

Impulsgeber für die Schweiz und Europa

# 25

Ein Magazin von Handelszeitung,  
BILANZ und Le Temps

 **EUROPA FORUM**  
LUCERNE

# MACHT IN BERN UND BRÜSSEL

Elisabeth Schneider-Schneiter, Politikerin

**amag**

CREDIT SUISSE 

**EY** Building a better  
working world 

Impulsgeber für die Schweiz und Europa

# 25

Ein Magazin von Handelszeitung,  
BILANZ und Le Temps

 **EUROPA FORUM**  
LUCERNE

# EUROPAS BAHNBAUER

Peter Spuhler, Unternehmer

**amag**

CREDIT SUISSE 

**EY** Building a better  
working world

# 25

Impulsgeber für die Schweiz und Europa

Ein Magazin von Handelszeitung,  
BILANZ und Le Temps

 **EUROPA FORUM**  
LUCERNE

# SLAM-POETIN ROCKT EUROPA

Hazel Brugger, Comedian

**amag**

CREDIT SUISSE 

**EY** Building a better  
working world

September 2019

Impulsgeber für die Schweiz und Europa

# 25

Ein Magazin von Handelszeitung,  
BILANZ und Le Temps

 **EUROPA FORUM**  
LUCERNE

# VORDENKERIN IN EUROPA

Katja Gentinetta, Politphilosophin

 amag

 CREDIT SUISSE

 EY Building a better  
working world

September 2019

Impulsgeber für die Schweiz und Europa

25

Ein Magazin von Handelszeitung,  
BILANZ und Le Temps

 **EUROPA FORUM**  
LUCERNE

# FORSCHER MIT AUSSTRAHLUNG

Patrick Aebischer, Wissenschaftler

 amag

 CREDIT SUISSE

 **EY** Building a better  
working world

# IMPULSE UND VISIONEN



**TOP 25: Fünf Covers – fünf Impulsgeber.** Elisabeth Schneider-Schneiter, Peter Spuhler, Hazel Brugger, Katja Gentinetta, Patrick Aebischer (von links oben).

**W**enn Sie dieses Magazin in Ihren Händen halten, dann ziert das Titelbild entweder Comedian Hazel Brugger, Philosophin Katja Gentinetta, Aussenpolitikerin Elisabeth Schneider-Schneiter, Unternehmer Peter Spuhler oder Neurowissenschaftler Patrick Aebischer.

Und das hat einen tieferen Grund: Die fünf Persönlichkeiten auf dem Cover sind in unseren Augen Impulsgeber und Visionäre für eine starke Schweiz und ein starkes Europa. Will heissen, es sind Persönlichkeiten, die in der Schweiz und in Europa einen Beitrag leisten zur Debatte und zum besseren Verständnis. Es sind auch Leute mit Mut – und dem Potenzial zur konstruktiven Gestaltung der Zukunft.

Hazel Brugger ist eine Querdenkerin und Provokateurin, die in der Schweiz und in Deutschland ein Millionenpublikum zum Schmunzeln und zum Nachdenken bringt.



Stefan Barmettler  
Chefredaktor  
«Handelszeitung»

Peter Spuhler baut im thurgauischen Bussnang, in Berlin-Pankow, in Leeuwarden oder in Västerås Eisenbahnen, die Menschen verbinden. Und er schafft europaweit qualifizierte Arbeitsplätze. Kurzum: Spuhler wie Brugger sind Impulsgeber und Visionäre. Die fünf Titelporträts haben wir übrigens unter 25 Persönlichkeiten aus folgenden fünf Kategorien ausgewählt: Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, Generation Zukunft, Wissenschaft. Sie alle illustrieren in ihrem Aktionsfeld, wie vielfältig und lebendig der alte Kontinent doch letztlich ist.

Am Anfang dieses Magazins steht ein Gespräch mit der Weltökonomin Beatrice Weder di Mauro. Die gebürtige Baslerin hat eine beeindruckende Vita: Sie ist aufgewachsen in Guatemala, hat promoviert an der Uni Basel und ist heute Professorin in Genf, Paris und Singapur. Als erste Frau (und Ausländerin) hat die deutsche Regierung sie 2004 in den Sachverständigenrat berufen. So viel sei aus dem Gespräch verraten: Weder di Mauro ist weiter vom Erfolgsmodell Schweiz überzeugt.

Jetzt wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre, die Sie zu Visionen inspiriert.

*Stefan Barmettler*

**Die Jury, welche die Impulsgeber und Visionäre kürte:** Executive Committee, Europa Forum Luzern. Marcel Stalder, Präsident; Philipp Gmür, Vizepräsident, Helvetia; Elvira Bieri, SGS; Ralph Büchi, Ringier Axel Springer; Karolin Frankenberger, Professorin Universität St. Gallen; Thomas Gottstein, Credit Suisse; Morten Hannesbo, Amag; Hans Hess, Swissmem; Karin Mateu, Implenja; Tiana Angelina Moser, Nationalrätin; Damian Müller, Ständerat; Emilia Pasquier, Politberaterin; Fabian Peter, Regierungsrat Luzern; Jean-Philippe Rochat, Kellerhals Carrard; Bruno Staffelbach, Rektor Universität Luzern; Beat Züsli, Stadtpräsident Luzern; Fritz Studer, ehemaliger Vorstand Europa Forum Luzern

## IMPRESSUM

Das Magazin «25» ist eine Beilage von «Handelszeitung», «BILANZ» und «Le Temps»

Die Publikation erscheint in der «Handelszeitung» am 05.09.19, in «Bilanz» und «Le Temps» am 30.08.19. **Chefredaktor** Stefan Barmettler **Verantwortlicher Redaktor** Roberto Stefano **Mitarbeitende dieser Ausgabe** Marc Badertscher, Eckhard Baschek, Mélanie Beney, Seraina Gross, Andreas Güntert, Michael Heim, Marc Iseli, Iris Kuhn-Spogat, Melanie Loos, David Torcasso **Art Direction** Wernie Baumeler, Berit Bisig **Bildredaktion** Remo Lötcher, Susanne Borer **Grafiken** Daniel Karrer **Korrektur** Simone Abegg, Sandra Bolliger, Sonja Brunswiler, Carsten Stütz **Adresse Redaktion** Handelszeitung, Flurstrasse 55, 8021 Zürich, Telefon 058 269 22 80, redaktion@handelszeitung.ch, www.handelszeitung.ch **Leitung Wirtschaftsmedien** Nina Ranke **Leitung Marketing** Roland Wahrenberger **Brand Manager** Patrizia Serra **Adresse Verlag** Handelszeitung, Ringier Axel Springer Schweiz AG, Flurstrasse 55, 8021 Zürich, Telefon 058 269 22 20, verlag@handelszeitung.ch **Vermarktung** Admeira AG, Sales Service **Anzeigen** Telefon 058 909 99 62, saleservices@admeira.ch **Anzeigenpreise und AGB** admeira.ch, Kundenservice-Portal, www.handelszeitung.ch/kundenservice, Telefon 058 269 25 05 **Einzelverkaufspreis** CHF 14.00, ISBN: 978-3-9524325-3-2 **Druck** Swissprinters AG, Zofingen **Herausgeberin** Ringier Axel Springer Schweiz AG; Bekanntgabe von namhaften Beteiligungen im Sinn von Art. 322 StGB: Le Temps SA

# Inhalt



**IMPULSGEBER:**  
Ob aus Wirtschaft,  
Politik, Gesellschaft,  
Wissenschaft oder  
der Generation  
Zukunft – mit ihren  
Visionen und Ideen  
hinterlassen diese  
25 Personen  
ihre Spuren in  
der Schweiz und  
Europa.



## EDITORIAL

03 Impulse und Visionen

## INTERVIEW

06 Beatrice Weder di Mauro

## WIRTSCHAFT

14 Peter Spuhler  
16 Aude Pugin  
17 Adrian Locher  
18 Stefan Muff  
19 Martine Clozel

## WISSENSCHAFT

24 Lars Feld  
26 Frédéric Kaplan  
27 Patrick Aebischer  
28 Thomas Maissen  
29 Christa Tobler

## POLITIK

34 Margrethe Vestager  
36 Wolfgang Schäuble  
37 Zuzana Čaputová  
38 Philipp Nantermod  
40 Elisabeth Schneider-Schneiter

## GESELLSCHAFT

46 Katja Gentinetta  
48 Carlo Chatrian  
49 Helen Keller  
50 Vera Michalski-Hoffmann  
52 Jakob Kellenberger

## GRAFIK

54 Europas Superlative

## GENERATION ZUKUNFT

56 Hazel Brugger  
58 Armin Steuernagel  
59 Léa Sprunger  
60 Océane Dayer  
62 Flavia Kleiner

## AGENDA

66 Das läuft in Europa

Fotos Cover: Daniel Winkler, Phil Müller für MAGAZIN 25, Francois Wavre / Lundi 13, Noelle Guidon, Lucia Hunziker  
Fotos: Daniel Winkler, Phil Müller für MAGAZIN 25, Noelle Guidon, Markus Kirchgessner / laif, Jesse Dittmar / Redux 7 laif

# „DIE GEWICHTE VERLAGERN SICH“

DIE BASLER ÖKONOMIN BEATRICE WEDER DI MAURO ÜBER DIE  
KONKURRENZFÄHIGKEIT DER SCHWEIZ UND DIE MACHT EUROPAS

**BEATRICE WEDER DI MAURO:**  
«Entscheidend ist, dass die Schweiz  
weiterhin eine gute Beziehung zu  
Europa behält.»



**B**eatrice Weder di Mauro ist eine der führenden Ökonominen der Gegenwart. Sie ist gefragt in Theorie, Politik und Wirtschaft. Bundeskanzlerin Angela Merkel holte sie in den Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – im deutschen Volksmund: Rat der Wirtschaftsweisen. Weder di Mauro beschäftigt sich mit Geldpolitik, Finanzkrisen und Wettbewerbsfähigkeit von Ländern. Die Baslerin ist global unterwegs: Sie lehrt in Deutschland, der Schweiz und Singapur. Zudem sitzt sie in diversen hochkarätigen Verwaltungsräten.

**Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie von Ihrem Wohnort Singapur in die Schweiz fliegen und in Zürich aus dem Fliieger steigen?**

Beatrice Weder di Mauro: Ich komme immer gerne in die Schweiz und freue mich, wenn ich wieder «Schwyzerdütsch» höre. Ich bin regelmässig hier, weil ich in Genf unterrichte und Verwaltungsratsmandate wahrnehme.

**Kein Stimmungstief, das Ihnen beim Aussteigen entgegenschlägt? Es heisst: In Asien wohnt die Zuversicht, in Europa der Verdross.**

Natürlich ist man in Asien mit einer höheren Beschleunigung unterwegs und das prägt eine positive Grundstimmung. Aber die Schweiz ist nach wie vor eines der reichsten Länder der Welt und bewegt sich erfolgreich im globalen Wettbewerb. Dennoch sind hier viele unzufrieden und meinen: «Früher war es besser.»

**Dass die Schweiz auf die schiefe Ebene gerät, sehen Sie nicht?**

Bis jetzt hat sie sich immer gut geschlagen. Aber man muss realistisch sein: Der Erfolg der Schweiz entscheidet sich nicht nur zu Hause, er hängt mindestens so stark vom weltwirtschaftlichen und europäischen Umfeld ab. Entscheidend ist, dass die Schweiz weiterhin eine gute Beziehung zu Europa behält.

**Sind Sie also optimistisch?**

Ich bin grundsätzlich Optimistin, aber zurzeit ist das nicht ganz einfach. In der heu-

tigen Konstellation gibt es eine ganze Reihe von Risiken.

**Was trübt das Bild in Europa, in der Schweiz?**

Erstens sind wir weltweit in der Spätphase eines langen Zyklus von guter Konjunktur. Die Anzeichen eines Abschwungs mehren sich, der Internationale Währungsfonds revidiert praktisch jedes Quartal die Prognose nach unten. In Deutschland befürchtet man sogar eine Rezession; das würde auch die Schweiz belasten. Zweitens sind die wirtschaftspolitischen Handlungsräume beschränkt. Dies trifft vor allem auf die Geldpolitik zu, aber in Europa ist auch die Haushaltspolitik eingeengt. Das nährt die Befürchtung einer «Japanisierung», also einer langfristigen Stagnation und Deflation. Drittens schaffen der von den USA losgetretene Handelskrieg und die mutwillige Missachtung der Regeln der weltwirtschaftlichen Ordnung grosse Unsicherheit. Gleichzeitig ist das zu sehen vor dem Hintergrund der tektonischen Verschiebungen im wirtschaftlichen Kräftezentrum der Welt.

**Das Ergebnis dieser tektonischen Verschiebungen ist: Der Einfluss Europas nimmt ab, jener der USA bleibt stabil, Asien legt massiv zu. Richtig?**

Nicht ganz, das wirtschaftliche Gravitationszentrum der Welt verschiebt sich laufend weiter nach Asien. Das kann man berechnen, indem man sich vorstellt, dass

**GLOBALE KARRIERE**

**Beatrice Weder di Mauro, 54, studierte Volkswirtschaft in Basel und promovierte bei Silvio Borner. Sie arbeitete bei der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds (IWF). Als Professorin in Mainz wurde sie 2004 in den «Rat der Weisen», ein Beratergremium der Bundesregierung, berufen – als erste Frau. Heute lehrt sie am Insead in Paris und Singapur sowie am Graduate Institute in Genf. Sie präsidiert das Ökonomen-Netzwerk Centre for Economic Policy Research.**

jeder Mensch auf der Erde nicht mit seinem Gewicht, sondern mit seiner Kaufkraft auf den Boden drückt. Mit einer Prognose der Kaufkraftentwicklung und des Bevölkerungswachstums lässt sich dann sehen, wohin der wirtschaftliche Schwerpunkt der Welt wandert. In den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts lag er im Atlantik, also zwischen Amerika und Europa. Heute liegt er im Mittleren Osten, und zwar leicht südlich, weil auch im Süden die wirtschaftliche Masse wuchs. 2050 wird dieses Zentrum in Südchina liegen. Diese gewaltige wirtschaftliche Gewichtsverlagerung hat politische Konsequenzen. Der Einfluss der USA bleibt also nicht stabil, sondern er nimmt ab. Das kann auch ein Slogan wie «America First» nicht ändern. Je nachdem, wie sich Europa verhält, könnte sein Einfluss auch wachsen.

**Sind wir anpassungsfähig genug, um dem Druck aus Asien Paroli zu bieten?**

Europa, noch mehr die Schweiz, war überaus erfolgreich, sich neuen Marktumfeldern zu stellen, weil das Land immer eine offene Volkswirtschaft war. Diese Offenheit gilt auch für ganz viele grosse und kleinere Unternehmen. Sie haben stets über die Schweizer Grenze geschaut, sich der Globalisierung gestellt und sich immer wieder neu erfunden.

**Wird dies so bleiben?**

Dem Wachstumsmodell der letzten Jahrzehnte liegt zugrunde, dass die Märkte offen bleiben. Ob diese Prämisse künftig gilt, ist unklar. Es könnte sein, dass Regionen oder Nationen den internationalen Handel mit Barrieren unterbinden wollen und verstärkt regional agieren.

**Sie reden vom Protektionismus?**

Es ist nicht zu verkennen, dass der Virus des Protektionismus wieder verstärkt um sich greift. Da ist vorab Donald Trump, der gezielt handelspolitische Waffen benutzt und mit Strafzöllen droht. Zum Teil aus dem Missverständnis, dass mit viel Geschick ein besonders guter Deal herauszuholen wäre, von dem sein Land übermässig profitieren könnte. Der Fehler ist, den Handel als Nullsummenspiel zu betrachten. Aber dieser Fehler ist verbreitet.

**Nicht nur in Amerika, auch in China oder Europa.**

► Ja der Protektionismus-Virus ist ansteckend. Wobei Europa am ehesten immun dagegen ist, da Marktöffnung und Handelsintegration zu den Grundpfeilern gehören, auf denen die Europäische Union aufgebaut wurde. Dazu gehört ein ausgeprägtes Wettbewerbsrecht, das eine Vorzugsbehandlung von einzelnen Unternehmen unterbindet und dadurch das Spielfeld eben hält.

**Sehen Sie gar das Risiko, dass Abschottung die neue Normalität wird?**  
Ja, diese Gefahr besteht.

**Im Tech-Bereich versucht Trump, chinesische Firmen aus den USA und Europa zu verdrängen. Besteht nicht die Gefahr, dass China im Gegenzug seine eigenen Schlüsseltechnologien aufbaut und die Wertschöpfungskette halt in Asien verlängert?**

Die Verlängerung der Wertschöpfungsketten im asiatischen Raum ist schon länger im Gang. Zunächst hat Japan Südostasien als verlängerte Werkbank und Zulieferer genutzt und jetzt ist China der wichtigste Handelspartner. Wenn die globalen Lieferketten gefährdet sind, werden diese regionalen Verbünde weiter an Gewicht gewinnen.

**China investiert Milliarden in künstliche Intelligenz oder Robotik. Können da Westfirmen mithalten? Zumal sie aus ihrem Gewinn Aktionäre zufriedustellen und Milliarden an Dividenden ausschütten müssen – nicht wie Huawei oder Alibaba.**

Es ist in der Tat eine neue Erfahrung: Der Westen muss erstmals zur Kenntnis nehmen, dass sich ein Schwellenland einen technologischen Vorsprung erarbeiten kann. Nicht nur weil China massiv investiert, sondern weil der Binnenmarkt riesig ist und die Mittelschicht weiterwächst. Gerade bei Tech-Plattformen ist die Geschwindigkeit beim Skalieren sehr wichtig für den Erfolg. Aber vergessen Sie nicht: Eine erstarkende Mittelschicht wie in China verlangt auch nach europäischen Waren. Insofern gibt es auch viele Chancen.

**Planwirtschaft schlägt Marktwirtschaft?**

Nein, umgekehrt. Die Sowjetunion war eine Planwirtschaft, in der die Herstellung jeder Schraube staatlich organisiert war. In China gibt es Masterpläne, welche die grossen In-

vestitionslinien festlegen, und grosse Unternehmen und Banken, die staatlich kontrolliert sind. Aber diese sind nicht die Basis des Erfolgs. Der Erfolg basiert auf einem dynamischen privaten Sektor.

**Am Schluss setzt China die Standards: bei Datensicherheit, bei künstlicher Intelligenz, bei selbstfahrenden Autos?**

Das wird die Zukunft zeigen. Sicher haben grosse Märkte Einfluss auf die Standards, aber es ist auch möglich, dass es in Zukunft weniger globale und vermehrt regionale Standards gibt. In wichtigen Bereichen der Weltwirtschaft werden die Regeln und Stan-

dards heute durch multilaterale Organisationen gesetzt, mit denen China kooperiert. China ist zum Beispiel Mitglied der World Trade Organisation (WTO) oder des Internationalen Währungsfonds. Allerdings gibt es erste Beispiele von internationalen Institutionen, die China aufgebaut hat, um mehr Einfluss zu gewinnen. Die Asiatische Infrastrukturbank (AIIB) ist ein solches Beispiel und natürlich die Belt-and-Road-Initiative.

