Hambantota zwei chinesischen Staatsfirmen. Indiens Befürchtung ist, dass dort eine Militärbasis entstehen könnte. In Zentralasien wiederum fühlt sich Russland durch die chinesische Expansion bedroht, denn die Chinesen verwirklichen Projekte, die die Russen jahrzehntelang nur versprochen haben.

Ironie der Geschichte: Ausgerechnet den Aufstieg der US-Regierung unter Donald Trump aus dem Freihandelspakt Transpazifische Partnerschaft kann

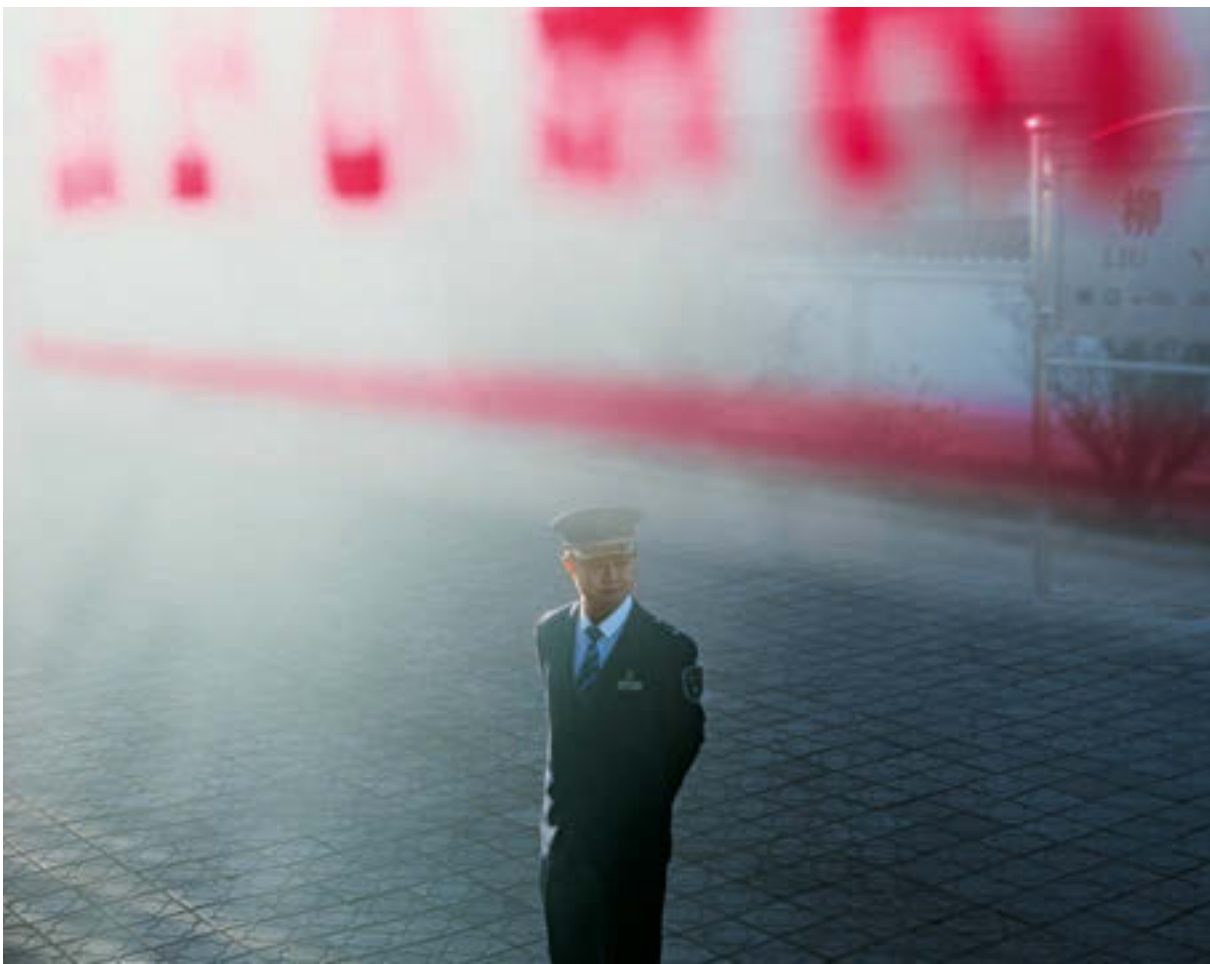
China nutzen, um global grösseren Einfluss zu nehmen. Im Februar erklärten 33 lateinamerikanische Länder, der BRI beizutreten.

Und die Chinesen lernen schnell. Sie haben die Belt-and-Road-Initiative für alle Investoren geöffnet, also auch für westliche Banken und Anleger. Sie versprechen, sich künftig an westlichen Vergabepraktiken zu orientieren und auch mehr Aufträge an lokale Unternehmen zu vergeben. Beim Bau des Trassees der Bahnlinie von Nairobi nach Mombasa zum Beispiel beschäftigten die Chinesen 25 000 Kenianer; die chinesische Betreibergesellschaft bildet Dutzende kenianische Lokführer aus – und die Passagierzahlen übertreffen alle Erwartungen.

Wenn die Belt-and-Road-Initiative zu weiteren solchen Projekten führt, könnte sie zu einem Welterfolg werden. ■

Lars Jensen ist seit Langem von Infrastruktur fasziniert. Er schreibt unter anderem für die «Frankfurter Allgemeine Zeitung», «brand eins» und die «Süddeutsche Zeitung».

1



2



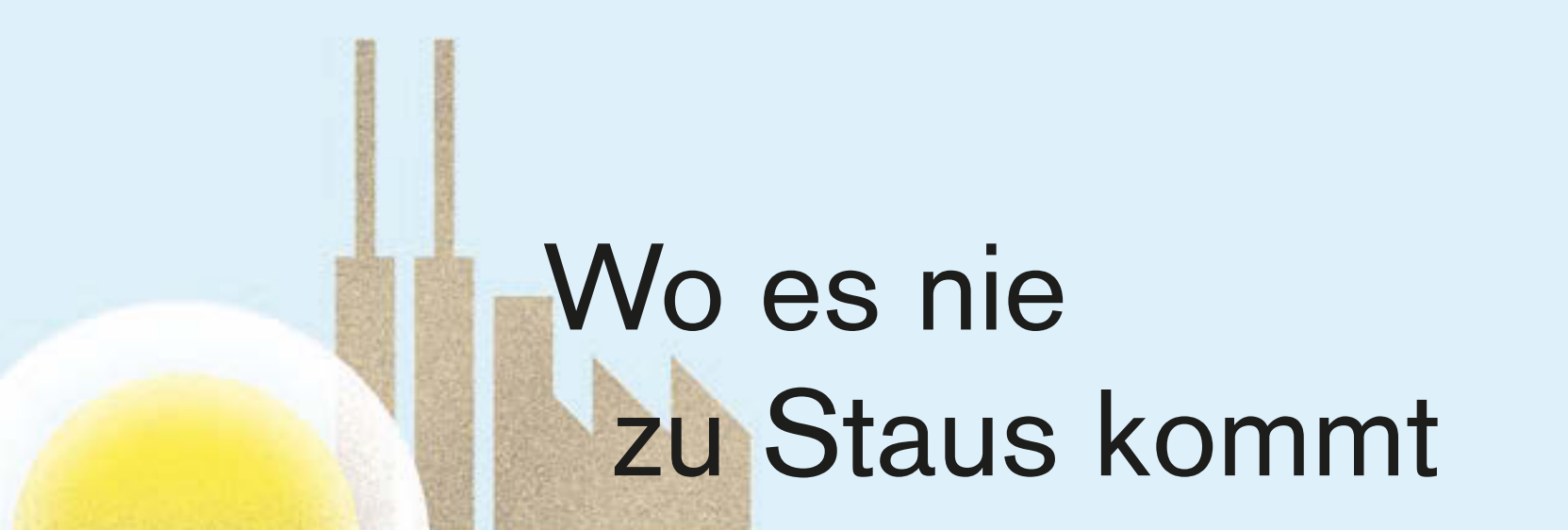
- 1 Unterwegs im Zug von Lanzhou nach Ürümqi: Blick aus dem Wagen.
- 2 Zu Land: Zehntausende Kilometer an modernen Bahngeleisen werden gebaut, zum Beispiel hier in der Region von Turpan im Westen Chinas.



Lanzhou New Area: Die neue Sonderwirtschaftszone soll bis 2030 über vierzig Milliarden US-Dollar pro Jahr erwirtschaften.





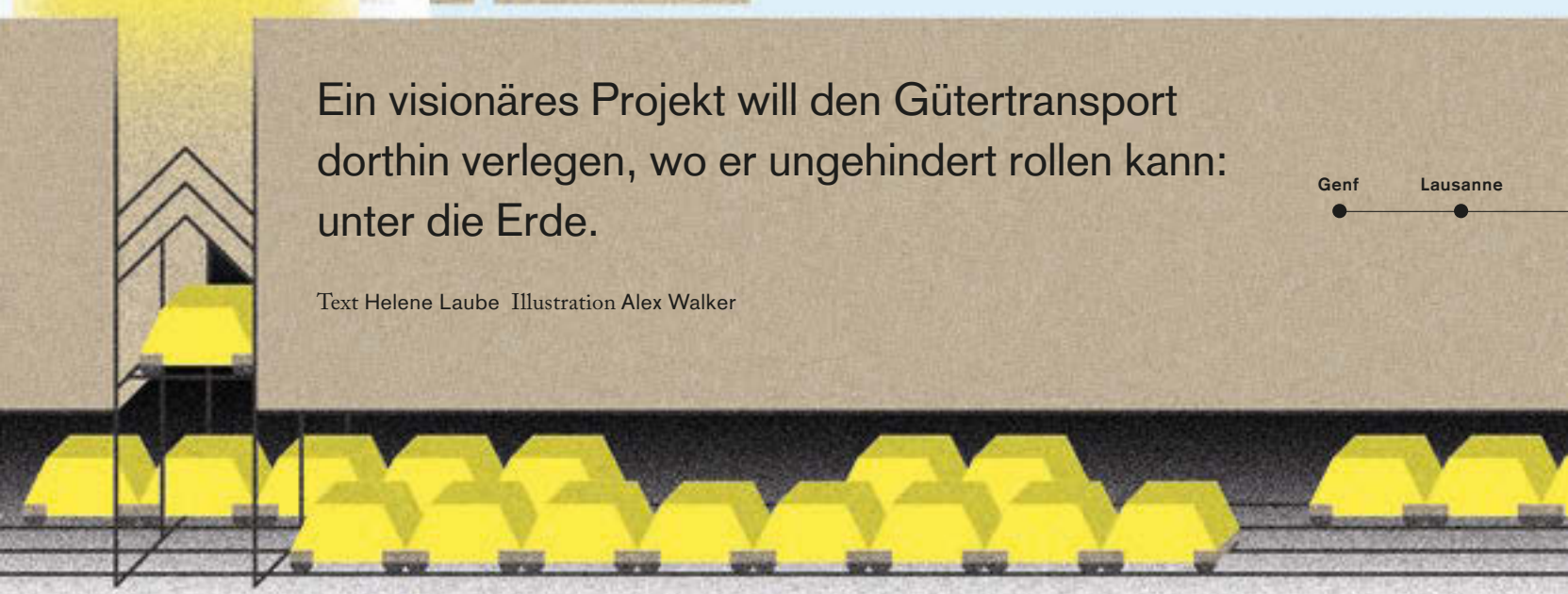



Wo es nie zu Staus kommt

Ein visionäres Projekt will den Gütertransport dorthin verlegen, wo er ungehindert rollen kann: unter die Erde.

Text Helene Laube Illustration Alex Walker

Genf Lausanne



25 853 Staustunden wurden 2017 auf den schweizerischen Nationalstrassen gemessen. Die Hauptursache für das Chaos, so das Bundesamt für Strassen, war wie in den Jahren zuvor die Verkehrsüberlastung. 70 Prozent des schweren Güterverkehrs werden über die Nationalstrassen abgewickelt, Tendenz steigend. Eine der Folgen der Blechlawinen: Immer mehr Güter können immer weniger pünktlich an ihren Bestimmungsort transportiert werden.

Um den wachsenden Warenverkehr zu bewältigen, soll er deshalb dorthin verlagert werden, wo er Menschen, Umwelt und Verkehr deutlich weniger belastet: unter die Erde. Seit 2010 wird an einem ebenso innovativen wie ehrgeizigen Logistiksystem namens Cargo sous terrain (CST) getüftelt, bei dem die Fracht unter der Erde transportiert und zwischengelagert werden soll.

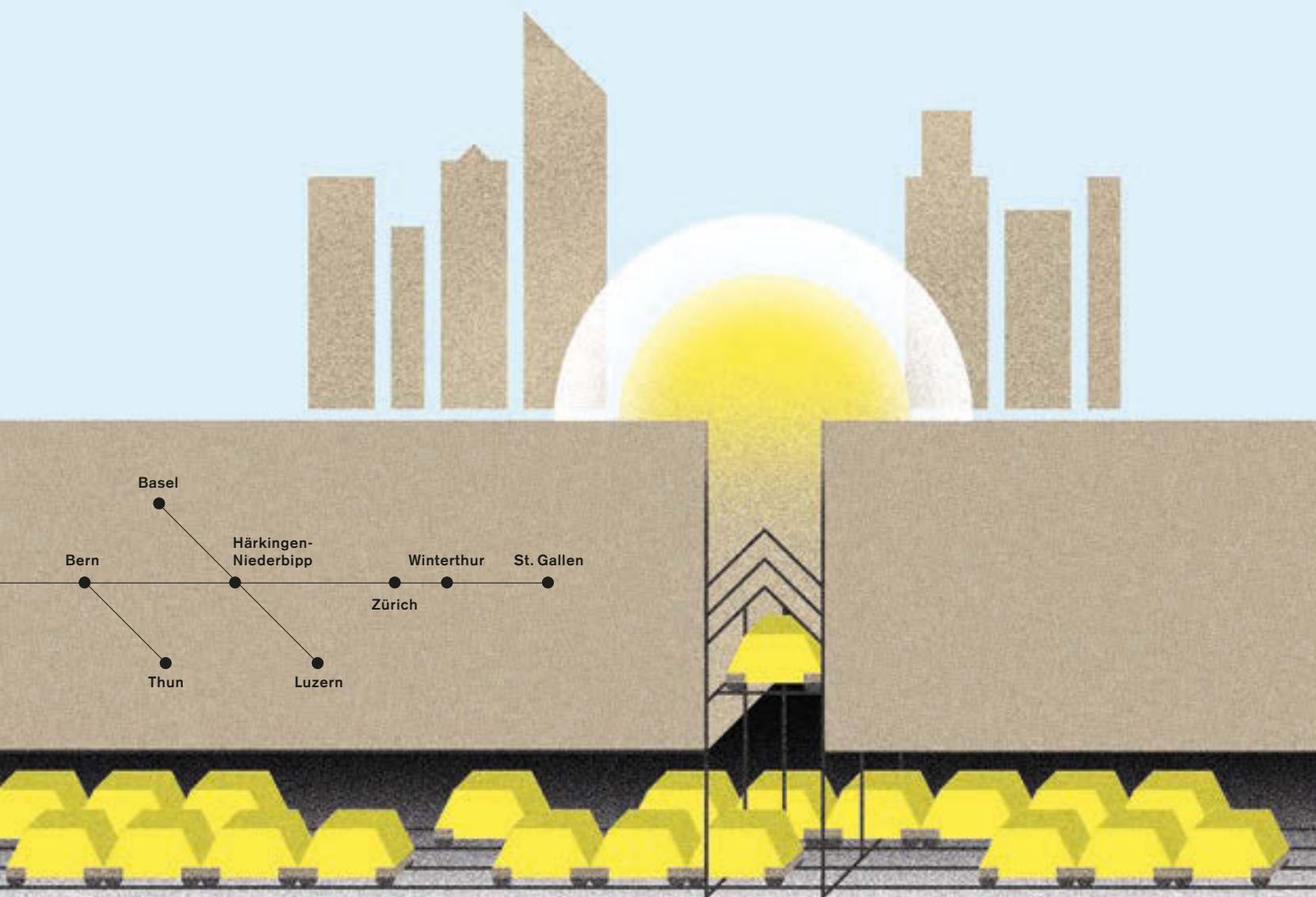
Ein knapp 500 Kilometer langes, vollautomatisch und mit erneuerbaren Energien betriebenes Netz soll sich parallel zu den ärgsten Staustrecken von Genf bis St. Gallen sowie von Basel bis Luzern erstrecken, mit einem Ausläufer von Bern nach Thun. Pakete, Stückgüter und Schüttgut sollen 20 bis 40 Meter unter dem Boden transportiert werden, rund um die Uhr. CST wird gleichzeitig mit einer Million unterirdischer Quadratmeter das grösste Lagerhaus der Schweiz sein.