**Sie beschäftigen sich intensiv mit Finanzkrisen. Was fasziniert Sie daran?**

Die Kombination von Finanz-, Schulden- und Währungskrise ist so etwas wie der

**BLICK AUS ASIEN:**  
Beatrice Weder di Mauro wuchs in Guatemala auf, studierte in Basel, lehrte in Mainz und wohnt in Singapur.



grösste anzunehmende Unfall eines Landes mit enormen volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten. Ich habe mich bereits im Studium in den achtziger Jahren mit der Schuldenkrise Lateinamerikas beschäftigt, auf die ein verlorenes Jahrzehnt folgte. Auch die neunziger Jahre waren nicht arm an Krisen, die ich zum Teil aus der Nähe beobachten konnte, da ich beim Internationalen Währungsfonds war. Daraufhin habe ich meine Forschung auf solche Krisen und deren Übertragung ausgerichtet. Dieses Wissen war dann wieder sehr nützlich, als ich vor zehn Jahren im deutschen Sachverständigenrat war und die globale Finanzkrise und die Euro-Krise ausbrachen.

**Die Euro-Zone schleicht sich von Krise zu Krise: mal ist es Griechenland, dann Spanien – und immer wieder Italien. Die Folge: eine Geldschwemme durch die EZB, was neue Risiken kreiert. Wird Europa je wieder auf den Normalmodus umschalten?**

Ich bin verhalten optimistisch, dass die neue Führung der Kommission die ausstehenden Reformen der Euro-Zone voranbringen kann. Zurzeit gibt es da eine Blockade, aber ich schätze Frau von der Leyen sehr und traue ihr zu, diese zu lösen. Man darf nicht unterschätzen, wie viel in den letzten Jahren schon getan wurde, um die Grundfesten des Euro zu verstärken. Die Bankenunion und der Europäische Stabilitätsmechanismus (ESM) sind wichtige Pfeiler einer robusteren Währungsunion.

**Glauben Sie daran, dass EZB-Chefin Christine Lagarde innert vier Jahren die Zinsen in Europa anheben wird?**

Das ist weniger eine Frage der Person an der Spitze. Die EZB wird die Zinsen anheben, wenn das Wachstum und die Inflation im Euro-Raum anziehen. Die Frage ist, was die EZB tun kann, falls das nicht geschieht und sich stattdessen die Konjunktur markant abschwächt. Sehr viel kann sie nicht mehr tun und ist dann auf die Politik angewiesen. Diese müsste Investitionen stärken und grundsätzliche Reformen vorantreiben.

**Was fehlt zur nachhaltigen Besserung?**

Die Umsetzung der Reformen, wobei die Reformpakete auf dem Tisch liegen. Ein glaubwürdiger Ordnungsrahmen für den Euro erfordert eine Kombination von Ver-

sicherungselementen und solchen, die die Disziplin erhöhen. Ich habe gemeinsam mit einer Gruppe von deutschen und französischen Ökonomen einen solchen Reformvorschlag vorgelegt.

**SNB-Präsident Thomas Jordan ist nicht zu beneiden. Sein geldpolitischer Spielraum ist abhängig von der US-Notenbank und Europas Zentralbank.**

Letztlich ist das Schicksal einer kleinen, offenen Volkswirtschaft, dass der Wechselkurs eine grosse Rolle spielt. Das ist bei Singapur nicht anders. Die Konsequenz ist, dass die Geldpolitik einen engeren Spielraum hat. Da die Schweiz umgeben ist von Euro-Ländern, spielt der Euro für die Schweiz halt eine grosse Rolle.

**„ICH TRAUE  
URSULA VON  
DER LEYEN  
EINIGES ZU.“**

**Die Aufgabe des Frankens: eine Lösung?**

Das sehe ich nicht. Der Freiraum der schweizerischen Geldpolitik ist zwar eingengt, aber er existiert. Die SNB kann etwa auf Entwicklungen im Inland durchaus reagieren. Und sie kann zwar den Wechselkurs nicht einfach ignorieren, aber Schwankungen hinnehmen. Das ginge nicht bei einem fixen Wechselkurs oder einer Aufgabe der Währung.

**Sie leben in Singapur. Der Unterschied zur Schweiz?**

Da gibt es viele Parallelen zur Schweiz: Kleinstaat, sauber, funktionierend, kompetitiv, erfolgreich. Was mich fasziniert, ist die Entwicklungsgeschwindigkeit: Vor sechzig Jahren war Singapur mausarm, heute ist es eine Metropole mit hoher Kaufkraft. Und

es ist im Gegensatz zur Schweiz wirklich eine Insel im physischen wie im übertragenen Sinn: Die unmittelbaren Nachbarn wie Indonesien oder Malaysia entwickeln sich zwar auch, aber der Abstand ist noch gross.

**Was kann man lernen von Singapur? Braucht es einen Masterplan wie jener des ersten Premiers Lee Kuan Yew?**

Auffällig ist, wie sehr die gesamte Führung von Singapur ständig besorgt ist, dass das Land zurückbleiben könnte. Es herrscht ein Gefühl, man sei ein kleiner roter Punkt auf der Landkarte, der nur bestehen könne, wenn man sich laufend verbessert, wettbewerbsfähig bleibt und Geschäftsmodelle einführt – und weit in die Zukunft denkt. Der Masterplan war auch wichtig beim öffentlichen Wohnungsbau.

**Inwiefern?**

Als Singapur unabhängig wurde, war es mehr oder weniger ein Slum, in dem es schwere Unruhen zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen gab. Die Regierung verfolgte damals einen Plan zur Sanierung der Stadt und stellte Wohneigentum zu sehr günstigen Konditionen zur Verfügung. Heute leben fast 90 Prozent der Bevölkerung in Wohnungen, die sie vom Staat erworben haben. Das dient ihrer wirtschaftlichen Absicherung, aber auch dem sozialen Frieden, denn das öffentliche Wohnen verfolgt seit Jahrzehnten eine Durchmischungspolitik mit Quoten für Ethnien. Zudem darf kein Quartier zurückgelassen werden. Das bedeutet: Der Staat erneuert und verbessert systematisch die Infrastruktur.

**Sie präsidieren das renommierte Centre for Economic Policy Research (CEPR), ein Netzwerk von 1300 Ökonomen. Was bringt's?**

Es ist eine extrem spannende Führungsaufgabe, denn das CEPR besteht aus einem globalen Netzwerk von Spitzenökonomen mit unglaublichem Potenzial. Mein Ziel ist es, dieses Potenzial auf exzellente Forschung und wirtschaftspolitische Problemlösungen zu fokussieren. Dazu habe ich diverse neue Arbeitskreise geschaffen, die bereits ausgezeichnet zusammenarbeiten zu Themen wie Populismus, Euro-Zone, Kryptowährungen, Handelspolitik, Geldpolitik und Entwicklung. Ich bin nun seit einem Jahr Präsidentin des CEPR und sehe mit Freude, wie viel wir noch erreichen können. ■

**Presented by Amag**



**ID3: Mit dem VW ID3 startet im kommenden Jahr die grosse Elektrooffensive von Volkswagen.**

**E-MOBILITÄT –  
DIE AMAG MACHT  
SICH BEREIT.**

# WÄHREND JAHRZEHNEN KONNTE DER SCHWEIZER AUTOMOBILHANDEL SEIN GESCHÄFT OHNE WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN BETREIBEN. DIE AKTUELLE, EUROPaweITE AUSRICHTUNG AUF NACHHALTIGE MOBILITÄT SORGT DAFÜR, DASS SICH AUTOMOBILANBIETER WIE DIE AMAG VERÄNDERN MÜSSEN.

von Dino Graf, Leiter AMAG Group Communication, Responsibility & Brand Management

**D**ie AMAG ist ein eigenständiges Schweizer Traditionsunternehmen, hat aber als Importeurin der wichtigsten Marken der Volkswagen AG eine starke Verbindung nach Deutschland und in weitere europäische Länder. Die europäische Politik arbeitet an einer Veränderung der Mobilität hin zu neuen Antriebsformen und noch weniger Emissionen, kurzum, hin zu einer noch nach-

haltigeren individuellen Mobilität. Entsprechende Gesetze und Verordnungen haben natürlich auch einen Einfluss einerseits auf die politische, andererseits aber auch auf die wirtschaftliche Schweiz.

In der Bevölkerung zeigen sich bezüglich nachhaltiger Mobilität zwar noch Widersprüche – man ist sich einig, dass mehr für den Umweltschutz getan werden sollte, freut sich aber trotzdem über seinen überdurchschnittlich gut motorisierten Wagen in der Garage. Doch die drohenden CO<sub>2</sub>-Lenkungsabgaben zwingen die Industrie,

nicht nur umweltfreundlichere Autos zu entwickeln, sondern auch die Bedürfnisse dafür zu wecken und kontinuierlich neue Kunden zu nachhaltiger Mobilität zu führen. Waren die deutschen Autohersteller in der Vergangenheit bezüglich Elektromobilität nicht gerade Spitzenreiter, plant der VW-Konzern nun, zum weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität zu werden. Dies ist gemäss Aussagen von VW der grösste Veränderungsprozess in der gesamten Firmengeschichte. Bis 2050 will sich der Konzern zu einem CO<sub>2</sub>-neutralen ►



**AUDI:** Mit dem Audi E-Experience Center am AMAG-Hauptsitz in Zürich erfahren Mitarbeitende und Kunden alles rund um das Thema E-Mobilität.

# Presented by Amag

► Unternehmen entwickeln. Kurzfristig transformiert Volkswagen sein automobiles Kerngeschäft: In den nächsten fünf Jahren sollen mehr als 30 zusätzliche vollelektrische Modelle lanciert werden. Darüber hinaus sollen Batterietechnologie und das autonome Fahren zu Kernkompetenzen werden.