Die Vision: Güter werden auf Paletten oder in Behältern von unbemannten und kühlbaren, computergesteuerten

Transportfahrzeugen befördert. Die Fahrzeuge verkehren im sechs Meter breiten, dreispurigen Tunnel mit einer Geschwindigkeit von konstant 30 Stundenkilometern. Sie können frei auf den Spuren navigieren, zu Zügen gekoppelt und in den Verkehrsstrom ein- und ausgegliedert werden. Unter der Tunneldecke ist überdies eine Hängebahn geplant, die mit 60 Kilometern pro Stunde kleinere Frachteinheiten transportiert.

HUB AM STADTRAND Entlang der Strecke sollen über 80 Umschlagstellen zum Ein- und Ausladen von Gütern für Industrie und Handel entstehen. Diese Hubs sollen an den Rändern der Städte, vorzugsweise in bestehenden Logistikzentren, gebaut werden. Dort können Paletten und Behälter mit Lifts abgeholt oder dem unterirdischen Transportsystem übergeben werden. Die Verteilung auf den letzten Kilometern übernehmen emissionsfreie Elektrofahrzeuge wie Velos, kleine Lieferwagen, Scooter oder irgendwann einmal auch Drohnen oder selbstfahrende Autos, die mithilfe ausgeklügelter Software einem optimierten Weg und Zeitplan folgen. Dieses «City-Logistik-Konzept» und die IT-Plattform werden für die lokale Distribution in den Städten bereits nutzbar sein, bevor der erste Abschnitt des CST-Tunnelsystems steht, sagt CST-Sprecher Patrik Aellig.

Angestossen wurde das Projekt von der Migros und Manor. Wie viele andere Unternehmen sind die Konzerne auf



pünktliche und effiziente Lieferungen angewiesen. 2011 wurde eine Projektgruppe mit Partnern wie Coop und Manor gebildet, 2013 gründeten 20 Unternehmen in Basel den CST-Förderverein. Im März 2017 ging daraus eine Aktiengesellschaft hervor, um Investoren aufnehmen zu können. Zudem folgte CST damit einer Richtlinie des Bundesrats, der die Umwandlung zur AG als eine von mehreren Voraussetzungen für ein Bundesgesetz zur Regelung des unterirdischen Gütertransports definiert hat. Die Regierung will das Projekt mit dem Spezialgesetz unterstützen, mit dessen Ausarbeitung demnächst begonnen werden soll.

PRIVATWIRTSCHAFTLICHES PROJEKT Die AG ermöglichte auch die Aufnahme von Investoren, mit denen das privat finanzierte, auf insgesamt 33 Milliarden Franken veranschlagte Projekt realisiert werden soll. Zu den 16 Hauptaktionären mit einem Sitz im Verwaltungsrat gehören neben der Migros und Coop Firmen wie SBB Cargo, die Post, die Mobiliar, der deutsche Softwarekonzern SAP und das kalifornische Start-up Virgin Hyperloop One. Zusammen mit in- und ausländischen Investoren wie Credit Suisse, dem europäischen Infrastrukturentwickler Meridiam und der Dagong Global Investment Holding aus China haben sie bisher Investitionen von 100 Millionen Franken zugesichert. Das gewaltige Projekt soll in mehreren Schritten realisiert werden. Der Baubeginn

ist für 2025 vorgesehen. Ein erster, 67 Kilometer langer Tunnel soll bis 2030 die Logistikdrehscheibe Härkingen-Niederbipp mit Zürich verbinden. Kostenpunkt: 3 Milliarden Franken.

Läuft alles nach Plan, kann das gesamte, allen Unternehmen zugängliche Netz 2045 in Betrieb genommen werden. Die Schweiz verfügte dann über ein automatisiertes, digital gesteuertes Gesamtlogistiksystem, das laut CST die «Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und die Lebensqualität langfristig begünstigt».

Die Zahl der schweren Lastwagen wird dank dem in den Untergrund verlegten Güterverkehr um 40 Prozent sinken. Der Güterverkehr in den Städten könnte um 30 Prozent vermindert werden. Der Ausweg aus dem Stau würde die Versorgungssicherheit fördern, denn Pünktlichkeit ist den Logistikern wichtiger als Geschwindigkeit: «Güter müssen zuverlässig und damit berechenbar rollen, dann können sie auch langsam rollen», sagt Aellig.

Auf die Stimmbürger kann das visionäre Projekt offenbar zählen: Im Credit Suisse Fortschrittsbarometer (ab Seite 55) findet nämlich die Forderung, die Schweiz solle den Verkehr (nicht nur für Güter) in den Untergrund verlegen, breiteste Unterstützung. ■



Burgen von Bellinzona: deutlich mehr Tagestouristen.

Aufschwung am Ende des Tunnels

Seit zwei Jahren fahren
Züge durch den
Gotthard-Basistunnel.
Erste Resultate zeigen:
Der erhoffte
Wachstumsschub dürfte
Realität werden.

Text Sara Carnazzi Weber

Am 11. Dezember 2016 rollte der Verkehr erstmals fahrplanmässig durch den neuen Gotthard-Basistunnel, den längsten Tunnel der Welt. Das 57 Kilometer lange Bauwerk hat die Reisezeit zwischen der Deutschschweiz und dem Tessin um bis zu vierzig Minuten verkürzt. Nach der Inbetriebnahme des Ceneri-Basistunnels 2020 wird eine Fahrt von Zürich nach Lugano nur noch eine Stunde und fünfzig Minuten betragen; bis Mailand werden es knapp drei Stunden sein.

Dank dieser Jahrhundertinvestition rückt das Tessin näher an die Wirtschaftszentren der Deutschschweiz und Norditaliens, was einen potenziellen Wachstumsschub verspricht. Neue Kunden und Investoren, mehr Touristen sowie die Festigung als Logistikstandort an einem wichtigen transeuropäischen Verkehrskorridor könnten als Treiber der regionalen Wirtschaft eine neue Ära einleiten.

Erste Anzeichen einer solchen Entwicklung lassen sich tatsächlich erkennen: So ist das Passagieraufkommen um 30 Prozent gestiegen. Pro Tag verkehren heute 11 000 Personen auf der Nord-Süd-Achse und die SBB erwarten bis 2025 eine Zu-

nahme auf rund 15 000 Passagiere. Im vergangenen Jahr konnte der Tessiner Tourismussektor von diesen erhöhten Passagierströmen profitieren: Die Logiernächte im Kanton südlich der Alpen konnten spürbar gesteigert werden (+7,7 Prozent), insbesondere bei Schweizer Gästen (+9,3 Prozent). Die zwei Jahrzehnte zuvor hatten zu einem Verlust von rund einem Viertel der Übernachtungen geführt. Im ersten Halbjahr 2018 hat sich die positive Tendenz zwar nicht fortgesetzt, die Anzahl Logiernächte befindet sich aber immer noch über dem Niveau von 2016.

DAS TOR INS TESSIN Bellinzona positioniert sich neu als Tor ins Tessin, «Porta del Ticino», wie der jüngst renovierte Bahnhof heisst. Bereits heute ist er das Ziel einer steigenden Anzahl von Tagestouristen und soll für die Stadt zu einer intermodalen Mobilitätsdrehscheibe werden, welche für Touristen den Ausgangspunkt zur Entdeckung des ganzen Kantons darstellt.

Die Stadt und die gesamte Region erleben seit einigen Jahren auch eine höhere Wirtschaftsdynamik als in der Vergangenheit. Gerade im Immobiliensektor hat die Region einen regelrechten Boom verzeichnet. Die Ausweitung von Wohnraum liegt seit geraumer Zeit über dem Schweizer Mittel und den Werten der anderen Tessiner Regionen. Die Immobilienpreise sind seit der Jahrtausendwende um rund 70 Prozent gestiegen.

Wie viele dieser Entwicklungen ausschliesslich auf die neue Verkehrsachse durch den Gotthard zurückgeführt werden können, ist allerdings schwer zu sagen. Die Region Bellinzona hat in den letzten Jahren auch dank tieferen Preisen und einem reichlichen Angebot an Bauland stark von Ausweichbewegungen aus den vergleichsweise teureren Ballungsräumen Lugano und Locarno profitiert. Gerade die Aussichten auf eine verbesserte Mobilität innerhalb des Kantons nach der Inbetriebnahme des Ceneri-Basistunnels dürften jedoch bei manchem Umzug dazu beigetragen haben, den Ausschlag zugunsten der Region Bellinzona zu geben. ■

Sara Carnazzi Weber ist Leiterin Sektor- und Regionalanalyse Schweiz bei 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




«Unser Wohlstand
ist vom Zugang zu
ausländischen Märkten
abhängig»

3. ————— BANKEN

Credit Suisse Präsident Urs Rohner sagt, was der Schweizer Finanzplatz braucht, um sich auch in Zukunft zu behaupten, wie er die Entwicklung der Globalisierung sieht und was ihn an Alfred Escher besonders fasziniert.

Interview Manuel Rybach

A professional portrait of Urs Rohner, a middle-aged man with grey hair and glasses, smiling. He is wearing a dark blue pinstripe suit jacket over a white shirt and a patterned tie. The background is a dark, textured grey.

Urs Rohner (58) ist Präsident des Verwaltungsrates der Credit Suisse Group. Bevor er in den Funktionen des Bank Chief Operating Officer und General Counsel als Mitglied der Geschäftsleitung zur Bank stiess, leitete er das Medienunternehmen ProSiebenSat.1 und war davor Partner einer grossen Zürcher Anwaltskanzlei.

D

Dieses Bulletin Spezial ist auch ein Plädoyer für mutige Entscheide. Was war Ihr wichtigster Entscheid in Ihrer beruflichen Karriere?

Es gibt nicht den einen wichtigsten Entscheid. Aber es gibt einige prägende Entscheide in meinem Berufsleben. Der Schritt, 1999, als Partner einer führenden Schweizer Anwaltskanzlei zu einem der grössten privaten Medienunternehmen in Deutschland zu wechseln und dort CEO zu werden, brauchte schon eine gewisse Portion Mut.

Und der wichtigste Entscheid in Ihrer heutigen Funktion als Chairman der Credit Suisse Group? Der Strategiewechsel im Jahr 2015 war sicher ein wichtiger Entscheid mit weitreichenden Konsequenzen. Ich hatte die Grundlage dafür schon früher skizziert. 2015 konnten wir mit einem neuen CEO und dem richtigen Team darangehen, ihn umzusetzen.

Sie sind seit 2004 bei der Credit Suisse, zunächst in der Geschäftsleitung, dann im Verwaltungsrat, seit 2011 als dessen Präsident. Wie hat sich das Banking in dieser Zeit verändert? Das Bankgeschäft hat sich in dieser Zeit fundamental verändert. Kein Geschäft

wird heute – aus den unterschiedlichsten Gründen – bei der Credit Suisse so betrieben, wie dies früher der Fall war. Nach der Finanzkrise hat die Regulierungsdichte enorm zugenommen. Die Regulatoren haben weltweit – teilweise auch unter grossem öffentlichem Druck – Massnahmen ergriffen, damit sich eine solche Krise nicht wiederholt. Die fundamentalste Änderung ergibt sich aber natürlich durch die Digitalisierung. Sie veränderte die Ansprüche und das Verhalten unserer Kunden, was direkte Auswirkungen auf unser Geschäftsmodell hat.

Inwiefern?

In den vergangenen Jahren hat eine deutliche Beschleunigung stattgefunden. Wir sehen das einerseits an der Schnittstelle zum Kunden, aber insbesondere auch bei den internen Prozessen, bei denen Abläufe beschleunigt, die Fehleranfälligkeit reduziert und die Kapitaleffizienz gesteigert werden können.

Dank der Digitalisierung hat der Fintech-Bereich einen eigentlichen Boom erlebt. Aber eine Disruption, wie sie etwa Uber für das Taxigewerbe darstellte, ist in all den Jahren im Finanzbereich nicht entstanden. Warum nicht? Dies ist insbesondere auf zwei Faktoren zurückzuführen. Einerseits wird oft unterschätzt, wie viel Kompetenz benötigt wird, um Kunden umfassend und regelkonform zu betreuen. Denn das Bankgeschäft setzt neben Finanzmarkterfahrung auch die Fähigkeit voraus, komplexe nationale und internationale Regelwerke umzusetzen. Dies relativiert auch die Skalierbarkeit, die ein Grundtreiber der meisten digitalen Geschäftsmodelle ist. Andererseits ist neben Vertrauen und Sicherheit insbesondere der Schutz von Kundendaten ein absolut zentrales Element für erfolgreiches Banking. Dass Internetunternehmen, deren Geschäftsmodelle letztlich auf der Verwertung von Kundendaten aufgebaut sind, den Schutz von Kundendaten garantieren, glauben viele Menschen nicht.

Zehn Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise: Wo steht der Schweizer Finanzplatz heute?

Aus Schweizer Perspektive ist natürlich die Einführung des globalen Standards

über den automatischen Informationsaustausch in Steuersachen (AIA) ein Meilenstein. Er hat das Vermögensverwaltungsgeschäft hierzulande stark verändert. Der Schweizer Finanzplatz hat eine herausforderungsreiche Zeit hinter sich – globale Finanzkrise, Eurokrise, Tiefzinsumfeld, Übergang zur steuerlichen Transparenz und strengere Regulierungen sind nur einige der Themen des letzten Jahrzehnts. Der Finanzplatz hat sich diesen Herausforderungen gestellt und zahlreiche Strukturveränderungen bewältigt: Die Bilanzen wurden verkürzt und die Eigenkapitaldecken gestärkt, bei Steuerfragen wurde mit dem AIA ein internationaler Standard eingeführt, der Anlegerschutz gestärkt und weitere Regulierungen umgesetzt. Die Schweizer Banken haben diese neuen und mit beachtlichem Aufwand verbundenen Bestimmungen mit grosser Disziplin umgesetzt. Sie können nun ihr Geschäft aktiv weiterentwickeln und sich auf ihre Expertise in der Vermögensverwaltung konzentrieren – und das tun sie auch.

Wo sehen Sie hier die grössten Herausforderungen?

Für den Schweizer Finanzplatz ist es entscheidend, sich als führendes Zentrum für die weltweite Verwaltung privater Vermögen zu behaupten. Dies gilt einerseits in Bezug auf Kundinnen und Kunden in Europa, wo der Wohlstand nach wie vor hoch ist und laut unseren Prognosen noch weiter zunehmen dürfte. Andererseits sind Schweizer Institute im Wachstumsmarkt Asien bereits lange präsent und entsprechend gut aufgestellt, um vom Wachstum zu profitieren. Eine gute Ausgangslage hat der Schweizer Finanzplatz auch in Bezug auf Sustainable Finance, also nachhaltiges Anlegen unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und Governance-bezogener Kriterien.

Der freie Welthandel ist in jüngster Zeit durch protektionistische Tendenzen unter Druck geraten. Geopolitische Risiken haben sich verstärkt. Wie soll der Finanzplatz solchen Risiken begegnen? Protektionistische Tendenzen bringen letztlich eine Abschottung mit sich. Am offensichtlichsten wurde dies beim Brexit-Votum in Grossbritannien. Jüngst ist eine ähnliche Tendenz auch in den USA zu beobachten, wo sich eine protek-

«Kein Bankgeschäft wird heute bei der Credit Suisse so betrieben, wie dies früher der Fall war.»

tionistische Haltung in der Handelspolitik manifestiert. Gleichzeitig stellen wir aber international ein Bestreben hin zu globalen Standards fest – die Finanzbranche ist ein gutes Beispiel dafür. So, wie wir sie bisher kannten, wird sich die Globalisierung jedoch nicht zwingend weiterentwickeln. Politisch wie handelsbezogen entstehen regionale Zentren, die in Zukunft massgeblichen Einfluss auf die Entwicklung in der entsprechenden Region haben werden. Für die Schweiz, aber auch für die Credit Suisse selbst wird es entscheidend sein, sich in dieser neuen Landschaft rasch zu orientieren und klug zu positionieren.

Wenn das der Schweiz nicht gelingt, was wäre ein Worst Case Scenario? Als Kleinstaat und stark exportorientierte Volkswirtschaft sind wir auf einen freien und regelbasierten Welthandel angewiesen. Unser Wohlstand ist in grossem Masse vom Zugang zu ausländischen Märkten abhängig. Die Schweiz wäre von einer schwerwiegenden Beeinträchtigung des Handelssystems stark negativ betroffen. Ähnliche Tendenzen sind auch im Bankgeschäft zu beobachten. Obwohl oder gerade weil die Digitalisierung die Erbringung von grenzüberschreitenden Dienstleistungen vereinfacht, ziehen zahlreiche Jurisdiktionen immer neue Hürden für diese Dienstleistungen auf. Während einige Massnahmen dem Schutz von Kundinnen und Kunden dienen und somit ihre Berechtigung haben, muss man sich bei anderen schon fragen, ob diese nicht primär die Abschottung fördern und somit letztlich allen Beteiligten schaden.

Die Beziehungen zwischen der EU und der Schweiz sind eher angespannt. Das angestrebte Rahmenabkommen wird voraussichtlich in absehbarer Zeit nicht abgeschlossen werden.* Welches Szenario

wäre für die Schweizer Wirtschaft und den Finanzplatz wünschenswert? Der Zugang zu ausländischen Märkten ist ein zentraler Erfolgsfaktor für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Von besonderer Bedeutung ist dabei der EU-Binnenmarkt. Stabile und gute Beziehungen zu unseren wichtigsten Handelspartnern sind entscheidend. Das bestehende bilaterale Vertragswerk mit der EU hat sich gut bewährt. Entsprechend sollte der bilaterale Ansatz weiter fortgeführt und, wo nötig, angepasst und ausgebaut werden.

Sie haben vorhin den Strategiewechsel der Credit Suisse angesprochen. Wann ist die Restrukturierung abgeschlossen? Wir sind nun im dritten und letzten Jahr unseres Restrukturierungsprogramms. Gerade in den Medien wurde anfänglich daran gezweifelt, dass wir unsere Ziele erreichen. Nun wird jedoch klar, dass unsere Strategie greift und wir in all unseren Geschäftsfeldern gut unterwegs sind. Wir können durchaus zufrieden sein mit dem bisher Erreichten. Veranlassung, uns auf unserem Erfolg auszuruhen, besteht allerdings nicht. Wir stehen erst am Anfang der Weiterentwicklung unserer Gruppe.

Wie lange gibt es noch zwei Grossbanken in der Schweiz?

Was die Credit Suisse betrifft, so bin ich überzeugt, dass wir gut aufgestellt sind, um auch in Zukunft mit unseren starken Schweizer Wurzeln auf dem Heimmarkt und weltweit erfolgreich agieren zu können.

Die Credit Suisse engagiert sich stark bei traditionellen Familienunternehmen, aber auch bei jungen Firmen mit einer neuen Generation von Unternehmerinnen

* Das Interview wurde am 24. September 2018 geführt.

und Unternehmern. Wie erleben Sie diese Millennials? Haben sie eine andere Mentalität als die ältere Generation? Sind sie zum Beispiel risikofreudiger? Man kann die Millennials nicht generell als risikofreudiger bezeichnen. Aber sie sind gut ausgebildet, haben einen technikaffinen Lebensstil und sind mit dem Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen. Dadurch können sie sich leichter global vernetzen und andere Geschäftsmodelle entwickeln. Wenn Sie an die erfolgreichsten Unternehmen der jüngeren Zeit denken, Amazon, Google, Facebook oder Alibaba, dann steckt dahinter klassischer Unternehmertegeist, kombiniert mit einem Geschäftsmodell, das ohne Digitalisierung nicht denkbar wäre.

Wo liegen die Stärken der Schweiz, wenn es um die Gründung von Unternehmen der New Economy geht?

Ein dynamisches und wachstumsorientiertes Unternehmertum braucht spezifisches Know-how, gut ausgebildete Arbeitskräfte sowie politische und gesellschaftliche Stabilität. Die Schweiz verfügt über ein erfolgreiches Berufsbildungssystem, in dem Universitäten, Unternehmen und Staat gut zusammenarbeiten. Diese Public-private Partnership hat in der Vergangenheit schon viele erfolgreiche Unternehmen hervorgebracht. Es liegt an uns allen, sicherzustellen, dass dies so bleibt.

Die Credit Suisse ist 162 Jahre alt. Wo im Geschäft ist das konkret ein Vorteil? Mit ihrer langen Tradition im Vermögensverwaltungsgeschäft geniesst die Credit Suisse besonders im asiatischen Raum, aber auch in anderen Regionen,

grosses Vertrauen. Speziell stolz sind wir auf unser Erbe als Bank für Unternehmer, inspiriert von unserem Gründer Alfred Escher, einem visionären Macher. Das prägt unser Geschäft bis heute.

Was fasziniert Sie persönlich am meisten an Escher?

Er war ein Visionär, der das Unternehmertum im Blut hatte. Er stiess die Schweizer Eisenbahnentwicklung an und schulterte mit dem Bau der Gotthardbahn gegen viele Widerstände Projekte, die viele für unmöglich hielten. An dieser Nord-Süd-Achse war die Credit Suisse finanziell und logistisch stark beteiligt. Unsere Bank ist daher mit Eschers Jahrhundertbauwerk untrennbar verbunden. Die Gotthardbahn hat damals wesentlich zur Prosperität der Schweiz beigetragen, ebenso wie die Credit Suisse, die ihre gesellschaftliche Verantwortung immer wieder unter Beweis gestellt hat – bis zum heutigen Tag. Eine gut funktionierende Infrastruktur ist nach wie vor ein zentraler Faktor und wichtiger Wirtschaftstreiber, insbesondere für den Handel. ■

«Alfred Escher war ein Visionär, der das Unternehmertum im Blut hatte.»





FÜR EINEN TIEFGREIFENDEN WANDEL IN DER BILDUNG

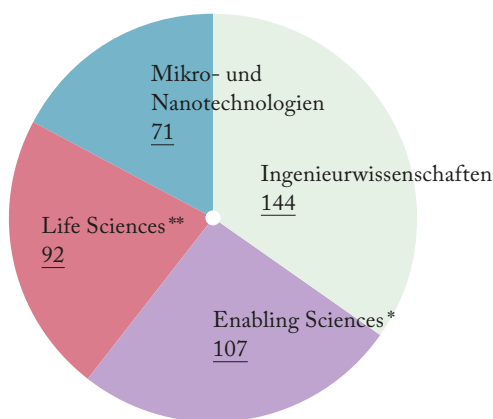
Seit 2005 setzt sich Credit Suisse in Partnerschaft mit Room to Read für die Alphabetisierung von Kindern und einen Generationswechsel durch Bildung in Asien und Afrika ein.



Unsere Vision ist eine Welt, in der alle Kinder Zugang zu guter Bildung haben, damit sie ihr Potenzial voll entfalten und in der Gesellschaft, in der sie leben, sowie weltweit einen Beitrag leisten können. Durch die Programme von Room to Read sorgen wir für einen nachhaltigen und dauerhaften Wandel. **ERFAHREN SIE MEHR UNTER WWW.ROOMTOREAD.ORG**

Das beste aus zwei Welten

Wie kann der Staat Innovationen fördern, ohne den Wettbewerb zu verzerren? Indem er Wirtschaft und Forschung besser vernetzt, schreibt der Unternehmer und Chef von Innosuisse André Kudelski, der beide Seiten gut kennt.



Bewilligte Gesuche nach Förderbereich, 2017
in absoluten Zahlen

*Enabling Sciences: z.B. Informatik, Wirtschaftswissenschaften / **Life Sciences: Medizinaltechnik bis Landwirtschaft Quelle: Jahresbericht 2017 Förderagentur des Bundes für Innovation KTI (heute: Innosuisse).

In unserer globalisierten und hochvernetzten Welt darf man, wenn es um das Thema Innovation geht, nicht mehr ausschliesslich in regionalen Kategorien denken. Die zentrale Frage aus Sicht der Staaten ist nämlich nicht nur, ob einzelne Unternehmen innovativ sein können, sondern auch, welcher Return on Investment auf Landesebene für die direkt oder indirekt zur Innovationsförderung eingeschossenen Mittel erzielt wird.

Wir können heutzutage ein eigentliches «Wettrüsten» im Bereich der Innovation beobachten. Dieses gehört heute für viele Staaten zu den Prioritäten. Das rasante Wachstum der in manchen Ländern privat oder öffentlich getätigten Investitionen zwingt die Konkurrenten dazu, ihrerseits die Innovationsmittel zu erhöhen und das Gleichgewicht wiederherzustellen.

Doch eine massive Investitionsspritze löst nicht alle Probleme. Jede staatliche Intervention verfälscht den Wettbewerb, sowohl auf der Ebene der Produkte als auch bezüglich der Fähigkeit der Unternehmen, Talente anzulocken. Es ist darum entscheidend, dass die staatlichen Eingriffe das Gesamtwohl des Landes und seiner Wirtschaft respektieren und keine willkürlichen Wettbewerbsverzerrungen bewirken.

FLEXIBLE KMU, ERSTKLASSIGE FORSCHUNG In der Schweiz müssen bei der Innovationspolitik zwei wesentliche Aspekte berücksichtigt werden:

Der erste ist die Wirtschaftsstruktur des Landes, die im Wesentlichen auf den kleinen und mittleren Unternehmen beruht. Die KMU repräsentieren einen gewichtigen Teil unseres Bruttoinlandprodukts, sie sind die wichtigsten Arbeitgeber und zumeist in der Lage, sich rasch an die wirtschaftliche Entwicklung anzupassen.

Der zweite Aspekt ist der Status einer akademischen Supermacht, den sich die Schweiz de facto erworben hat. Nicht so sehr aufgrund ihrer absoluten Grösse, sondern dank

der Qualität ihrer Hochschulen und Forschungsinstitutionen, die zu den besten weltweit zählen. Deren Forschungsergebnisse den Unternehmen – ganz besonders den KMU – weiterzugeben, stellt für unser Land eine echte Chance dar.

Wenn es um unsere Fähigkeit geht, den Forschungstransfer sicherzustellen und dabei schneller zu sein als die anderen, müssen wir allerdings pragmatischer werden. Man stellt nämlich seit mehreren Jahrzehnten fest, dass die auf der anderen Seite des Atlantiks getätigten Innovationen oft auf Forschungsergebnissen beruhen, die in Europa erzielt wurden. Es ist deshalb entscheidend, dass die Forschung an unseren Universitäten und Hochschulen in erster Linie unserem Land und seinen Unternehmen zugutekommt.

INNOSUISSE ALS KATALYSATOR In dieser Logik arbeitet Innosuisse, die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. Wir sehen eine unserer Hauptaufgaben darin, den Unternehmen und besonders den KMU zu helfen, innovative Projekte auf die Beine zu stellen, indem wir ihnen Zugang zu der in den Hochschulen geleisteten Forschung ermöglichen.

Innosuisse erleichtert diese Kooperation und beteiligt sich an der Finanzierung solcher Projekte (siehe Grafik auf Seite 46), wobei sie bis zu 50 Prozent der Kosten übernimmt. Allerdings beschränkt sie ihre Beteiligung auf die Projektkosten, die bei den universitären Forschungsinstitutionen anfallen. Da und dort wird bedauert, dass der Gesetzgeber unsere finanzielle Unterstützung auf die Universitäten und öffentlichen Forschungsanstalten begrenzt hat. Der Auftrag von Innosuisse ist es allerdings nicht, privatwirtschaftliche Unternehmen zu subventionieren, sondern einen Anreiz für die akademischen Forschungsinstitute zu schaffen, damit sie die Bedürfnisse besonders der KMU in ihren Arbeiten berücksichtigen.

In diesem Sinn versteht sich Innosuisse als Katalysator mit dem Ziel, den Hochschulsektor zu stimulieren, ihm zusätzliche Mittel zur Verfügung zu stellen und sein Interesse für die wirtschaftlichen Auswirkungen der Forschung zu wecken. Das Interventionsmodell von Innosuisse – auf die Stimulierung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Hochschulforschung ausgerichtet – ist zweifellos effizienter, als wenn das Geld nur in die Unternehmen fliessen würde. Das heisst für mich allerdings nicht, dass komplementäre Modelle, die einzig den Unternehmen zugutekommen, nicht auch zielführend sein können.