Die Entwicklung in Europa und die entsprechende Reaktion des Volkswagen-Konzerns haben auch starke Auswirkungen auf die AMAG, die den markanten Wandel rasch antizipieren muss. Die typische Fähigkeit von Schweizer Unternehmen, sich neuen Gegebenheiten anzupassen, wird jetzt auf die Probe gestellt. Es gilt, Elektrofahrzeuge erfolgreich zu vermarkten, neue Mobilitätsformen zu entwickeln und zu etablieren. Seit Jahrzehnten ist die AMAG äusserst erfolgreich darin, Autos mit Verbrennungsmotoren zu verkaufen und zu warten. Die Mitarbeitenden haben entsprechend «Benzin im Blut». Bei allem Verständnis für den Nutzen nachhaltiger Mobilitätslösungen – die Begeisterung für das Neue musste AMAG-intern erst geweckt werden. Eine wichtige Grundlage für den künftigen Erfolg ist deshalb die Entwicklung einer Unternehmenskultur, in der kontinuierliche Veränderung und neue Technologien nicht abschrecken, sondern als Chance erlebt werden.

## **Neue Technologie braucht den Menschen als Vermittler**

2017 hat die AMAG dafür einen internen Kulturwandel lanciert, der allen Mitarbeitenden helfen soll, die Transformation zu verstehen und die neue Ausrichtung mit Überzeugung mitzutragen. Die Kulturinitiative mit dem Namen WE MOVE vermittelt kontinuierlich die drei wichtigsten Treiber der Veränderung: Kundenorientierung, Innovation und Rendite. Hohe Kundenorientierung ist zwar seit Jahren schon ein Thema. Nun gilt es aber, auch im Bereich der neuen Technologien für die Kunden zu einem vertrauten Kompetenzpartner zu werden und sie für die Elektromobilität zu begeistern. Unter dem Begriff Innovation will die AMAG im Bereich der neuen Technologien neue Chancen nutzen. Ein im Sommer 2018 gegründetes AMAG Innova-

tion & Venture Lab arbeitet dafür an Themen wie Connectivity, Mobility Services, Sharing- und Abomodellen sowie disruptiven E-Businessmodellen. Das Lab setzt sich mit den Initiativen des Volkswagen-Konzerns auseinander, spürt Mobilitätstrends auf und vernetzt sich mit führenden Universitäten sowie der Schweizer Start-up-Szene.

Innovation bedeutet bei der AMAG aber auch, das bisherige Geschäft laufend

zu verbessern und zu hinterfragen. Bei aller Bedeutung der E-Mobilität darf nicht vergessen werden, dass die AMAG noch viele Jahre hunderttausende von Kunden mit Benzin- oder Dieselfahrzeugen betreuen wird. Auch dieses den Mitarbeitenden vertraute Geschäft soll laufend verbessert und neu gedacht werden. Und beim Stichwort Rendite geht es darum, bei den Mitarbeitenden die unternehmerische Optik zu stärken. Schliesslich haben Kundenorientierung



«Ich bin überzeugt, dass die AMAG in der Schweiz bald die erste Adresse für die E-Mobilität sein wird.» Morten Hannesbo



**MORTEN VOR DER KAMERA:** Jeden Monat wendet sich AMAG-CEO Morten Hannesbo mit einem Video zu Themen aus dem WE-MOVE-Programm an die gesamte AMAG-Belegschaft (ganz links).

**WORKSHOP:** Gemeinsam entwickelt das AMAG-Kader Ideen für die die Zukunft (oben).

**LERNENDENPLAKAT:** Die Stimme der Jugend; auch die AMAG-Lernenden kommen zu Wort.

und Innovation ihren Preis – die Mittel dafür müssen erst verdient werden. Ein hohes Kostenbewusstsein ist deshalb der dritte Teil des Kulturwandelprogramms WE MOVE.

Um so viel Veränderung auszulösen, benötigt es mehr als ein Motto, ein neues Mitarbeiterhandbuch oder ein neues Leitbild. Seit zwei Jahren wird das Thema deshalb immer wieder und auf die unterschiedlichste Weise aktuell gehalten – ganz in der Taktik der Nadelstiche. Der CEO richtet sich monatlich per Video an die Belegschaft und per SMS wöchentlich an alle Kader-

mitarbeitenden. Mit internen Plakaten und Bildschirmschonern wird für WE MOVE kontinuierlich Visibilität geschaffen. Im Intranet und in der Mitarbeiterzeitung werden laufend verschiedene Aspekte der Initiative beleuchtet, auch mit einem Blick über den eigenen Tellerrand. Die wohl wichtigste Massnahme jedoch ist die direkte Auseinandersetzung mit dem Thema. Führungskräfte erarbeiten mit ihren Teams, wie sie zur Entwicklung der AMAG beitragen können. Die Initiative ist bei den Mitarbeitenden gut angekommen. Eine Mitarbeiterbefragung im Dezember 2018 zeigte, dass

80 Prozent der Mitarbeitenden die Bedeutung von Kundenorientierung, Innovation und Rendite nachvollziehen können. Allerdings fällt es noch nicht allen Mitarbeitenden leicht, den Wandel in ihrem Berufsalltag umzusetzen. Deshalb setzt die AMAG in der Fortsetzung des Kulturwandels noch stärker auf Best-Practise-Beispiele. Mitarbeitende sollen sich gegenseitig zu Aktivität und Veränderung inspirieren. Ein Kulturwandel passiert nicht von heute auf morgen. Ein Mechatroniker-Lehrling brachte es in einem internen Videointerview auf den Punkt: «Bei der AMAG dauert die Veränderung vielleicht manchmal etwas länger. Aber wenn wir es dann tun, dann tun wir es richtig.» Auch für Morten Hannesbo, CEO der AMAG-Gruppe, ist klar, dass der Kulturwandel Zeit braucht: «Natürlich sind wir noch nicht am Ziel. Aber es ist erfreulich zu sehen, wie viel Neugier und Engagement unsere Mitarbeitenden den neuen Mobilitätsformen entgegenbringen.»

### **Pioniergeist zeigen**

Hannesbo sieht die Veränderung und das Beschreiten von Neuland als etwas, das zur AMAG passt, denn «seit der Firmengründung hat das Unternehmen immer wieder Phasen erlebt, die nur mit viel Pioniergeist zu meistern waren. Wir leben in unglaublich spannenden Zeiten, in denen genau dieser Pioniergeist wieder besonders gefragt ist.» So zeigt sich der Firmenchef zuversichtlich: «Die Produktoffensive der Volkswagen AG ist zwar fantastisch, doch unsere Mitbewerber werden in den nächsten Jahren ebenfalls gute E-Modelle auf den Markt bringen. Trotzdem bin ich überzeugt, dass die AMAG in der Schweiz bald die erste Adresse für die E-Mobilität sein wird.» Es seien die Mitarbeitenden, die den Unterschied ausmachen: «Wir waren in den vergangenen Jahren, auch im europäischen Vergleich, nicht nur wegen der guten Modelle der Volkswagen-Gruppe an der Spitze, sondern weil wir bei unseren Kunden durch Kompetenz und Service Vertrauen schafften. In der E-Mobilität wird dies nicht anders sein. Wir werden diesen neuen Markt anführen, weil unsere Mitarbeitenden rasch viel Kompetenz aufbauen und die Kunden auch in der nachhaltigen Mobilität mit Begeisterung beraten werden.»



Foto: Daniel Winkler für MAGAZIN 25



**P**eter Spuhlers Zugfirma Stadler Rail ist aktuell drauf und dran, den ganzen Kontinent mit Schnell-, Vorort- und U-Bahnzügen auszurüsten. Obendrein liefert er Strassenbahnen und Lokomotiven mit Diesel- oder Strombetrieb in diese Kernmärkte. Bei Letzteren führt er eine Produktlinie mit dem Namen Euro im Angebot.

Der Name ist Programm: Der ehemalige Nationalrat verkauft sein Rollmaterial nach Grossbritannien, Frankreich, Polen, Slowenien, Norwegen, in die Niederlande, nach Finnland, Italien, Ungarn – und natürlich in der Schweiz. Sein Trumpf ist weniger der Endpreis – der ist tendenziell höher –, sondern der Kundenfokus. Denn auch bei der Eisenbahn ist Europa noch lange nicht integriert. Vielmehr kennt jedes Land, jede Region Spezifitäten beim Einstieg, bei der Verarbeitung, den Lärmvorschriften; ergo wird vom Zugbauer höchste Flexibilität erwartet. Stadler Rail kann sie bieten. Die Firma schafft es auch, die Liefertermine in der Regel einzuhalten, was den wenigsten Konkurrenten – siehe Bombardier – gelingt. Spuhler setzt dabei auf eine vernetzte Produktion, und zwar international. An 25 Standorten lässt er planen und bauen. In Berlin-Pankow steht eines seiner Schlüssel-

Peter Spuhler, 60

# EUROPAS BAHNBAUER

werke, das mit 2000 Mitarbeitenden als grösster Industriebetrieb von Deutschlands Hauptstadt gilt. Von hier aus werden Metropolen mit vielfarbigem Strassen- und Stadtbahnen beliefert. Die Ambitionen sind hoch, jüngst wurde eine nächste Ausbauphase gestartet.

Chefstrategie, Geldgeber und VR-Präsident Spuhler und seine 9000 Mitarbeitenden sind in diesem weitverzweigten industriellen Setup auf offene Grenzen angewiesen; auch internationale Verträge über die gegenseitige Anerkennung von Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltstandards sind für ihn essenziell. Schliesslich hat er unlängst 70 Millionen Franken in das Stadler-Rail-Werk in Altenrhein SG investiert, wo er von Fachkräften aus Vorarlberg und Baden-Württemberg profitiert. Im Dreiländereck werden die Kiss-Doppelstockwagen und sämtliches Rollmaterial für die Rhätische Bahn entwickelt und verschraubt.

Würde die Begrenzungsinitiative der SVP, jener Partei, für die er während Jahren politisierte, angenommen und in der Folge die Personenfreizügigkeit aufgekündigt, hätte dies wohl gröbere Auswirkungen auf das Rheintaler Bahnwerk. Auf den Kurs «seiner» Partei angesprochen, sagte der Stadler-Rail-Chef im Interview mit der «Handelszeitung»: «Wir machen heute zu viel Parteipolitik und haben das Wohl des

Landes und damit auch der Wirtschaft vielfach aus den Augen verloren.» Sollten gar die Bilateralen kippen, würde das letzte Eisenbahnreich der Schweiz ausgerechnet im kleinen Heimmarkt aufs Stumpengleis zurollen. Denn für Spuhler sind die bilateralen Verträge Voraussetzung dafür, dass sich die Schweizer Wirtschaft weiter positiv entwickelt. Und er mit seiner Stadler Rail auch die nächsten Jahre ein industrielles Flaggschiff in Europa bleibt.

Das Potenzial des einstigen 16-Mann-Betriebs ist gross. Das vermuten auch die Aktienmärkte. Diesen Frühling legte die Firma einen fulminanten Start an der Börse hin. Spuhler, der einen Teil seiner Aktien verkaufte, dürfte die Publikumsöffnung 2 Milliarden Franken eingebracht haben. Auch Kader wie Arbeiter profitierten vom Going Public: Die obersten 170 Mitarbeitenden, die über die letzten Jahre auch in Aktien abgegolten wurden, sind – zumindest auf dem Papier – Franken-Millionäre. Für die Arbeiter gab es immerhin einen zusätzlichen Monatslohn obendrauf.

Wie lang der Boom in der Gruppe anhält, ist schwer abzuschätzen. Luft nach oben gibt es in Europa, wo die Schweizer einen Marktanteil von 15 Prozent halten.

# IN NEUEN SPHÄREN

Aude Pugin, 45



**A**ude Pugin kam 2009 zu Apco Technologies in Aigle. Die Waadtländer Firma ist auf die Entwicklung und Herstellung von hochwertigen Geräten für die Raumfahrtindustrie spezialisiert. Als Vertreterin der zweiten Generation des Familienunternehmens übernahm die 45-Jährige zuerst die Position der Finanzdirektorin. Acht Jahre später ersetzte sie ihren Vater an der Spitze. Pugin hat einen Master-Abschluss in Rechtswissenschaften der Universität Freiburg und war während rund zehn Jahren als Anwältin für verschiedene in Europa und den Vereinigten Staaten tätige Unternehmen in den Bereichen Finanzen, Immobilien, Seeverkehr und Luftfahrt tätig. Eigentlich prädestinierte sie wenig für diese Position als Firmenleiterin. «Ich bin keine technische Expertin, aber ich habe es im Laufe der Zeit gelernt. Ich verlasse gerne meine Komfortzone und vermeide monotone Tätigkeiten», sagte Aude Pugin 2017 in der Zeitung «Le Temps». Derzeit leitet sie 350 Mitarbeitende bei Apco Technologies, von denen einige ihren Sitz im europäischen Weltraumbahnhof in Kourou, Französisch-Guayana, haben.

Pugin ist Mitglied der Eidgenössischen Raumfahrtkommission sowie des Regionalbeirats der Schweizerischen Nationalbank und hat im April 2018 als erste Frau das Präsidium der Waadtländer Industrie- und Handelskammer übernommen. Auf privater Ebene engagiert sie sich im Verein Afiro für die berufliche Wiedereingliederung von Menschen mit Behinderungen und unterstützt das Festival Images de Vevey. Aktiv, wie sie ist, schwimmt und läuft sie gerne.



Adrian Locher, 37

# BERNER AI-INVESTOR

**U**rsprünglich aus Bern, versucht der 37-jährige Seriengründer Adrian Locher nun von Berlin aus, der Welt seinen Stempel aufzudrücken. Merantix heisst seine Firma, und mit ihr unterstützt und finanziert er Startups, die im Bereich maschinelles Lernen und künstlicher Intelligenz (AI) unterwegs sind. Locher reizt es, etwas zu machen, «das einen grösseren Einfluss auf die Menschheit hat» als der

reine E-Commerce, der den Anfang seine Karriere begründete. So engagiert sich Merantix etwa bei einem Radiologieprojekt im Gesundheitsbereich. Dank maschinellem Lernen sollen Radiologiebilder von Patienten besser, schneller und darüber hinaus auch noch zuverlässiger auf mögliche Diagnosen analysiert werden, als dies heute möglich ist. Merantix generiert Umsätze, hat aber einen Zehnjahreshorizont und schreibt in der aktuellen Aufbauphase noch immer Verluste. Zu Lochers grösstem Er-

folg wurde bisher die Schnäppchenplattform Dein Deal, die er mitgegründet hat und 2015 an den Medienkonzern Ringier verkaufte. Einen guten Teil davon legte er in Aktien an, beteiligte sich an Startups und investierte in den Aufbau von Merantix.

Zu seinen Managementmaximen gehört, Fehlritte zu tolerieren: «Ich habe gelernt, Fehler zuzulassen, Entscheidungen einfach mal zu treffen und Fehler in Kauf zu nehmen», sagt er der «Handelszeitung». Noch immer ist er mit seiner betriebswirtschaftlichen Ausbildungsstätte, der Universität St. Gallen, verbunden. So coacht er HSG-Studierende, die jedes Jahr die Startup-Konferenz Start Summit auf die Beine stellen, und fördert die in diesem Umfeld entstandene Idee, das Startup-Netzwerk Start Global europäisch zu verankern.

Foto: Urban Zintel

# DIGITAL- PIONIER

Stefan Muff, 57



# 4

**D**er heute 57-jährige ETH-Absolvent aus Luzern gab Google Maps und Google Earth die Sporen. Und landete dann weitere Coups.

Nach einer kurzen Karriere im Bundesamt für Raumplanung gründete Muff 1988 sein Geodatenunternehmen Endoxon. Google wurde darauf aufmerksam – und kaufte sein Unternehmen 2006 für geschätzte gut 35 Millionen Franken.

Muff, der das Unternehmen zusammen mit seinem Bruder Bruno sowie Uli Sigg und mithilfe der Credit Suisse gegründet hatte, setzte sich nicht zur Ruhe. Er integrierte 2008 die Orell Füssli Wirtschaftsinformationen (OFWI) in sein 2007 gegründetes Unternehmen Infopuls und dazu Teledata in seine 2008 geschaffene Holdinggesellschaft Axon Active mit Niederlassungen unter anderem in Wien und München. Die Gruppe entwickelt Lösungen im Bereich von Big Data. Anfang Jahr hat das Unternehmen aufgezeigt, wie Verspätungen im U-Bahnnetz von New York besser vorhergesehen und die Auswirkung einer Störung minimiert werden können. 2014 verkaufte er OFWI an das italienische Unternehmen Crif für schätzungsweise fünfzig Millionen Franken. Und baute zusammen mit seiner Familie in Eigenarbeit ein Schloss zum Firmensitz um. Es ist heute eine weitere Perle, made by Muff.



Martine Clozel, 63

# BESCHEIDENE FORSCHERIN

**M**artine Clozel verkörpert einige Eigenschaften, für welche die Schweiz steht – oder zumindest stehen möchte. Da ist zuvorderst ihre Bescheidenheit. Die Mitgründerin der Biotech-Unternehmen Actelion und Idorsia arbeitet gerne im Hintergrund. Die öffentlichen Auftritte überlässt sie ihrem Ehemann Jean-Paul. Nur selten gibt die Wissenschaftlerin

Interviews, viel lieber widmet sie sich der Entwicklung neuer Medikamente. Und selbst wenn sie in diesem Gebiet auf ihre Erfolge angesprochen wird, gibt sie die Komplimente an das Gesamtteam weiter. Die zweite Eigenschaft ist das Unternehmertum – sowie der damit verbundene Fleiss und die Risikobereitschaft. Diesen Wesenszug bewies die dreifache Mutter und ehemalige Kinderärztin, als sie zusammen mit ihrem Mann und weiteren Partnern im Jahr 1997 Actelion gründete. Dank Kassen-

schlagern wie Tracleer, einem Arzneimittel zur Behandlung des Lungenhochdrucks, ist daraus ein Milliardenkonzern entstanden, den die Clozels 2017 für 30 Milliarden Dollar an den US-Riesen Johnson & Johnson verkauften – nicht ohne dabei den Grundstein für ihr nächstes Unternehmen, Idorsia, zu legen. Auch hier wirkt die gebürtige Französin im Hintergrund als Forschungschefin – und geht ihrer Leidenschaft, der Entwicklung neuer Medikamente, mit grosser Passion nach.

Foto: Stéphan Lagoutte / Challenges REA / laif

Presented by **Credit Suisse**

---



# TÜCKEN FÜR SCHWEIZER UNTERNEHMEN

**DER STARKE FRANKEN ERSCHWERT DEN EXPORT SEIT JAHREN. DES WEITEREN GEFÄHRDEN AUCH POLITISCHE RISIKEN DEN ABSATZ VON SCHWEIZER UNTERNEHMEN. MIT DER RICHTIGEN STRATEGIE UND DEM RICHTIGEN PARTNER LASSEN SICH SOLCHE KLIPPEN ABER UMSCHIFFEN.**

**GLOBALISIERUNGS-GEWINNER:** Den politischen und währungstechnischen Unsicherheiten zum Trotz ist die Internationalisierung für Schweizer Firmen nach wie vor eine grosse Chance.