Beispielsweise hat der Staat eine wichtige Rolle bei der Förderung von riskanten, aber hoffnungsvollen Innovationen zu spielen. Der Privatsektor ist nicht immer in der Lage,

solche zu finanzieren, da sein Horizont oft auf einen kurzfristigen Return on Investment ausgerichtet ist. Und dennoch sind solche Innovationen für die Zukunft unseres Landes entscheidend. In diesem Bereich kann – und muss – der Staat eine wichtige Rolle spielen, ausserhalb des bislang vom Gesetzgeber definierten Rahmens.

KALKULIERTES RISIKOMANAGEMENT Ein anderer Aspekt, der bei der Innovationsförderungs politik berücksichtigt werden muss, ist das kalkulierte Risikomanagement. Wenn Sie ein wenig riskantes Projekt haben, sind Sie auch bereit, sich mit einem relativ bescheidenen Rendement zufriedenzugeben. Es gibt jedoch Investitionen, die ein aussergewöhnliches Rendi-

Wer sich nicht traut, Risiken einzugehen, wird überholt werden.

tepotenzial haben, wenn sie erfolgreich sind. Gerade diese sind aber oft besonders riskant, sei dies auf der Ebene der Technologie oder mit Blick auf die mit grossen Unsicherheiten behaftete Marktentwicklung. Es ist unabdingbar, auch solche Projekte finanziell zu unterstützen, denn nur so ist es möglich, ambitionöse Projekte zum Erfolg zu führen, statt über jene zu klagen, die gescheitert sind.

Wenn man sich nicht traut, Risiken einzugehen, um Erfolg zu haben, wird man früher oder später mit Sicherheit überholt werden – und sich eingestehen müssen, dass man ein Risiko eingegangen ist, das man sich eigentlich nicht leisten konnte. Dieses Prinzip gilt für Individuen wie für Unternehmen – und auch für die Staaten. ■



André Kudelski (58) präsidiert Innosuisse, die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. 2017 vergab Innosuisse 203,2 Millionen Franken an Fördergeldern. Kudelski, ein Ingenieur, ist auch CEO und Verwaltungsratspräsident der Kudelski Group, einer Technologie-Firma mit einer Milliarde Dollar Umsatz (2017).

Die Credit Suisse engagiert sich als Bank für Unternehmer auf vielfältige Weise in der Schweizer Innovationslandschaft, unter anderem als Mitgründerin der Swiss Entrepreneurs Foundation (SwissEF). Die SwissEF, die ausschliesslich mit privaten Geldern finanziert ist, steht unter der Schirmherrschaft von Bundesrat Johann Schneider-Ammann. Sie bezweckt die Förderung von Start-ups und dem Unternehmertum in der Schweiz sowie die Verbesserung von Rahmenbedingungen für die Kommerzialisierung innovativer Technologien. Der dazu vorgesehene Fonds soll nach Abschluss des Bewilligungsverfahrens mit mindestens 250 Millionen Franken geöfnet werden. Erste Investitionen in Jungfirmen sollen im ersten Halbjahr 2019 getätigt werden. swissef.ch

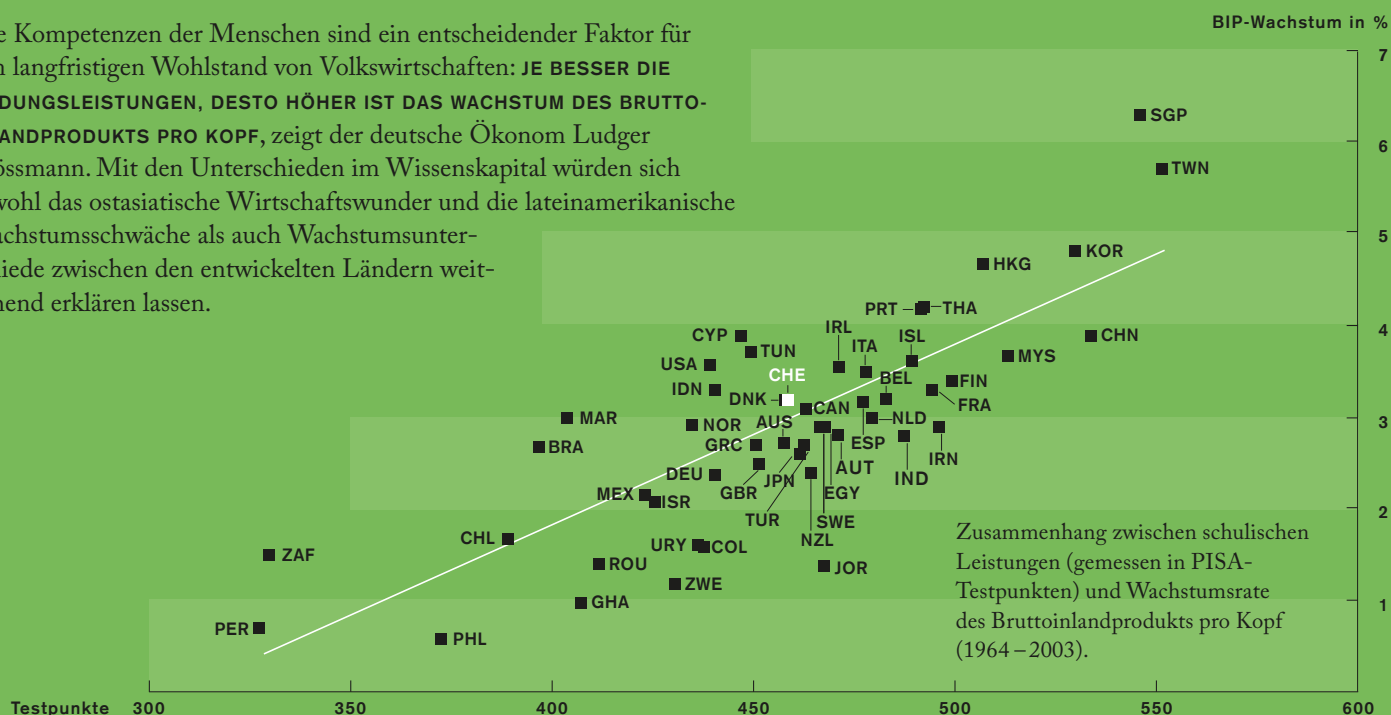
Vom Wert des Wissens

Text Daniel Ammann Illustrationen Toni Halonen

4. ————— BILDUNG

Langfristiger Wohlstand

Die Kompetenzen der Menschen sind ein entscheidender Faktor für den langfristigen Wohlstand von Volkswirtschaften: **JE BESSER DIE BILDUNGSLEISTUNGEN, DESTO HÖHER IST DAS WACHSTUM DES BRUTTOINLANDPRODUKTS PRO KOPF**, zeigt der deutsche Ökonom Ludger Wössmann. Mit den Unterschieden im Wissenskapital würden sich sowohl das ostasiatische Wirtschaftswunder und die lateinamerikanische Wachstumsschwäche als auch Wachstumsunterschiede zwischen den entwickelten Ländern weitgehend erklären lassen.



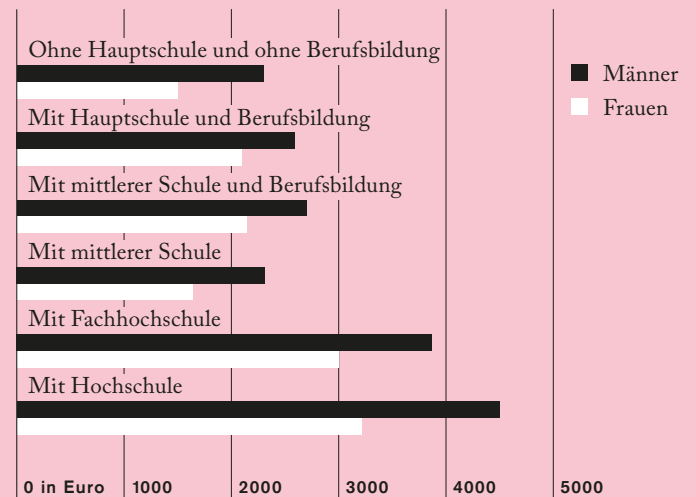
Der Mädchen-Effekt

Gebildete Mädchen sind der Schlüssel zur Entwicklung. Sie erzielen laut Weltbank-Angaben von 2015 nicht nur um **BIS ZU 25 PROZENT HÖHERE EINKOMMEN PRO JAHR** absolvierter Sekundarschule, sondern sie haben auch weniger, gesündere und besser ausgebildete Kinder. Für jedes Prozent höhere Einschulungsrate von Mädchen erhöht sich das Bruttoinlandprodukt um 0,3 Prozent.



2018 feiert die Credit Suisse das 10-jährige Jubiläum ihrer Global Education Initiative. credit-suisse.com/verantwortung/bildung

Höheres Einkommen



Mit jedem **BILDUNGSJAHR ERHÖHT SICH DAS SPÄTERE EINKOMMEN** um 7 bis 10 Prozent, wie empirische Arbeitsmarktforschungen zeigen. In Deutschland zum Beispiel ist das durchschnittliche Einkommen von Personen mit Hochschulabschluss etwa doppelt so hoch wie das von Personen ohne Hauptschule und ohne Berufsbildung.

Berühmte Autodidakten

Es braucht nicht immer eine formale Ausbildung. Man kann sich auch selbst bilden.

CAROLINE HERSCHEL (1750–1848) entdeckte mehrere Kometen. Die ausgebildete Konzertsängerin war die erste Frau, die von der Royal Astronomical Society mit der Goldmedaille ausgezeichnet wurde. **TADAO ANDO**, 77, japanischer Architekt und Pritzker-Preisträger: Bevor Ando ein eigenes Architekturatelier eröffnete, war er Profiboxer. Architektur hatte er nie studiert. **DAVID BOWIE** (1947–2016) nahm ein paar Singstunden. Alle anderen Instrumente brachte er sich selbst bei, vom Klavier über die Gitarre bis zur japanischen Koto. **JANE GOODALL**, 84, wurde ohne wissenschaftliche Ausbildung zur bedeutendsten Primatenforscherin der Welt. Sie sieht das als Vorteil an, weil sie so unvoreingenommen habe forschen können (vgl. Bulletin 1/2018). **CHARLES DARWIN** (1809–1882): Der wohl berühmteste Naturforscher der Geschichte hatte nicht etwa Naturwissenschaften studiert, sondern Theologie. **STEVE JOBS** (1955–2011) verfügte nur über einen High-School-Abschluss. Das College brach er nach nur einem Semester ab. Mit 21 gründete er Apple.



Mehr Demokratie

Zwischen dem **BILDUNGSNIVEAU** eines Landes und dem **DEMOKRATISIERUNGSGRAD** seiner Institutionen gibt es einen **EINDEUTIGEN ZUSAMMENHANG**, wie Oxford-Ökonom Max Roser 2017 in seiner Forschung zeigte: Die Länder, in denen die erwachsene Bevölkerung in den 1970er Jahren gut ausgebildet wurde, haben heute tendenziell demokratischere Systeme.



«Das
Lernen ohne jeden
Zwang war für mich von
grossem Vorteil»



Angus Deaton (73)
ist Professor für
Ökonomie an der
Princeton University.
Für seine Analysen
über Konsum, Armut
und Wohlfahrt wurde
ihm 2015 der
Wirtschaftsnobelpreis
verliehen.

Angus Deaton stammt aus einer Familie von schottischen Minenarbeitern. Hier erzählt er, wie er trotz widriger Umstände ein Ökonom und Nobelpreisträger werden konnte. Der stärkste Motor für Wohlstand und Fortschritt sei Bildung.

Text Angus Deaton

Im Bergbaudorf in Yorkshire, wo mein Vater in den 1920er und 1930er Jahren aufwuchs, durften nur wenige Kinder eine weiterführende Schule besuchen. Mein Vater gehörte zu seinem Leidwesen nicht dazu. Er hatte nur die Möglichkeit, in Abendkursen die Grundlagen der Vermessungstechnik zu lernen, die im Bergwerk gebraucht wurden.

Mein Vater übte Gelegenheitsjobs in der Kohlemine aus und wie die meisten Jungen im Dorf wünschte er sich, einmal im Tagebau arbeiten zu können. Er investierte später viel Zeit, um dieses Bildungsmanko auszugleichen. Zu meinem Glück setzte er auch alles daran, dass ich die Bildungsmöglichkeiten haben sollte, die ihm versagt worden waren. Meine Mutter war keine so überzeugte Verfechterin von Bildung, aber sie war eine begnadete Geschichtenerzählerin.

Ich wurde wenige Tage nach Ende des Zweiten Weltkriegs geboren. Bis ich neun Jahre alt war, lebten wir im schottischen Edinburgh. Ich machte mir nicht viel aus der Schule. Es ging sehr streng zu, Schläge mit dem Riemen gab es häufig und ohne nachvollziehbaren Grund. Obwohl ich ein recht guter Schüler war, hatte ich oft Angst.

Die Höhepunkte meiner damaligen Bildung ereigneten sich ausserhalb des Klassenzimmers. Mein Vater unternahm viel mit mir, wenn er Zeit hatte. Er brachte mir bei, wie man Quadratwurzeln zieht – was ich bis heute kann, aber nur selten tue, ausser um mich zu vergewissern, dass ich es noch kann. An Wochenenden ging er mit mir in den wunderbaren Zoo von Edinburgh sowie in Museen, in den botanischen Garten mit dem riesigen Gewächshaus oder zum Hafen in Granton.

DER UNERFÜLLBARE TRAUM VOM COLLEGE In der Ferne ragte östlich des botanischen Gartens eine riesige Burg empor, von deren Mauern Hunderte

Wasserspeier mit ihren grotesken Köpfen herabblickten. Wehmütig sagte mein Vater, dies sei das Fettes College, die exklusivste – und teuerste – Schule Schottlands, an die er mich so gerne geschickt hätte. Ein unerfüllbarer Traum – die Gebühren waren höher als sein Jahresgehalt.

Ich fühlte mich immer einsam, wenn mein Vater berufsbedingt länger von zu Hause weg war. Noch einsamer und darüber hinaus zu Tode gelangweilt war ich, als ich Scharlach bekam und sieben Wochen in einem abgedunkelten Raum ausharren musste – ohne Bücher und nur mit einem furchtbar öden Radioprogramm als Zeitvertreib. Langeweile und Einsamkeit begleiteten mich lebenslang, aber ich habe mich damit abgefunden, dass die damit einhergehende Innenschau für mich immerhin mit kreativem Schaffen verbunden ist.

Die Kinderbibliothek an der George IV Bridge bot gleichermassen «Genuss» und «Gefahr». Meine Eltern waren keine



«Exklusivste und teuerste Schule Schottlands»: Fettes College, Edinburgh.