Die Schweizer Wirtschaft kann immer besser mit dem Wechselkurs von Euro und Franken umgehen. Für einzelne Branchen ist der Schweizer Franken aber weiterhin deutlich überbewertet und wertet sich in der Tendenz auch zukünftig auf. Neben den wirtschaftlichen Herausforderungen gibt es auch politische Hürden, die es zu beachten gilt. In der neuen KMU-Studie der Credit Suisse werden verschiedene Massnahmen gegen Handelshemmnisse erläutert sowie Chancen und Risiken beim Export und worauf Sie achten sollten.

Seit einigen Jahren steigen die Preise in der Eurozone stärker als in der Schweiz. Ökonomen der Credit Suisse schätzen, dass der Schweizer Franken derzeit gegenüber dem Euro noch um rund 9 Prozent überbewertet ist. Ein gemessen an einem erweiterten Kaufkraftmodell fairer Wechselkurs von Euro und Franken läge gemäss ihrem Berechnungsmodell bei 1,24.

Tendenziell hat dieser sogenannte Fair-Value-Wechselkurs von Euro und Franken seit 2002 um rund 20 Prozent abgenommen – eine Entwicklung, die sich fortsetzen dürfte. Denn auch künftig ist davon auszugehen, dass die Inflation in der Schweiz tiefer sein wird als in der Eurozone. In rund fünf Jahren dürfte der Fair Value gemäss den Prognosen der Credit Suisse sogar dort liegen, wo heute der Wechselkurs von Euro und Franken steht.

### **Schweizer Franken ist für Schweizer Wirtschaft überbewertet**

Für das Gros der Schweizer Wirtschaft zeichnet sich indes ein weniger rosiges Bild ab. Der Schweizer Franken ist für viele Industriebranchen deutlich stärker überbewertet als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt.

## **Schweizer KMU-Wirtschaft 2019 – Exporthürden in der Praxis**

Die KMU-Studie 2019 der Credit Suisse widmet sich dem Thema «Exporthürden in der Praxis». Sie zeigt: Wenn es um den Zugang zu Exportmärkten geht, dürfen neben den politischen auch die wirtschaftlichen Faktoren nicht vernachlässigt werden.

Jetzt die Studie herunterladen und profitieren:  
[credit-suisse.com/kmstudie](https://www.credit-suisse.com/kmstudie)

**GLOBALE RISIKEN:** Revolutionen, Unruhen, Zölle oder Sanktionen – rund um den Erdball lauern zahlreiche Gefahren, die den Export von Schweizer Gütern behindern können.

Gemäss dem von der Credit Suisse verwendeten Ansatz ist der aktuelle Wechselkurs von Euro und Franken für die Textil-, Druck- und Kunststoffindustrie nach wie vor 30 bis 40 Prozent überbewertet, für die Elektro-, Papier-, Maschinen-, Metallprodukt- und Lebensmittelindustrie 10 bis 20 Prozent. Lediglich für die Pharma-, Chemie- und Metallindustrie ist der Schweizer Franken nur leicht oder gar nicht überbewertet.

Allerdings stellt ein gegenüber dem Euro überbewerteter Schweizer Franken für die einzelnen Branchen nicht in jedem Fall ein Problem dar. Denn manche Branchen verfügen über eine hohe Preissetzungsmacht. Die Nachfrage nach ihren Produkten ist entweder dermassen stark, dass sie selbst bei einer Aufwertung des Schweizer Frankens nicht gezwungen sind, die Preise zu senken, oder der Preis ist nicht das entscheidende Kaufkriterium. Auch variiert der Anteil der Exporte in den Euroraum von Branche zu Branche.

### **Politische Risiken beim Export in reife Märkte**

Doch nicht nur der starke Schweizer Franken macht einzelnen Branchen zu schaffen. Auch politische Risiken erschweren ▶





► Schweizer Unternehmen das Ausführen von Waren – selbst in reife Märkte wie Europa oder die USA.

Wer in reife Märkte ausführt, rechnet kaum mit politischen Risiken. Vor Kriegen, Revolutionen, Bürgerunruhen, Embargos oder Verstaatlichung müssen sich primär Firmen in Acht nehmen, die in Schwellenländern Aussenhandel betreiben. Doch auch in reifen Märkten sind politische Risiken allgegenwärtig. «Das politische und regulatorische Umfeld wird zunehmend unberechenbar», sagt etwa Andreas Gerber, Leiter KMU der Credit Suisse (Schweiz) AG. «Dieser Trend wird sich auch in den kommenden Jahren fortsetzen.»

Ein Beispiel ist der aktuelle Handelskonflikt zwischen den USA und China.

Auch wenn dieser in erster Linie die beiden Grossmächte betrifft, spüren andere Länder die wirtschaftlichen Folgen ebenfalls: direkt durch die Strafzölle auf Aluminium und Stahl sowie indirekt durch wirtschaftliche Unsicherheit. Neben höheren Zöllen können auch Sanktionen oder Boykotte den Export aus der Schweiz erschweren beziehungsweise verhindern. Unternehmen sollten sich durch solche Massnahmen aber nicht vom Export in reife Märkte abschrecken lassen.

Nicht unterschätzen sollten exportorientierte Unternehmen zudem die regulatorischen Bedingungen. Diese unterscheiden sich in den verschiedenen Ländern. Streng sind sie insbesondere im Land der unbegrenzten Möglichkeiten. «Ich kenne

nur ganz wenige Unternehmen, welche die USA erschlossen haben, ohne dass sie anfangs Lehrgeld zahlen mussten», so Andreas Gerber. Besonders rechtliche Fragen rund um die Produkthaftung sind heikel.

Deshalb ist es wichtig, sich intensiv mit den lokalen Vorschriften auseinanderzusetzen. Allerdings können sich diese mit der Zeit auch ändern. Je nach Produkt und Land kann es sich daher lohnen, mit lokalen Partnern zusammenzuarbeiten. Sie sind näher am Geschehen und können schneller auf neue regulatorische Bedingungen reagieren als Unternehmer mit Sitz in der Schweiz.

Eine wirtschaftsfördernde Politik kann die Nachfrage beleben, während Unsicherheiten diese hemmen. Das zeigt: Selbst wenn die politischen Risiken in reifen



**WETTBEWERBSNACHTEIL:** Im Schnitt ist der Franken gegenüber dem Euro um 9 Prozent überbewertet, in manchen Branchen beträgt das Missverhältnis für Schweizer Firmen gar bis zu 40 Prozent.

Märkten weniger gross sind als in sich entwickelnden Volkswirtschaften, so sind Unternehmer, die in reife Märkte ausführen, doch von der Politik des Exportmarkts abhängig. «Anders als Währungsrisiken lassen sich politische Risiken jedoch nicht absichern», betont Andreas Gerber. Trotzdem sei die Internationalisierung für KMU nach wie vor eine grosse Chance.

#### **Wieso es sich lohnt, Währungsrisiken abzusichern**

Politische Unruhen können sich auch auf die Wechselkurse auswirken. Besonders der Schweizer Franken ist dafür anfällig. Als sicherer Hafen gerät er unter Aufwärtsdruck, während die Fremdwährung sich abwertet. Wechselkurse schwanken – mal mehr, mal weniger. So erlebte das britische Pfund infolge des Brexit-Referendums im Juni 2016 eine starke Abwertung. Der Schweizer Franken dagegen wertete sich mit der Aufhebung des EUR/CHF-Mindestkurses Anfang 2015 massiv auf. Beides kann Unternehmen, die exportieren oder importieren, vor Probleme stellen.

Währungsabsicherung ist allerdings nicht kostenlos erhältlich. Kosten und Nutzen müssen in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen. Deshalb ist es zwingend, die richtige Strategie für das eigene Unternehmen zu finden. Welche Transaktionen müssen abgesichert werden? Wie viel Restrisiko kann eingegangen werden? In der Regel lohnt es sich, längerfristige Verträge ausnahmslos abzusichern und dafür eher im

**BESSER GESCHÜTZT:** Mit Währungsabsicherung lassen sich die Risiken für exportorientierte Firmen reduzieren. Kosten und Nutzen müssen allerdings in einem gesunden Verhältnis stehen.

*Mehr erfahren: [credit-suisse.com/devisen](http://credit-suisse.com/devisen)*

## **Switzerland Global Enterprise und die Credit Suisse: ein starkes Team**

**Der Betreiber eines globalen Expertennetzwerks fördert im Auftrag von Bund (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO) und Kantonen Export sowie Investment, indem er Kunden hilft, neues Potenzial für ihr internationales Geschäft zu realisieren und damit den Wirtschaftsstandort Schweiz zu stärken. Dank dieser Partnerschaft profitieren Unternehmenskunden der Credit Suisse von einem grossen Fachwissen und einem Netzwerk von Ansprechpartnern in allen wichtigen Exportmärkten.**

**Erfahren Sie mehr:**  
[www.s-ge.com/de](http://www.s-ge.com/de)

kurzfristigen Handel auf Währungsabsicherung zu verzichten.

Mit Absicherungsinstrumenten könnte grundsätzlich auch auf einen steigenden oder sinkenden Wechselkurs gesetzt werden. Davon ist aber abzuraten, denn für einen potenziellen Gewinn gehen Unternehmen mit solchen Spekulationen ein zu grosses Risiko ein. Auch wer gar nicht absichert, spekuliert indirekt – nämlich darauf, dass die Wechselkurse konstant bleiben oder sich zugunsten des Unternehmens entwickeln. Dafür gibt es allerdings keinerlei Garantien.

Werden Währungsrisiken abgesichert, kann dies ein Unternehmen vor finanziellen Problemen bewahren. Je internationaler ein Unternehmen tätig ist, desto wichtiger ist es, sich vor Währungsrisiken zu schützen. ■



# Wissenschaft



Foto: Markus Kirchgessner / laif

Lars Feld, 53

# HÜTER DER SPARSAMKEIT

Lars P. Feld zählt zu den einflussreichsten Wirtschaftswissenschaftlern in Europa. Als sogenannter Wirtschaftsweiser berät er unter anderem die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel. Dem fünfköpfigen Gremium gehört der 53-jährige Ökonom seit 2011 an und widmet sich dort insbesondere der Finanzpolitik. Er gilt manchen als Hardliner, liegt ihm doch die Sparsamkeit deutlich näher als die Ausgabenfreudigkeit. Die Modern Monetary Theory zumindest, sprich die Konjunkturförderung mithilfe der Gelddruckmaschinen, wie sie derzeit mancherorts propagiert wird, nennt er «Finanzpolitik à la Münchhausen». Mit Schulden mache man keine Experimente. Viel mehr sei dieses Vorgehen brandgefährlich. Stattdessen macht sich der ständige Gastprofessor am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW in Mannheim für die Einhaltung der Schuldenregel stark. Die seit 2009 im Grundgesetz Deutschlands verankerte Maxime gilt als sein wissenschaftliches Baby, basiert sie doch auf Entwürfen, die er gemeinsam mit

6

anderen Ökonomen erarbeitet hat. Inspiriert hat ihn dabei seine Zeit in der Schweiz.

Der Professor für Wirtschaftspolitik an der Universität Freiburg hat nach seinem Volkswirtschaftsstudium an der Universität des Saarlandes 1999 in St. Gallen promoviert, wo er drei Jahre später auch habilitierte. Der Leiter des Walter Eucken Instituts schätzt an der Eidgenossenschaft unter anderem den Steuerwettbewerb der Kantone und Gemeinden. Dieser garantiere die Vielfalt, er treibe auch zu mehr Effizienz und Innovation von öffentlichen Leistungen an. Kein Wunder, nimmt Feld bei seinen Vorträgen immer wieder Bezug auf die Schweiz.

Als Ordoliberaler setzt sich Feld für eine Marktwirtschaft ein, in welcher der Staat den Ordnungsrahmen für den ökonomischen Wettbewerb schafft und die Freiheit der Bürger auf dem Markt gewährleistet. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in verschiedenen Bereichen der Wirtschaftspolitik, der Finanzwissenschaft, der Neuen Politischen Ökonomie und der ökonomischen Analyse des Rechts. Von den Medien wird Feld aufgrund seiner klaren, zum Teil auch kontroversen Aussagen geschätzt. 2013 führte er die Liste der einflussreichsten Ökonomen im F.A.Z.-Ökonomenranking

an und rangiert auch heute noch in den Top Ten der jährlich veröffentlichten Liste. Der Wirtschaftsprofessor publiziert regelmässig in Fach- und Publikumszeitschriften, tritt im Fernsehen und an Wirtschaftsveranstaltungen auf und wird auch in den sozialen Medien gerne zitiert. Wenn Feld beispielsweise über den Zustand von Italien referiert, nimmt er kein Blatt vor den Mund. Die Entwicklung im Stiefelstaat sei potenziell katastrophal, heisst es dann – trocken, aber wohl treffend. Zudem sei das Problem von Italien weder Deutschland noch die Europäische Union, sondern vielmehr Italien selber.

Wenn es seine knappe Freizeit zulässt, besucht der Vater von drei Kindern Rock-, Pop- und Jazzkonzerte und ist auch hin und wieder als Anhänger des FC Bayern München in der Allianz Arena zu sehen. Feld ist mit einer Medizinerin verheiratet, sammelt antiquarische Bücher, insbesondere von ökonomischen Klassikern, aus denen er gerne zitiert, liebt gutes Essen und Reisen. Mit der Schweiz dürfte der Wirtschaftsweise auch zukünftig eng verbunden sein: Einerseits pflegt er einen regelmässigen Austausch mit hiesigen Ökonomen. Andererseits studieren inzwischen auch seine beiden erwachsenen Söhne an der ETH in Zürich und in St. Gallen.



Frédéric Kaplan, 45

7

# DER DIGITALE ZEITREISENDE

**D**as Vorzeigeprojekt von Frédéric Kaplan heisst Venice Time Machine. Damit wird es möglich, virtuell durch das altertümliche Venedig zu surfen und Informationen über die Lebensweise in dieser Gesellschaft zu erfahren. Grundlage für diese digitale Zeitmaschine bilden umfangreiche Archive, welche die Stadtverwaltung von Venedig über mehrere Jahrhunderte angelegt hat, sowie moderne

Big-Data-Lösungen und Museografie. Seit 2013 arbeiten Kaplan und sein Team am Digital Humanities Lab der EPFL zusammen mit der Universität Ca'Foscari in Venedig an einem 4D-Modell der mittelalterlichen Dogenstadt. Um die gewaltige Zahl an Dokumenten des Staatsarchivs – es füllt Regale von 80 Kilometern Länge –, der Fondazione Giorgio Cini und der städtischen Bibliotheken von Venedig zu digitalisieren und zugänglich zu machen, hat das Team um den Professor für digitale Geisteswissen-

schaften eigene Scanner und Suchmaschinen entwickelt. Selbst alte Handschriften werden automatisch analysiert, um wesentliche Merkmale der Akten zu erfassen.

Aus dem Pilot Venedig hat sich inzwischen ein europaweit und mit mehr als 200 Partnern vorangetriebenes Projekt entwickelt, welches von der EU als strategisch wichtig eingestuft und gefördert wird. Entstehen soll eine europäische Zeitmaschine. Die Koordination der gross angelegten Forschungsinitiative liegt dabei beim 45-jährigen Franzosen. Es gehe darum, die Geschichte in die digitale Welt zu holen, so der Erfinder der Venice Time Machine. Die Philosophie von Kaplan: «Wenn wir unsere Vergangenheit nicht kennen, werden wir auch nicht erahnen, wohin uns die Zukunft führen könnte.»

Foto: EPFL

# VISIONÄR DER EPFL



Patrick Aebischer, 64

Foto: François Wavre / Lundi13

**8**  
**P**atrick Aebischer ist in seinem Leben vielen Aktivitäten nachgegangen. Die wichtigste war sicherlich seine Amtszeit als Präsident der École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Er hat den Campus in Lausanne zu dem gemacht, was er heute ist: eine der besten Hochschulen Europas, ja der Welt. Um dorthin zu gelangen, hat der Medizin- und Neurowissenschaftler an der EPFL eine Fakultät für Biowissenschaften errichtet. Inspiriert vom eigenen Studium in Amerika, schuf er ein Umfeld, in dem sich junge Absolventen als Unternehmer versuchen können. Im Innovationspark Lausanne werden Startups dabei unterstützt, die Forschungserkenntnisse in der Praxis umzusetzen. Auch das Rolex Learning Center, diese Welle aus Beton, eigentlich selber ein Kunstwerk, fällt in seine Ära. Der Campus hat die Seele einer echten Kleinstadt mit Studentenwohnungen, Cafés, Restaurants, Hotels und dem Swisstech Convention Center. Patrick Aebischer, Vater von zwei Kindern, arbeitete 17 Jahre lang daran, die EPFL auf die Stufe von Universitäten wie Harvard und Oxford zu bringen. Er ist 2016 zurückgetreten, aber weiterhin im Verwaltungsrat mehrerer Firmen wie Nestlé, Lonza und Logitech aktiv. Der 64-Jährige ist auch Vorsitzender des Novartis Venture Fund. Neben seinem Engagement für die Innovationsförderung interessiert ihn die Verbindung von Kultur und Wissenschaft. Der Freiburger ist in einer Künstlerfamilie aufgewachsen, er ist Mitglied des Stiftungsrates des Montreux Jazz Festival, des Verbier Festival und der Jacobs Foundation.

# DER MYTHEN- ZERSTÖRER

Thomas Maissen, 56



Foto: Martin Steffen

# 9

**P**olitische Streitdebatten sind nicht beliebt bei Akademikern. Thomas Maissen ist die Ausnahme. Er ist bemerkenswert konfrontativ und scheut auch nicht die Auseinandersetzung mit National-, Stände- oder Bundesräten. Der Basler Historiker hat sich an den Schweizer Geschichtsmythen abgearbeitet und damit die wichtigsten Exponenten der SVP gegen sich aufgebracht. Er stellt sich gegen den «Mörgeli in uns», widerspricht Christoph Blochers Hymne auf Marignano und schickt Ueli Maurers Nationalhelden Wilhelm Tell zurück in die Märchenecke. Als «akademisches Störsignal» wird der 1962 geborene Sohn einer Finnin bezeichnet. Seine Habilitation verfasste er in Zürich. Thema: «Die Geburt der Republic. Staatsverständnis und Repräsentation in der frühneuzeitlichen Eidgenossenschaft». Anschliessend verfasste Maissen historische Analysen für die NZZ, lehrte als Professor in Luzern und Heidelberg und ist seit 2013 Direktor des Deutschen Historischen Instituts in Paris, als erster Nicht-Deutscher. Inzwischen lebt Maissen auch in der französischen Hauptstadt, was ihm eine Aussensicht auf die Schweiz erlaubt. Erfreulich: Sein Bild der Eidgenossenschaft hat sich dadurch wenig verändert, wenngleich sich, so Maissen, die Bedeutung der direkten Demokratie für ihn etwas relativiert habe.



Christa Tobler, 58

# GEFRAGTE ERKLÄRERIN

# 10

**C**hrista Tobler ist derzeit eine sehr gefragte Stimme, wenn es um das schwierige Verhältnis der Schweiz und der Europäischen Union geht. Kein Wunder: Als Professorin für Europarecht am Europainstitut der Universität Basel und der Universität Leiden, Niederlande, sorgt sie für mehr Verständnis in einem überaus komplexen Themenbereich, in dem viele die Übersicht verloren haben.