«Ich konnte eines der beiden Stipendien ergattern»: Bibliothek im Fettes College in den 1960er Jahren.

grossen Leser und konnten mich daher nicht beraten. So las ich vieles, das mir mit meinen sieben Jahren Angst und Schrecken einjagte: Edgar Allan Poes «Die Grube und das Pendel», Dickens' «Christmas Carol» und die im Vergleich durchwegs verlässlich unterhaltsamen Geschichten von Robert Louis Stevenson.

In dieser Zeit besuchte mein Vater hauptsächlich am Abend die Berufsfachschule, holte den höheren Schulabschluss nach und qualifizierte sich nach vielen Jahren harter Arbeit und grösseren Schwierigkeiten als Bauingenieur. 1955 zogen wir von Edinburgh nach Bowden im Grenzgebiet zwischen England und Schottland. Ich war froh, der Stadt entkommen zu sein. Ein Klempner, der für meinen Vater arbeitete und Mitglied des internationalen schottischen Fliegenfischerteams war, ging mit mir angeln.


DER WERT DER LANGEWEILE Wie fast alle Fliegenfischer, die mir je begegnet sind, war auch er viel zu sehr damit beschäftigt, selbst zu angeln, als dass er mir etwas beigebracht hätte. Das Fliegenfischen – wie die Langeweile, die sie so oft auslöst – hat mir Tausende Stunden Musse beschert, in denen ich träumen konnte und das formlose Wirrwarr in meinem Kopf Zeit hatte, sich zu so etwas wie einer Idee zu sortieren. In Schottland war das Fliegenfischen – zumindest von Forellen – ein billiges Vergnügen, aber auch nicht umsonst. Ich erinnere

mich, dass die Kosten für den Angelschein zu Hause manchmal Anlass für Konflikte gaben. Mein Vater machte sich oft Sorgen um Geld, weil wir nie viel davon hatten.

Meine Schwester Mairi und ich besuchten die Schule in Newtown St Boswells. Ich bestand die gefürchtete «11-plus»-Prüfung im letzten Jahr der Grundschule und konnte auf die High School in Hawick wechseln. Wer die Prüfung nicht bestand, dem standen je nach Geschlecht drei Jahre Gärtnern, Kochen oder Autoreparieren bevor.

In Hawick lernte ich Latein und war tief beeindruckt von der Präzision dieser Sprache. Der bestechende Gedanke, dass Präzision mit Schönheit einhergehen kann, stammt aus meinem Lateinunterricht, obwohl auch Algebra und die King-James-Bibel dabei eine Rolle spielten (wobei mir die Bibel weniger als Musterbeispiel für Präzision auffiel).

Wie sich herausstellte, nahm das Fettes College jedes Jahr zwei von insgesamt neunzig Schülern als Stipendiaten auf, die keine Gebühren bezahlen mussten. Mehrere Lehrer



an der Hawick High School nahmen sich Zeit, um mit mir für die Aufnahmeprüfung zu üben – aus purer Hingabe zu ihrem Beruf, denn bezahlen konnte sie mein Vater nicht.

Mehrere Monate arbeitete ich mit grossem Fleiss und wurde ausgerechnet zur Prüfungszeit ziemlich krank – dennoch konnte ich tatsächlich eines der beiden Stipendien ergattern. Auch so waren die anfallenden Kosten für meine Familie eine Belastung, und es war nicht immer leicht, mit den anderen, viel wohlhabenderen Jungen mitzuhalten. In meiner Erinnerung war ich der einzige Junge, der mit schottischem Akzent sprach, und besonders am Anfang war es nicht immer leicht, Kontakte zu knüpfen.

VOM VORTEIL, AUSSENSEITER ZU SEIN Das Fettes College be- stärkte in mir ein schon länger anhaltendes Gefühl, dass ge- wöhnliche Schotten wie ich keine vollwertigen Bürger unseres eigenen Landes seien: Die englische Elite der Grundbesitzer sprach mit anderem Akzent und setzte Grenzen, die ich nicht überschreiten konnte. Auf jeden Fall überkommt mich das Gefühl, Aussenseiter zu sein, noch immer viel zu leicht – was allerdings nicht nur von Nachteil ist: Es hilft mir etwa, stand- haft zu bleiben, wenn ich einen Standpunkt vertrete, an den nur ich glaube.

Der Unterricht erweiterte meinen Horizont in viele Richtungen. Nach zwei Jahren wählte ich Mathematik und Physik als Hauptfächer, dadurch blieb mir Zeit für andere Aktivitäten. Ich spielte weiterhin Klavier (ziemlich gut), Pfei- fenorgel (weniger gut) und Kontrabass (gar nicht gut, aber immerhin kam ich so ins Orchester). Eine Zeit lang spielte ich ernsthaft Rugby, was von Vorteil war, als ich mich für einen Platz am Fitzwilliam College in Cambridge bewarb.

Wohl den Grossteil meiner Zeit verbrachte ich aber im Englischunterricht, der völlig freiwillig war. Dieses Lernen ohne jeden Zwang war für mich von unschätzbarem Wert: Ich lernte zu stöbern, beschäftigte mich nur mit Dingen, die mir interessant vorkamen, liess mich ausschliesslich von meiner (manchmal nur vorübergehenden) Begeisterung und von den stets engagierten und begabten Lehrern leiten.

Als ich später Wirtschaftswissenschaftler in Grossbri- tannien wurde, hatte ich dieselbe Freiheit. In den USA müs- sen sich frischgebackene Ökonomen erst ein Gebiet und eine

►

Mut zum Fortschritt

Angus Deaton beschreibt die Geschichte der Menschheit als «grossen Ausbruch» aus Armut und Unfreiheit.

Text Daniel Ammann

Wir leben viel länger, viel gesünder und viel wohl- habender, als unsere Vorfahren je gelebt haben. Besser kann man Fortschritt nicht definieren. «Die Dinge wenden sich zum Besseren», bringt der Nobelpreisträ- ger seine Arbeit auf den Punkt, «und dies in gewaltigem Ausmass.»

Den Anfang dieses Fortschrittsprozesses ortet Deaton zeitlich in der Aufklärung im 18. Jahrhundert und philosophisch verdichtet in Immanuel Kants berühmtem Diktum: «Sapere aude!» Was wörtlich mit «Wage es, weise zu sein» übersetzt werden kann, interpretierte Kant mit: «Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen.» Deaton schreibt in «Der grosse Ausbruch»: «Während der Aufklärung wagten es Menschen, allgemein anerkannte Dogmen zu hinterfragen, und sie waren bereit, mit neuen Techniken und Methoden zu experimentieren.»

Diese Denkweise erst, so Deaton, ermöglichte die industrielle Revolution, den Kapitalismus, die Demokratie sowie Errungenschaften wie Impfungen, Antibiotika oder sauberes Trinkwasser. Aufgrund statistischer Daten kommt er zum Schluss, dass vor allem steigende Bildung (und nicht etwa hohe Ein- kommen) der Hauptgrund für die stark gestiegene Lebenserwartung ist: Ein typischer Einwohner Indiens sei nur so reich wie ein typischer Brite im Jahr 1860. Er habe aber eine Lebenserwartung wie ein Europäer in der Mitte des 20. Jahrhunderts. Deaton erklärt dies mit dem heutigen Wissen über Ernährung, Hygiene, öffentliche Gesundheit und Medizin.

Die Geschichte des Fortschritts, so Deaton, sei immer auch eine Geschichte der Ungleichheit. Fortschritt erzeuge zwangsläufig Ungleichheit. Nicht alle könnten oder wollten die Chancen ergreifen, die er biete. Deaton sieht das unideologisch: Ungleichheit könne nützlich sein, indem sie Anreize schaffe, sich anzustrengen, um den Rückstand aufzuholen. Sie könne aber auch schädlich sein, wenn diejenigen, denen der Ausbruch gelungen ist, ihre Stellung schützen wollen, indem sie die Fluchtwege hinter sich versperren. Um Wissen zu vermehren, müsse es geteilt werden.

Angus Deaton. «Der grosse Ausbruch. Von Armut und Wohlstand der Nationen». Klett-Cotta 2017

Peergroup suchen und diesen dann konsequent treu bleiben, um eine Stelle zu bekommen und zu behalten. In Grossbritannien hatte ich nie ein Spezialgebiet, ich belegte keine Kurse in Wirtschaftswissenschaft und entging der Graduate School.

Ich konnte weiterhin so arbeiten, wie ich es am Fettes College getan hatte: mich fächerübergreifend umsehen, neue Dinge lernen, die oft irrelevant erschienen, aber immer interessant und neu waren und die sich (vielleicht nicht ganz) überraschend häufig irgendwann zusammenfügten, um neue Erkenntnisse zu ermöglichen.

Viele Jahre bedauerte ich meinen Mangel an formaler Ausbildung und beneidete meine Kollegen, die schwierige Kurse absolviert hatten und Dinge verstanden, deren Existenz mir nicht einmal bekannt war. Heute aber meine ich, dass dieses Bedauern unnötig war. Wenn ich etwas lerne, das ich lernen will, und wenn ich es auf meine Weise lerne, mache ich oft Fehler und benötige viel Zeit. Wenn ich es aber erfasst habe, bleibt es auch hängen (wie das Wurzelziehen), und es besteht immer die Chance, dass ich etwas finde, was noch nicht allgemein bekannt ist.

Am Fettes College lernte ich auch, dass die Leute gerne ihr Wissen teilen und sich über Fragen freuen. Die Bereitschaft, sein Unwissen einzugestehen und anderen zuzuhören, ist eine schnelle und beglückende Art zu lernen.

LETZTE OPTION FÜR TAUGENICHTSE Diese glückliche Geschichte ging zu Ende, als ich nach Cambridge kam. Dort wurde mir klar, dass Mathematik nicht das war, was ich machen wollte – jedenfalls nicht hauptberuflich und insbesondere nicht in einem Studiengang, der erschreckend schlecht organisiert war, oder mit Kommilitonen, die bessere und viel engagiertere Mathematiker waren. Sich auf anderen Gebieten umzusehen war schön und gut, wenn man in dem Fach gut war, auf das es ankam, aber das war ich leider nicht. Und auch mein Rugbyspielen fiel der willkürlichen und bisweilen gar sadistischen Gewalt derer zum Opfer, die den Sport in meinem College allzu ernsthaft betrieben.

So beantragte ich einen Fachwechsel in die Wissenschaftsgeschichte, was mir ein konservativer Referent aber verwehrte. Ich glaube bis heute, dass es für mich eine gute Wahl gewesen wäre – auch wenn ich dadurch heute nicht diese Biografie schreiben würde.

Schliesslich erörterten mir meine verzweifelten Tutoren, ich müsse mit der Mathematik aufhören und ein zuvor nicht in Betracht gezogenes Fach studieren, das sie offensichtlich für die letzte Option für Taugenichtse hielten: Wirtschaftswissenschaften. Ich leistete Folge und erhoffte mir dabei nichts ausser einem Studienabschluss – doch mit der Ökonomie gingen bei mir die Lichter wieder an. ■

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, 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: 94 000

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 Fortschrittsbarometer

2018

Im Andenken an
Alfred Escher:
die repräsentative
Umfrage zur
Zukunftsfähigkeit der
Schweiz. Wo die
Stimmbürgerinnen
und Stimmbürger
den Fortschritt
beschleunigen
möchten, wo bremsen.



Ein einheitliches Verständnis von Fortschritt

Die Projekte von Alfred Escher (1819–1882) müssen zu seiner Zeit wie Utopien geklungen haben. Ein Tunnel durch den Gotthard? Eine Geschäftsbank? Eine technische Hochschule? Doch sie katapultierten die damals rückständige Schweiz in die Moderne, brachten Dynamik und machten das Land zukunftsfähig. Der Fortschritt brachte Wachstum und Wohlstand.

Jetzt, zum 200. Geburtstag des Visionärs, lanciert die Credit Suisse das Fortschrittsbarometer. Die repräsentative Umfrage misst, welche Projekte und Themen das Elektorat vorwärtsbringen will – und wo es das Fortschrittsrad eher bremsen möchte. Fortschritt ist oft ambivalent: Über alle Themen gesehen, ist die Stimmbevölkerung leicht (+3,5 Indexpunkte) und sind die Meinungsführenden (+17,5) klar progressiv eingestellt.

Eine Utopie ganz im Escher'schen Sinn ist es, den Verkehr in der von Dichtestress gezeichneten Schweiz in den Untergrund zu verlegen – und vielleicht erhält sie genau darum am meisten Zuspruch in der Befragung **s. Karte nebenan**. Auf übergeordneter Ebene lassen sich die Resultate aus den Gebieten Wirtschaft, Politik und Gesellschaft so zusammenfassen:

- **Ein einheitliches Verständnis von Fortschritt:** Die Befragten sind sich darüber einig, bei welchen Themen sie den Fortschritt beschleunigen wollen – auch wenn die Meinungsführenden meist progressiver sind als das Elektorat.
- **Der Fortschritt muss die Schweizer Grundwerte respektieren:** Das Milizmodell, die Medienvielfalt, die Konsenspolitik, die Wertschöpfung vor Ort – die eidgenössischen Eckpfeiler sind stark verankert.
- Fortschritt ist dort erwünscht, wo auch die **Standortattraktivität** der Schweiz liegt: Bildung, Infrastruktur, Technologie.
- **In gesellschaftlichen Belangen** möchten die Befragten am stärksten vorwärtsmachen, speziell bei Vereinbarkeits- und Inklusionslösungen.

Das Swiss Economics Team der Credit Suisse hat für die untersuchten Bereiche errechnet, wie fortschrittlich die Schweiz nach realökonomischen Indikatoren tatsächlich dasteht **s. Seite 70**. Zusammengefasst lässt sich konstatieren, dass die Schweiz heute sehr gut aufgestellt ist – kein Vergleich mit der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Um diese Position zu halten, braucht es aber weiteren Fortschritt – wo genau, erklären die Schweizerinnen und Schweizer auf den nächsten Seiten.

Ihre Redaktion

-
- 58 **Wirtschaft** Mehr Bildung, bitte /
«Fortschrittlicher als ihr Ruf»: Burkhard Varnholt, Credit Suisse
- 62 **Politik** Ab unter die Erde /
«Neue Dinge sollen andere ausprobieren»: Professorin Monika Bütler
- 66 **Gesellschaft** Für eine moderne Schweiz /
«Wirkliche Wahlfreiheit für alle»: Gleichstellungsdirektorin Sylvie Durrer
- 70 Der **Reality Check** anhand der Credit Suisse Supertrends

Den Befragten wurden **30 Aussagen** vorgelegt mit der Anweisung: «Bitte beurteilen Sie, ob die **Entwicklung beschleunigt** oder **gebremst** werden müsste.»

Je weiter **rechts** in der Karte, desto mehr soll der Fortschritt **beschleunigt** werden. Je weiter **links**, desto mehr soll er gebremst werden.



Weniger unabhängige Medien

Bremsen

Stimmberechtigte
Meinungsführende

- Wirtschaft
- ◆ Politik
- Gesellschaft

Notwendigkeit

Beschleunigen

Unsicherheit

Untergrundverkehr

Kinderbetreuung

Gleichberechtigung

Rechte von
Homosexuellen

Abnehmendes
freiwilliges Engagement

Polarisierung Politik

Kulturlandreduktion

Outsourcing



Steuergelder Forschung

Wissensgesellschaft

Altersvorsorge

Roboterarbeit

Internet (Politik)

Sinnsuche ausserhalb Arbeit

Demografie

Digitalisierung

Politikkomplexität

Dienstleistungsgesellschaft

Stadt-Land-Kontrast

Freier Handel

Unternehmenssteuern

Individualisierung

Internet (Gesellschaft)

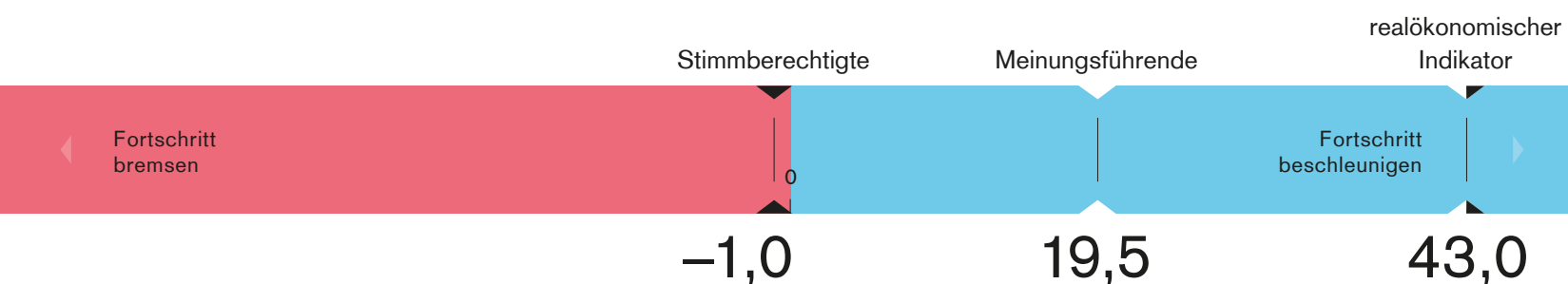
Weiterbildung

Je weiter oben in der Karte, desto klarer die Überzeugung, dass das Thema **notwendig** ist, je weiter unten, desto grösser die (noch) **unsichere** Grundhaltung.



Bei «mehr Steuer-
gelder für Forschung»
wollen die Befragten
die Entwicklung
beschleunigen (+35),
ebenso bei «man
muss sich weiter-
bilden, um mithalten
zu können» (+18).

Mehr Bildung, bitte



Die wirtschaftliche Entwicklung soll nicht grenzenlos vorwärtsgetrieben werden, doch bei Investitionen in den zentralen Rohstoff der Schweiz, das geistige Kapital, kann es fast nicht genügend Fortschritt geben.

Für das Fortsschrittsbarometer wurden den Befragten Aussagen zu einer Entwicklung aus den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik vorgelegt mit der Aufforderung: «Bitte beurteilen Sie, ob diese Entwicklung beschleunigt oder gebremst werden müsste.»

Soll in Wirtschaftsfragen das Rad nun nach vorn oder doch eher zurückgedreht werden? Zwischen den Stimmbercchtigten (-1,0) und den

Meinungsführenden (+19,5) gehen die Meinungen etwas auseinander, wie es weitergehen soll. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Meinungsführenden oft Teil des Wirtschaftssystems sind und dieses entsprechend unterstützen und weiterentwickeln möchten. Bei den Stimmbercrgern wiederum könnte eine gewisse Globalisierungsmüdigkeit vorherrschen; besonders gegenüber einer Erhöhung der Zahl ausländischer Arbeitskräfte sind sie eher skeptisch eingestellt (dazu gleich mehr).

Das Swiss Economics Team der Credit Suisse hat untersucht, wie gut die Schweiz tatsächlich dasteht: Nach realwirtschaftlichen Indikatoren ist die hiesige Wirtschaft bereits sehr progressiv (+43,0) aufgestellt und steht im internationalen Vergleich ausgezeichnet da – vielleicht ein weiterer Grund, warum die Stimmbevölkerung hier den Bedarf nach Fortschritt eher als gemässigt sieht.

Gleichzeitig ist es wichtig, zu betonen, dass das Elektorat nicht grundsätzlich auf die Wirtschaftsbremse stehen will. Im Gegenteil, bei «mehr **Steuer-geldern für Forschung**» will es die Entwicklung beschleunigen (+35), ebenso bei «man muss sich

weiterbilden, um mithalten zu können» (+18).

Bei beiden Fragen gibt es wenig Divergenz mit den Meinungsführenden (+43 und +35).

Burkhard Varnholt, Anlagechef Schweiz der Credit Suisse, freut sich über die hohe Bildungsaffinität der Schweizerinnen und Schweizer. Er sagt: «Das geistige Kapital der Bevölkerung ist der einzige Rohstoff der Schweiz» s. Seite 61.

Die Befragten sehen auch eher den Vorteil von tiefen **Unternehmenssteuern** (+4), um Firmen aus dem Ausland anzuziehen, und des **freien Handels** (+3) – die Meinungsführenden möchten bei beiden Themen stärker auf das Gaspedal treten (+22 und +17). Interessanterweise beurteilen die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger die **Digitalisierung** (+10) eher als Chance für mehr Effizienz denn als Bedrohung für den eigenen Arbeitsplatz. Und auch der Einsatz von **Robotern** (0) wird zumindest nicht abgelehnt – und in der Romandie (+16) und dem Tessin (+12) gar begrüsst (Deutschschweiz: -5). Der Übergang zur reinen **Dienstleistungsgesellschaft** (-7) wird allerdings nicht befürwortet.

Noch skeptischer wird die Konkurrenz durch **ausländisches Fachpersonal** gesehen. Ob es in der Schweiz arbeitet (-9) oder ob hiesige Jobs ins Ausland **outgesourct** werden (-31): Die Befragten möchten beide Entwicklungen bremsen, wobei die Romands (+6) und die Tessinerinnen und Tessiner (+1) zumindest das ausländische Fachpersonal, mit dem sie im Alltag auch mehr Kontakt haben als viele Deutschschweizerinnen und Deutschschweizer, positiv beurteilen (Outsourcing auch nicht).

Sehr empfindlich reagieren die Befragten auf die Verbauung von **Kulturland** (-33). Hier sehen sie ein Stück Schweiz verloren gehen. Auch die Meinungsführenden (-12) möchten, dass diese Entwicklung gebremst wird.

Hier sehen die Befragten ein Stück Schweiz verloren gehen.

Tiefere Steuern für Unternehmen werden begrüsst

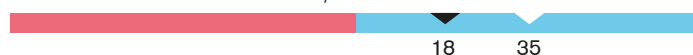
Die zehn Wirtschaftsaussagen im Detail, in absteigender Fortschrittsbewertung durch die Stimmbürger.

▼ Stimmbürger ◇ Meinungsführer

«Die Schweiz gibt mehr **Steuergelder** für **Forschung** aus.»



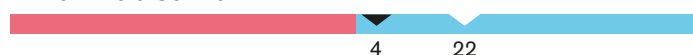
«Man muss sich **weiterbilden**, um mithalten zu können.»



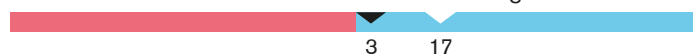
«Die **Digitalisierung** macht uns effizienter, ersetzt auch klassische Berufe.»



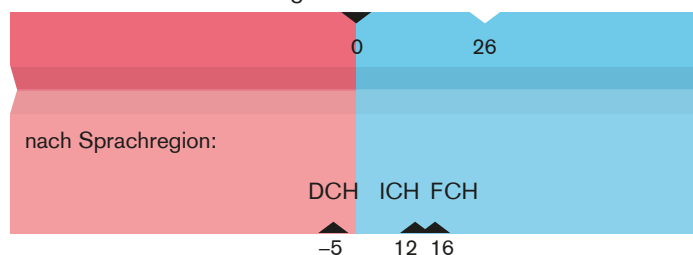
«Wegen tiefer **Unternehmenssteuern** kommen Firmen in die Schweiz.»



«Der **Handel** von Waren wird immer **freier** und globaler.»



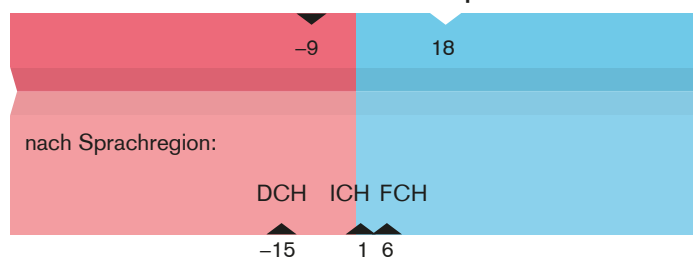
«**Roboter** übernehmen Aufgaben.»



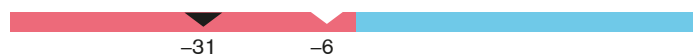
«Die Schweiz wird zur **Dienstleistungsgesellschaft**.»



«Die Schweiz braucht **ausländisches Fachpersonal**.»



«**Outsourcing**: Viele Arbeitsschritte werden ins Ausland verschoben.»



«Immer mehr **Kulturland** der Schweiz wird verbaut.»



«Fortschrittlicher als ihr Ruf»

Burkhard Varnholt, Anlagechef Schweiz der Credit Suisse, freut sich über das gute Abschneiden von Bildungs- und Digitalisierungsfragen.



Burkhard Varnholt (50) ist Anlagechef Schweiz der Credit Suisse und Vizechef des Global Investment Committee.

Herr Varnholt, als wie fortschrittlich empfinden Sie die Schweiz?

Als sehr fortschrittlich. Unsere digitale Infrastruktur ist *state of the art* und unser Schul- und Bildungssystem ebenso. In der Politik spüre ich ein ernsthaftes Ringen darum, die Schweiz wirtschaftlich, kulturell, technologisch, politisch und ökologisch in einer Führungsposition zu halten. Die Lebensqualität, die hohen Einkommen und die starke Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz sind letztlich Ausdruck davon.

Die Digitalisierung wird neutral bis positiv bewertet, im vollen Bewusstsein, dass die eigene Arbeitsstelle möglicherweise gefährdet ist – überrascht?

Die Schweizerinnen und Schweizer sind fortschrittlicher als ihr Ruf! Sie wissen, dass die Zukunft den Mutigen und nicht den Ängstlichen gehört. Wer die Digitalisierung verbieten will, gefährdet längerfristig mehr Arbeitsplätze, als er kurzfristig vielleicht schützt. In den letzten hundert Jahren haben alle Technologieschübe zu mehr Arbeit und mehr Wachstum geführt. Auch wenn natürlich jeder Strukturwandel unbequem ist.

In der Bildung wollen die Befragten den Fortschritt beschleunigen und auch mehr Steuergelder investieren. Einverstanden? Es freut mich, dass der Bildung ein so hoher Stellenwert beigemessen wird, schliesslich ist das geistige Kapital der Bevölkerung der einzige Rohstoff der

Schweiz. Doch es ist keineswegs sicher, dass mehr Geld für Bildung zwingend fortschrittlich ist. Man könnte auch in den bestehenden Angeboten besser auf Synergien achten, beispielsweise bieten gleich mehrere Universitäten Slawische Philologie an. Es wäre wohl effizienter, solche verhältnismässig dünn besuchten Studiengänge zu bündeln.

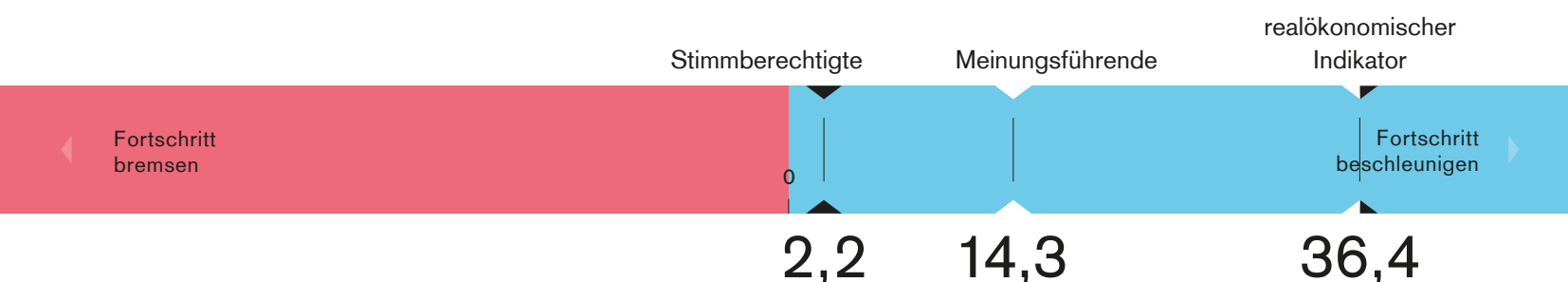
Die Meinungsführenden sind tendenziell progressiver als die Stimmbevölkerung. Zeichnet sich hier eine Spaltung ab?

Jein. Einerseits ist diese gesellschaftliche Spaltung keineswegs neu. Es gab sie schon ab den 1960er Jahren und auch in der Vorkriegszeit. Solche Spannungen können auch etwas Konstruktiv-Kreatives mit sich bringen. Entscheidend ist, dass man miteinander im Gespräch bleibt. Andererseits bereitet mir Sorge, dass in der heutigen politischen Diskussion oftmals Meinungen mehr zählen als Fakten. Aber ich bleibe ein Optimist: Menschen werden ihre Spannungen überwinden und gute Kompromisse machen können.

Könnten Sie selbst etwas stoppen oder beschleunigen, was wäre das?

Mir liegt viel daran, dass die Schweiz auch weiterhin offene Grenzen zur EU hat. Deren Qualitäten – der gemeinsame Markt und ihr Eintreten für Werte wie Demokratie, Transparenz und universelle Menschenrechte – werden zu oft kleingeredet, indem man sich über ihre administrativen Entgleisungen mokiert, dabei aber ihren historischen Beitrag für unseren heutigen Wohlstand übersieht. Mein Herz schlägt für eine liberale, welt-offene und nachhaltig handelnde Schweiz. Kann ich mich dafür einbringen, dann macht mich das stolz.

Ab unter die Erde



Bei einer visionären Idee sind sich die Befragten einig: Die Schweiz sollte den Verkehr in den Untergrund verlegen. Dringend. Ausserdem sei die hiesige Politik zu polarisiert und der Alltag überreguliert.

Auch in politischen Fragen möchten die Wählerinnen und Wähler (+2,2) die Entwicklung weniger vorwärtstreiben als die Meinungsführenden (+14,3). Und auch hier weisen die realökonomischen Indikatoren einen hohen Fortschrittswert für die Schweiz aus (+36,4).

Daneben zeichnet dieses Kapitel ein Thema aus, das so breite Unterstützung findet wie kein anderes im ganzen Fortschrittsbarometer: der **Untergrundverkehr**. Beide Gruppen (Stimmberechtigte: +51, Meinungsführende: +63) fordern vehement eine

Beschleunigung bei der Aussage: «Damit die Schweiz ihre schöne Landschaft erhalten kann, werden erste Ideen lanciert, um den Verkehr unterirdisch zu leiten.» Auch die Notwendigkeit wird bei beiden Gruppen als äusserst hoch eingeschätzt s. Seite 57. Die Vision einer Metro durch die Schweiz passt zum Kapitel 1, wo bedauert wird, dass immer mehr Kulturland verbaut wird. Und sie passt zu den Stärken der Schweiz. Man weiss, man kann das, es ist eine machbare Vision. Das Land hat führende Ingenieure, gerade im Untertagebau; die Finanzierung, Planung und Umsetzung grosser Infrastrukturprojekte wurde mehrfach bewiesen und der öffentliche Verkehr geniesst generell einen hohen Stellenwert bei der Bevölkerung.

Wie bei den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen werden auch im politischen Bereich die Entwicklungen im **Internet** durch das Elektorat positiv bewertet (+25), hier im Zusammenhang mit der Möglichkeit, sich über das Netz politisch spontan zu organisieren und die Politik zu mehr Bürgernähe zu zwingen.

Dass die **Altersvorsorge** die Bürgerinnen und Bürger beschäftigt, haben das Credit Suisse



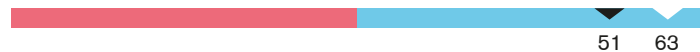
Stimmberechtigte
(+51) und Meinungs-
führende (+63)
fordern vehement eine
Beschleunigung bei
der Aussage: «Damit
die Schweiz ihre
schöne Landschaft
erhalten kann, werden
erste Ideen lanciert,
um den Verkehr
unterirdisch zu leiten.»

Junge wollen nach ihren eigenen Werten leben

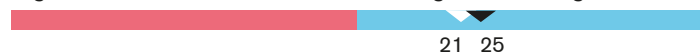
Die zehn Politikaussagen im Detail, in absteigender Fortschrittsbewertung durch die Stimmbürger.

▼ Stimmbürger ▼ Meinungsführer

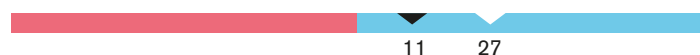
«Damit die Schweiz ihre schöne Landschaft erhalten kann, werden erste Ideen lanciert, um den **Verkehr unterirdisch** zu leiten.»



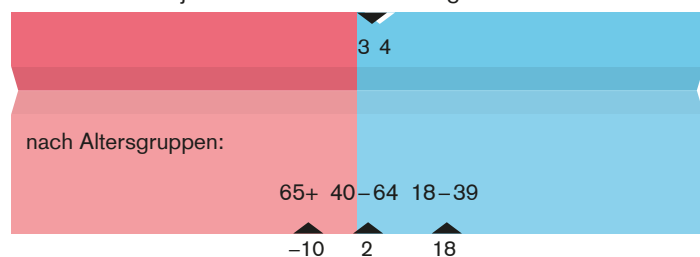
«Über das **Internet** können sich Menschen politisch spontan organisieren und die Politik zu mehr Bürgernähe zwingen.»



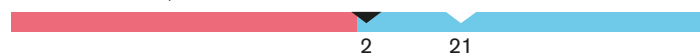
«Die Lohnabzüge für die **Altersvorsorge** werden erhöht, weil die Menschen immer älter werden.»



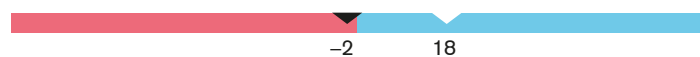
«Mit der steigenden **Individualisierung** schwindet der gesellschaftliche Druck und jeder kann nach seinen eigenen Werten leben.»



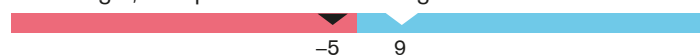
«Die Schweiz wird zur **Wissengesellschaft** und gibt weniger für Landwirtschaft, dafür mehr für Unis und Hochschulen aus.»



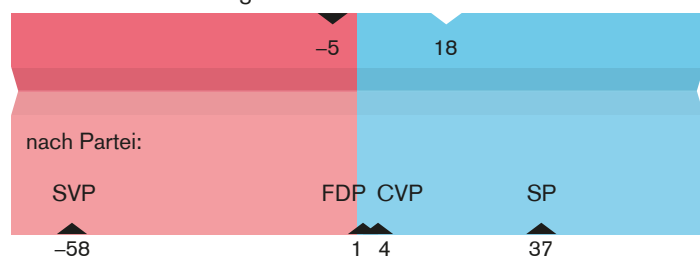
«Für ihre Weltmarktposition ist die Schweiz zunehmend abhängig von **internationalen Abkommen** mit anderen Ländern.»



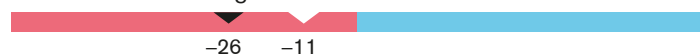
«Seit den **komplizierten** Abstimmungsvorlagen wird es immer schwieriger, sich politisch eine Meinung zu bilden.»



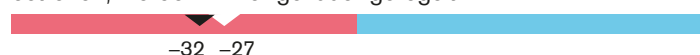
«Schweizer Beiträge für die weltweite **Entwicklungszusammenarbeit** steigen.»



«**Politik** wird immer **polarisierter** und die Zusammenarbeit der Parteien schwieriger.»



«**Regulierungsanstieg**: Immer mehr Dinge, die unseren Alltag betreffen, werden immer genauer geregelt.»



Sorgenbarometer und das Jugendbarometer* mehrfach gezeigt. Auch im Fortschrittsbarometer wollen die Befragten die Idee weiterverfolgen, die Lohnabzüge zu erhöhen, um die Renten zu sichern (+11).

Bei der zunehmenden **Individualisierung** (+3) der Gesellschaft ist der Durchschnitt weniger aufschlussreich als die Resultate der Altersgruppen: Die Jüngsten (18–39 Jahre) finden die Entwicklung positiv, dass jeder nach seinen Werten leben kann, und möchten das weitertreiben. Diese grosse Betonung der individuellen Werte zeigt sich auch im Credit Suisse Jugendbarometer*. Die Generation der Ü65 hingegen möchte bremsen (-10). Man fragt sich: Behalten die Jungen diese Einstellung bei, wenn sie ihrerseits das 65. Lebensjahr erreicht haben?

Die Entwicklung zu einer **Wissengesellschaft** wird von den Stimmbürgerinnen und Stimmbürgern eher neutral beurteilt (+2), die Meinungsführenden aber finden sie richtig und glauben, dass man mehr für Bildung und weniger für Agrarwirtschaft ausgeben müsste (+21). Die Abhängigkeit von **internationalen Abkommen** (-2), die zunehmende **Komplexität der Politik** (-5) und ein Ausbau der Schweizer **Entwicklungshilfe** (-5) werden leicht negativ beurteilt, wobei beim letzten Thema die Resultate nach Parteisympathien aufschlussreich sind: SVP-nahe Befragte möchten die Mittel für die Entwicklungshilfe nicht mehr erhöhen (-58). SP-nahe Stimmberechtigte sehen das genau umgekehrt (+37). Kein anderes der 30 abgefragten Themen spaltet die Parteisympathisantinnen und -sympathisanten stärker.

Grosse Zustimmung findet die Idee, den vielen **Regeln**, die den Alltag zunehmend bestimmen, den Riegel zu schieben (-32).

Behalten die Jungen diese Einstellung bei, wenn sie ihrerseits 65 sind?

Zuletzt ein Resultat, das zeigt: Der Mensch ist nicht immer ein rationales Tier. Alle Befragten sind sich einig, dass die **Politik** zu **polarisiert** ist und die Parteienzusammenarbeit dadurch erschwert wird (-26) – dieser Aussage stimmen gerade auch Sympathisantinnen und Sympathisanten der Parteien zu, denen man nachsagt, sie seien für diese Polarisierung verantwortlich.

*Siehe: credit-suisse.com/sorgenbarometer und credit-suisse.com/jugendbarometer

«Neue Dinge sollen andere ausprobieren»

Die Schweiz sei «so mittelfortschrittlich», meint Professorin Monika Bütler. Sie wünscht sich mehr Offenheit gegenüber neuen Ideen und gegenüber wissenschaftlichen Erkenntnissen.



Monika Bütler (57) ist Volkswirtschaftsprofessorin an der Universität St. Gallen (HSG) mit den Forschungsschwerpunkten Sozialversicherungen und Arbeitsmarkt. Sie belegt Platz 4 im «NZZ»-Ranking der einflussreichsten Ökonomen der Schweiz. Monika Bütler ist Mitglied im Bankrat der Schweizerischen Nationalbank und Verwaltungsrätin bei der Schindler Holding AG, Suva und Huber+Suhner AG.

Frau Bütler, als wie fortschrittlich empfinden Sie die Schweiz? So mittelfortschrittlich, würde ich sagen: Wenige möchten zurück in die «gute alte Zeit», aber richtig vorwärtsmachen ist auch nicht beliebt. Was die Schweiz bisher auszeichnete, ist ihre relative Offenheit; neue Dinge sollen aber andere ausprobieren.

Die Befragten möchten am meisten beschleunigen bei einem möglichen Untergrundverkehr. Ihre Interpretation? Zum positiven Abschneiden dürfte beigetragen haben, dass die letzten Infrastrukturprojekte – Gotthard-Basistunnel oder Durchmesserlinie in Zürich – so erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Interessant wäre zu sehen, wie das Resultat ausgesehen hätte, wenn die Metro mit einem Preisschild angepriesen worden wäre.

Bei der Rente gibt es ein positives Signal bei der Aussage, dass die Lohnabzüge erhöht werden sollen, weil die Menschen immer älter werden. Ist das die Lösung der AHV-Debatte?

Na ja, enthusiastisch klingt anders [*Stimmebevölkerung +11, Meinungsführende +27, Anm. d. Red.*]. Die Befragten sind sich mindestens bewusst, dass ohne zusätzliche Beiträge keine Sanierung der

Alterssicherung möglich ist. Zur Beurteilung des Vorschlags müsste man noch nachfragen, ob die zusätzlichen Abzüge an die AHV gehen sollen – dann wäre meiner Ansicht nach die Erhöhung der Mehrwertsteuer gescheitert – oder an die berufliche Vorsorge – wo es in jedem Fall sinnvoll wäre.

Und wäre diese Lösung gar mehrheitsfähig?

Eher ja. Doch die Ex-ante-Beurteilung der Mehrheitsfähigkeit durch die Politik amüsiert mich immer ein wenig. Es sind die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger, die letztlich entscheiden, was mehrheitsfähig ist.

Die Entwicklung stoppen möchten die Befragten bei der Polarisierung der Politik und bei der immer grösseren Regulierung des Alltags. Wie ordnen Sie diese Resultate ein?

Beides ist wenig erstaunlich – aber irgendwie doch eigenartig. An der Urne entscheidet sich das Elektorat immer wieder und ohne Zwang für mehr Regulierung und polarisierende Politikerinnen und Politiker. So nach dem Motto: Regulierung ist zwar ein Problem, aber dieser konkrete Vorschlag macht Sinn – sei es bei der «Verschandelung der Umwelt» oder der Gesundheit der Kinder.

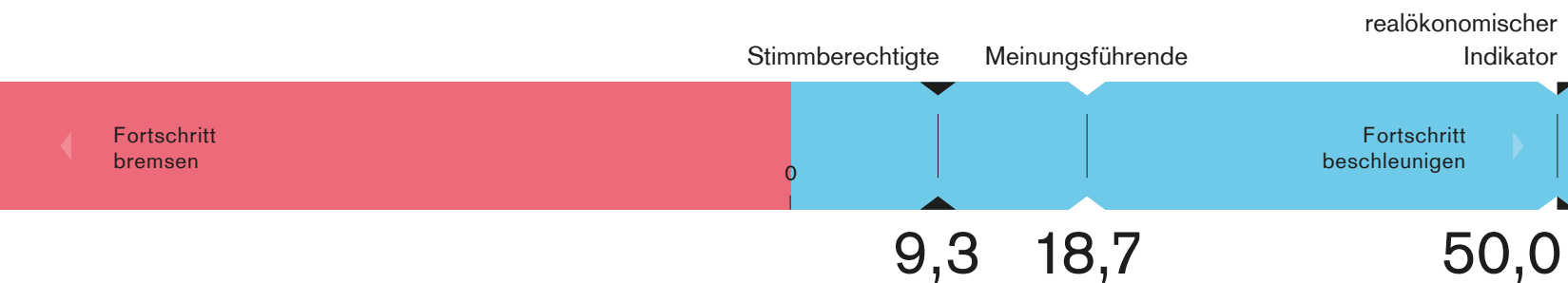
Könnten Sie selbst etwas in der Schweiz stoppen oder beschleunigen, was wäre das?

Nichts Konkretes. Ich wünschte mir, dass die Offenheit gegenüber neuen Ideen wieder wächst und wissenschaftliche Evidenz gehört wird – zum Beispiel in der Impfdebatte und beim Mobility Pricing.



Gleichberechtigung
(+46), Ausbau der
Kinderbetreuung (+34)
und die Rechte von
Homosexuellen (+32):
Diese Themen sollen
forciert werden.

Für eine moderne Schweiz



Mehr Gleichberechtigung, bessere Kinderbetreuung, stärkere Gleichstellung, das Mediensterben bremsen: Es gibt grossen Handlungsbedarf bei gesellschaftlichen Themen.

Gesellschaftliche Fragen stehen weit oben auf der Fortschrittsagenda der Stimmbevölkerung. Bei diesen Themen soll also schneller vorwärtsgemacht werden. Der gesellschaftliche Bereich erzielt als Ganzes den höchsten Wert (+9,3) und drei der vier Aussagen, wo am meisten beschleunigt werden soll, stammen aus diesem Gebiet s. Karte Seite 57. Die Meinungsführenden sind leicht progressiver eingestellt als die Stimmbevölkerung (18,7). Ein anderer grosser Treiber in Gesellschaftsfragen sind die jüngsten Stimmbürgerinnen und Stimmbürger (18–39 Jahre). Sie möchten das Tempo steigern (+16,3). Die über 65-Jährigen hingegen sind neutraler eingestellt (+2,2). Die realökonomischen Indikatoren weisen für die Schweiz auch im gesellschaftlichen Bereich einen sehr fortschrittlichen Wert aus (+50).

Im Detail: Die **Gleichberechtigung** (+46), der Ausbau der **Kinderbetreuung** (+34) und die **Gleichstellung** von **Homosexuellen** (+32) schwingen in der Umfrage oben aus. Bei diesen Themen möchten die Befragten die Entwicklung beschleunigen und sie erachten sie als sehr notwendig. Sylvie Durrer, Direktorin des Eidgenössischen Büros für die Gleich-

stellung von Frau und Mann, sagt dazu: «Ich glaube, die Menschen haben verstanden, dass es bei der Gleichstellung ohne Forderungen und ohne Engagement der Bevölkerung nicht schnell genug vorangeht» s. Seite 69.

Einen grossen Stellenwert messen die Befragten der **Sinnsuche ausserhalb der Arbeit** (+24) zu – ein Trend, der besonders bei der jüngsten Altersgruppe (18–39 Jahre) ausgeprägt ist (+37). Für die 40- bis 64-Jährigen (+25) und die über 65-Jährigen (+11) ist diese Tendenz auch positiv, aber sie wollen sie weniger beschleunigen.

Gleichfalls soll die **demografische Entwicklung** (+16), die uns länger leben lässt, beschleunigt werden, mit dem kleinen Einwand, dass man trotz der gestiegenen Lebenserwartung nicht länger arbeiten muss.

Der sich immer mehr abzeichnende **Stadt-Land-Kontrast** (–5) soll gebremst werden. Noch mehr verlangsamen wollen die gleichen Befragten die Entwicklung bei einer urschweizerischen gesellschaftlichen Struktur, beim abnehmenden **freiwilligen Engagement** (–14) etwa in Vereinen. Am dringendsten aber sei, dass die Entwicklung in der **Medienlandschaft** (–42) umgekehrt würde: Dass es immer weniger unabhängige Titel gibt, wird als ungute Tendenz empfunden.

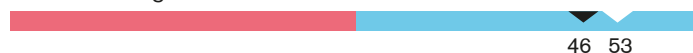
Wie in Kapitel 1 auch werden die Folgen der **Zuwanderung** kritisch beurteilt (–18): Dass sich Gesellschaften wegen der Immigration zunehmend anders zusammensetzen, soll gebremst werden.

Dass es immer weniger unabhängige Medien gibt, wird als ungute Tendenz empfunden.

Bedauern über das Vereinssterben

Die zehn Gesellschaftsaussagen im Detail, in absteigender Fortschrittsbewertung durch die Stimmbürger.
▼ Stimmbürger ∇ Meinungsführer

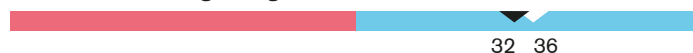
«Die **Gleichberechtigung** wird in allen Bereichen des Lebens vorangetrieben.»



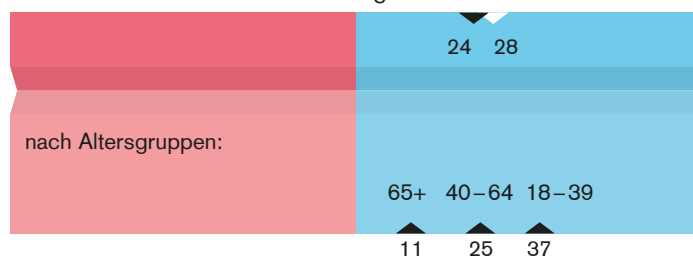
«Öffentliche und private Angebote zur **Kinder- und Tagesbetreuung** werden ausgebaut.»



«**Homosexuelle Paare** sind zunehmend in allen Lebensbereichen **gleichgestellt**.»



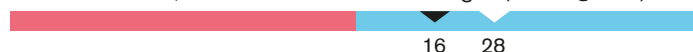
«Die Gesellschaft sucht den **Sinn des Lebens** immer stärker ausserhalb der Erwerbstätigkeit.»



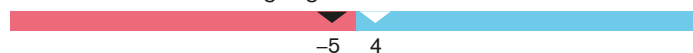
«Durch das **Internet** bringt die Gesellschaft als Ganzes mehr Wissen zusammen als einzelne Erfinder oder Experten.»



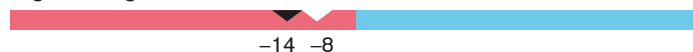
«Die medizinische Entwicklung lässt uns immer gesünder sehr alt werden, aber wir arbeiten nicht länger (**Demografie**).»



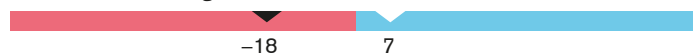
«Die Menschen in den **Städten** und auf dem **Land** haben immer weniger gemeinsame Interessen.»



«Immer weniger Menschen **engagieren** sich regelmässig in **Vereinen**.»



«Die **Zuwanderung** setzt die Gesellschaften anders zusammen.»



«Es gibt immer **weniger unabhängige Medien** in der Schweiz.»



«Wirkliche Wahlfreiheit für alle»

In Gesellschaftsfragen möchten die Befragten vorwärtsmachen. Sylvie Durrer, Direktorin des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann, sagt: «Willkommen im 21. Jahrhundert!»



Sylvie Durrer (58) ist Direktorin des eidg. Gleichstellungsbüros (EBG), Vizepräsidentin der Schweiz. Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (SKG), Board Member des UN Research Institute for Social Development (UNRISD) und Vorsitzende des Interim Steering Committee der Equal Pay International Coalition (EPIC).

Studie Zur Vertretung von Frauen im Top-Management siehe: «The CS Gender 3000: The Reward for Change», credit-suisse.com/gender3000

Frau Durrer, als wie fortschrittlich empfinden Sie die Schweiz? Meine Bilanz ist durchzogen. Gleich vorneweg: Die Schweiz ist eine junge Demokratie, seit nicht einmal 50 Jahren dürfen die Frauen hierzulande wählen und abstimmen. In den letzten Jahrzehnten konnten wir zwar aufholen, andere sind aber fortschrittlicher. Während Frauen bildungsmässig aufgeholt haben, ist die Berufs- und Studienwahl bei Mädchen und Buben nach wie vor stark von veralteten Rollenbildern geprägt. Die weibliche Erwerbsbeteiligung ist deutlich gestiegen – dies aber insbesondere durch Teilzeitarbeit. Und in den Führungspositionen stagniert der Frauenanteil bei einem Drittel. Die grosse Herausforderung, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, sowie die Lohnungleichheit zwingen viele junge Familien, sich auf traditionelle Weise zu organisieren. Auch wenn sie eine egalitäre Rollenverteilung vorziehen. Ebenso spielen hartnäckige Stereotypen hier eine wichtige Rolle. Aber wie Einstein schon wusste, ist es schwerer, ein Vorurteil zu zertrümmern als ein Atom.

Die Befragten möchten die Entwicklung bei Gleichberechtigung, Kinderbetreuung und den Rechten für Homosexuelle beschleunigen. Einverstanden? Willkommen im 21. Jahrhundert! Heute haben die Werte Vielfalt und Inklusion an

Bedeutung gewonnen, insbesondere die Geschlechtergleichstellung geniesst hohe Priorität. Weltweit und bei uns. Ich glaube, die Menschen haben verstanden, dass es bei der Gleichstellung ohne Forderungen und ohne Engagement der Bevölkerung nicht schnell genug vorangeht. Gleichberechtigung ist ebenso eine Frage der Gerechtigkeit wie der individuellen Freiheit oder der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. So zeigen viele Studien, auch solche aus der Schweiz, dass Unternehmen mit mehr weiblichen Führungskräften höhere Gewinne erzielen und damit erfolgreicher sind.

Als sehr unterstützungswerte Entwicklung wird die Sinnsuche ausserhalb des Erwerbslebens bewertet. Warum? Frauen, aber auch Männer, wollen heute vermehrt Zeit für sich selbst und für ihre Liebsten und verlassen den Arbeitsmarkt ganz oder wählen das Modell Teilzeit. Oft brauchen sie diese Zeit aber auch für die Betreuung und Pflege ihrer Kinder oder älterer Angehöriger – dort fehlt unterstützende Infrastruktur. Aber Achtung: Unsere Altersvorsorge hat ein ausgezeichnetes Gedächtnis. Die Auswirkungen von Teilzeitarbeit auf die spätere Rente sind hoch. So haben Frauen, die überwiegend in Teilzeit arbeiten, eine im Durchschnitt um 37 Prozent niedrigere Altersrente als Männer. Zudem lassen insbesondere Niedriglohnberufe eine solche Wahl schlicht nicht zu und in einigen Berufen ist es nicht einfach, in Teilzeit zu arbeiten.

Könnten Sie selbst etwas stoppen oder beschleunigen, was wäre das? Wenn ich die Macht hätte, würde ich allen Massnahmen für Lohngleichheit und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen kraftvollen Schub geben. Damit es endlich wirkliche Wahlfreiheit für alle gibt.

GESELLSCHAFT

Werte der Millennials

Die Generationen Y (20 bis 35 Jahre alt) und Z (unter 20 Jahren) nehmen zunehmend Einfluss auf das Konsumverhalten sowie auf Anlagen und Unternehmen. Wichtig ist dabei die grosse Bedeutung, die Millennials Umwelt-, sozialen und Governance-Kriterien (ESG) beimessen.

1	CH	55,3
2	NO	52,5
3	SE	52,5

Unzufriedene Gesellschaften

Die desillusionierte westliche Mittelschicht (Politikfrustration, wachsende Ungleichheit) fordert Veränderungen. Die Folge sind Regierungen mit einem starken Mandat für eine Politik, die darauf abzielt, die Binnenwirtschaft zu stärken und Arbeitsplätze im Inland zu schaffen.

1	FI	50,9
2	NO	41,8
3	DK	39,8
6	CH	34,7

1	CH
2	NO
3	AU

Silver Economy

Die Zahl der Senioren weltweit wird sich von derzeit knapp unter einer Milliarde bis 2050 auf über zwei Milliarden verdoppeln. Der demografische Wandel ist in vollem Gange.

Wie fortschrittlich sind wir?

Das Swiss Economics Team der Credit Suisse untersucht die Fortschrittlichkeit der Schweiz anhand der grossen Themen unserer Zeit, der Supertrends.

Technologie

Technologie wird bisweilen als Bedrohung empfunden, die menschliche Arbeitskräfte auf Dauer überflüssig machen könnte. Sie bietet der Menschheit aber auch grosse Vorteile.

1	CH	58,2
2	NO	14,9
3	IS	12,4

POLITIK

DIE SUPERTRENDS DER CREDIT SUISSE 2017 hat die Credit Suisse fünf globale «Supertrends» definiert, welche die grössten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Veränderungen unserer Zeit zusammenfassen. Die fünf Themen sind **Werte der Millennials, unzufriedene Gesellschaften/multipolare Welt, Silver Economy, Infrastruktur** und **Technologie** (Details zu den einzelnen Themen links in der Grafik).

Die Relevanz der fünf Supertrends hat sich in den letzten zwölf Monaten immer wieder bestätigt. Beispielsweise zeichnet sich der Übergang zu einer multipolaren Welt sehr deutlich ab, über neue technologische Entwicklungen berichten die Zeitungen täglich und Infrastruktur ist bei fast allen Politikerinnen und Politikern hoch oben auf der Agenda.

- | | |
|------|------|
| 1 CH | 23,9 |
| 2 NL | 20,7 |
| 3 LU | 15,9 |

Infrastruktur

Der Bedarf an Infrastrukturverbesserungen und -investitionen ist ungebrochen, besonders im Telekom-Bereich (5G-Netze). Neu im Fokus: Afrika, einer der Kontinente mit dem höchsten Nachholbedarf bei Investitionen.

DIE METHODE Die nebenstehende Studie ist anhand der fünf Supertrends aufgebaut. Zu jedem der fünf Themen wurden vom Credit Suisse Swiss Economics Team jeweils fünf bis acht Indikatoren ausgewählt. Insgesamt basiert die Studie auf 31 Indikatoren. Die Daten dazu stammen aus verschiedenen internationalen Quellen und beziehen sich in der Regel auf das Jahr 2016. Die einzelnen Indikatoren werden auf einer Skala von -100 bis +100 standardisiert, wobei -100 dem am wenigsten fortschrittlichen und +100 dem am fortschrittlichsten Wert aller 36 untersuchten Länder entspricht. Für jeden der fünf Supertrends wird der Durchschnitt der jeweiligen Indikatoren berechnet. Der Gesamtindex errechnet sich aus der Summe der standardisierten Punktzahl der fünf Supertrends.

WIRTSCHAFT

DIE UMFRAGE

Im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der Credit Suisse hat das Forschungsinstitut gfs.bern zwischen Juli und August 2018 das Fortschrittsbarometer online erhoben, eine repräsentative Umfrage unter 2828 Stimmberechtigten und 305 Meinungsführenden, alle mit Wohnsitz in der Schweiz. Den Befragten wurden 30 Aussagen zu einer Entwicklung aus den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik vorgelegt mit der Aufforderung: «Bitte beurteilen Sie, ob diese Entwicklung beschleunigt oder gebremst werden müsste.» Ein Wert von +100 bedeutet: «Das Rad muss neu erfunden werden, um die Entwicklung zu forcieren.» Ein Wert von -100 heisst: «Das Rad sollte zurückgedreht werden.»

Die «Notwendigkeit» auf der Karte auf Seite 57 fasst die Antworten um die Nulllinie sowie die Verweigerung der Antworten zusammen, also jene Gruppen, die sich nicht einordnen können oder sich an der Mitte orientieren. Je weiter oben in der Karte das Item angesiedelt ist, desto klarer die Überzeugung, dass es notwendig ist, je weiter unten ein Thema steht, desto stärker korrespondiert es mit einer (noch) unsicheren Grundhaltung. Der statistische Stichprobenfehler liegt bei ±1,9 Prozentpunkten. Die wissenschaftliche Auswertung «Vereinbarkeit und Gleichberechtigung als wichtigste Fortschrittsdimensionen: Gesellschaftliche Fortschritte als Prämisse für Fortschritt in Politik und Wirtschaft.» (Credit Suisse Fortschrittsbarometer 2018) erfolgte durch ein Projektteam von gfs.bern.

IMPRESSUM

Die Projektleitung bei der Credit Suisse verantworten Mandana Razavi und Katrin Schaad. Die vorliegende Auswertung erfolgte durch Simon Brunner/Ammann, Brunner & Krobath (Redaktion, Texte, Interviews), Bill Schulz/Crafft (Layout, Grafiken) und Lauren Crow (Illustrationen).

Die gesamte Umfrage und weitere Artikel stehen zum Download bereit auf: credit-suisse.com/fortschrittsbarometer



Fortschritt wird oft als ambivalent empfunden: Über alle Themen gesehen, ist die Stimmbevölkerung leicht (+3,5) und sind die Meinungsführenden (+17,5) klar progressiv eingestellt.



SBB Green Class – die neuen Mobilitäts- Abos sind da.

Verkehrsmittel für Schiene und Strasse kombinieren und vom Rundumservice aus einer Hand profitieren: Im Mobilitäts-Abo sind ein GA und ein eigenes Elektroauto wie der VW e-Golf, der Nissan Leaf, der BMW i3 oder der Tesla Model S sowie viele weitere Mobilitätsservices enthalten.

Du bist meine SBB.

Jetzt mehr erfahren: sbb.ch/greenclass





Let's write the future.

Die Mobilität von morgen
entsteht schon heute.

Auch bei der Entwicklung elektrischer Mobilitätslösungen leistet ABB Pionierarbeit, von der Hardware bis zu komplexen Steuerungssystemen. Mit der Installation, Wartung und Vernetzung intelligenter Ladestationen ebnen wir Kunden und ganzen Nationen den Weg ins elektrische Zeitalter. Für zukunftsweisende Mobilität, die zuverlässig, erschwinglich und emissionsfrei ist. Erfahren Sie mehr unter [abb.com](https://www.abb.com)