Beispielsweise mit einem Brevier zum institutionellen Abkommen Schweiz–EU, welches sie mit Rechtsanwaltskollege Jacques Beglinger seit 2017 veröffentlichte und seither regelmässig aktualisiert. Oder als Mitbegründerin des EU Law in Charts Project, welches zum besseren Verständnis des EU-Rechts beitragen will. Mit ihrer nüchternen Art bringt die in Zürich und Leiden lebende Europarechtlerin darüber hinaus oftmals Ruhe in die zum Teil hitzigen Diskussionen. So ist die 58-jährige Pfarrerstochter sowohl

in der «Arena» am Schweizer Fernsehen als auch an regionalen Veranstaltungen ein gern gesehener Gast. Unter EU-Kritikern gilt Tobler als zu europafreundlich, was sie jedoch von sich weist: «Das System des Rechts der Europäischen Union zu verstehen, heisst noch nicht, dass man EU-freundlich ist. Ich halte die EU zwar grundsätzlich für eine gute Sache, sehe aber durchaus auch Kritikpunkte – zum Beispiel im Umgang der EU mit der Schweiz in Sachen Börsenäquivalenz.»

Foto: Gian Marco Castelberg für MAGAZIN 25

Presented by EY

---

# DIE ZUKUNFT EUROPAS AUS SICHT VON EY

FÜR DIE HERAUSFORDERUNGEN  
DER NÄCHSTEN ZEHN JAHRE  
SIND SCHWEDEN UND DIE  
SCHWEIZ EUROPAWEIT AM  
BESTEN GERÜSTET.

**FIT FÜR DIE ZUKUNFT:** Fünf Themenkomplexe beschäftigen Europa in den nächsten Jahren. Die EY-Analyse zeigt, welche Länder mit den Herausforderungen am besten umgehen dürften.





Welche Themen werden Europa in den kommenden zehn Jahren bewegen? Und inwiefern beschäftigen sich die verschiedenen Länder mit diesen Themen? Dazu haben wir fünf

Grundpfeiler herausgearbeitet, die aus unserer Sicht für das Wirtschaftswachstum in Europa elementar sind und die Agenda Europa 2020 widerspiegeln. Unsere Analyse zeigt die besten und schwächsten Länder in jeder Kategorie über alle Grundpfeiler hinweg.

### **Die fünf Grundpfeiler**

#### **1. Digitalisierung und Vernetzung**

Digitalisierung und Vernetzung sind heute zunehmend entscheidend für Unternehmenswachstum und Produktivitätssteigerungen. Deshalb wird es auch immer wichtiger, die erforderliche Infrastruktur weiter zu verbessern und auszubauen. Auf diese Weise haben Unternehmen die Möglichkeit, wirklich grenzüberschreitend und international zu operieren. Dadurch lassen sich Umsätze erhöhen, Kosten senken und die Produktivität steigern.

#### **2. Forschung, Innovation und nachhaltige Energieversorgung**

Der Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) ist ein wichtiger Beschleuniger für das Erschließen neuer Technologien, Produkte und Ideen. Gleichzeitig ist es fast unmöglich, eine präzise Rendite für F&E-Ausgaben vorauszusagen. Dafür sind Innovationen und bahnbrechende Erfindungen zu unvorhersehbar. Erfolgreiche F&E-Kampagnen werden vor allem auch für diejenigen Länder eine wesentliche Rolle spielen, die verstärkt auf nachhaltige Energieprofile setzen wollen: Um künftige CO<sub>2</sub>-Emissionsziele einhalten zu können, ist es nötig, Technologien für eine effizientere und nachhaltige Energieerzeugung zu fördern.

#### **3. Basisinfrastruktur**

Obwohl neue Technologien für Wachstum und Innovation wichtig sind, bleibt eine gut funktionierende Basisinfrastruktur für den reibungslosen Ablauf in allen Volkswirtschaften schlicht unverzichtbar. Ob auf dem Weg zur Arbeit oder beim Transport von Gütern – Menschen und Unternehmen brauchen diese grundlegende Infrastruktur sowohl für die Bewältigung ihres Alltags als auch für eine Verbesserung des Lebensstandards und für Produktivitätszuwächse. Länder, die für eine gute Basisinfrastruktur sorgen, haben meist ein hohes Investitionsniveau. Und das zieht wiederum ein stärkeres Wirtschaftswachstum und steigende Haushaltseinkommen nach sich.

#### **4. Bildung und integratives Wachstum**

Die Qualität und Verfügbarkeit von Aus- und Weiterbildung sind eng mit der Produktivität einer Wirtschaft verbunden. Beide Faktoren sind Voraussetzungen für gut ausgebildete und produktive Arbeitskräfte. Integratives Wachstum ist ein wichtiger Zusatz zur formalen Aus- und Weiterbildung: Wissen wird direkt im Betrieb erworben, selbst wenn es sich um eine Teilzeitstelle handelt. Je mehr Menschen in irgendeiner Form beschäftigt sind, desto besser ausgebildet ist die Bevölkerung. Mehr Menschen in einem festen Arbeitsverhältnis zu halten, beugt gleichzeitig der Gefahr von Arbeitskräftemangel vor. Ausserdem schwächt es den Entmutigungseffekt ab: Arbeitskräfte fallen mitsamt ihrem Wissen nicht durch das soziale Netz, was sich insgesamt positiv auf den sozialen Zusammenhalt auswirkt.

#### **5. Gesundheitswesen**

Normalerweise wird das Gesundheitswesen nicht direkt mit Innovation und technologischem Fortschritt in Verbindung gebracht. Dabei ist es ein wichtiger Baustein wirtschaftlichen Erfolgs, denn nicht nur krankheitsbedingte Arbeitsausfälle kosten Geld. Auch gesundheitsbedingt schlechtere Leistungen reduzieren die Chancen auf Produktivitätswachstum. Die Produktivität wird zudem indirekt negativ beeinflusst, wenn ein Familienmitglied krank ist. Ein starkes Gesundheitswesen ist daher die Basis für eine gut funktionierende moderne Wirtschaft. ▶

## ► Wachstum & Leistungsstärke

Für unser «EY-Scoreboard: Wachstum und Leistungsstärke» haben wir Werte ausgewählt, die sich länderübergreifend vergleichen lassen. Damit können wir Spitzenreiter aus ganz Europa darstellen, anhand der fünf Grundpfeiler vergleichen sowie insgesamt bewerten. Das Ergebnis ist eine geografische Heatmap, in der die relative Leistung der Länder in einem bestimmten Bereich gezeigt wird.

Wir haben auf der Basis dieser Grundpfeiler ermittelt, wo welche Länder Leistungslücken aufweisen. Die Ergebnisse zeigen einige deutliche Unterschiede auf. *siehe Abbildung 1*

- Schweden und die Schweiz schneiden im Gesamtergebnis auffallend gut ab.
- Auf diese Spitzenreiter folgen mehrere Länder mit guten Ergebnissen: die Niederlande, Dänemark, Finnland, Österreich, Grossbritannien, Frankreich, Deutschland und Belgien.
- Einige Länder liegen in nahezu allen Bereichen abgeschlagen zurück – allen voran Bulgarien, Kroatien, Zypern, Griechenland, Litauen, Polen und Rumänien. Diese Länder benötigen erhebliche Verbesserungen und insbesondere flächendeckende Investitionen in die Basisinfrastruktur, Sozial- und Gesundheitsprogramme sowie in Forschung und Entwicklung, um ihren Rückstand aufzuholen.
- Es gibt jedoch auch bei Ländern mit besseren Ergebnissen klare Schwächen: In Frankreich sind das die Bereiche Bildung und integratives Wachstum, in Deutschland und Österreich betrifft das die Digitalisierung und Vernetzung.
- Doch auch Länder, die schwach abgeschnitten haben, zeigen Stärken: Die vergleichsweise hohen Werte der baltischen Länder im Bereich Digitalisierung und Vernetzung resultieren aus aktuellen Investitionen in eine erweiterte Vernetzung. Dies zeigt deutlich, dass die baltischen Länder vorhaben, sich einen Wettbewerbsvorteil in den Branchen aufzubauen, die von besonders schnellem Internet abhängen.



Abbildung 1: Heatmap Europa

Die Spitzenreiter führen das Feld an, weil sie bei den eher traditionellen und Basisindikatoren vorn liegen. Bei Digitalisierung und Vernetzung kommen sie dagegen nur auf mittlere Werte. Dabei sehen wir gerade diesen Grundpfeiler als Motor für künftiges Wachstum.

*siehe Abbildung 2: EY-Scoreboard: Wachstum und Leistungsstärke*

### Investitionsszenarien bis 2025

Unsere Prognosen bis 2025 basieren auf dem Gesamtinvestitionsvolumen für jede Volkswirtschaft (absolut und als BIP-Anteil).

Wir fokussieren uns dabei auf aktuelle Trends und alternative Szenarien, in denen wir von höheren Investitionsraten ausgehen. Dies erlaubt einen Einblick in das Ausmass der alternativen Aufwendungen, die bis

2025 von Deutschland, Österreich und der Schweiz benötigt werden.

### Dies sind die drei Szenarien für jedes Land:

Das Basisszenario ist am pessimistischsten: Wir gehen schlicht davon aus, dass die aktuellen Investitionsraten bis 2025 konstant bleiben.

**Szenario 1 beschreibt eine verhalten optimistische Perspektive:** Für Deutschland nehmen wir an, dass der höchste Stand von vor 2008 im Projektionszeitraum bis 2025 beibehalten wird. Dies entspricht 23 Prozent des BIP. Für Österreich und die Schweiz bedeutet dies 24 Prozent respektive 24,5 Prozent des BIP.

**Szenario 2 ist am optimistischsten:** Hier werden höhere Investitionsraten angenommen, sodass der Durchschnitt von 2008 bis 2025 die Höhe der in Szenario 1

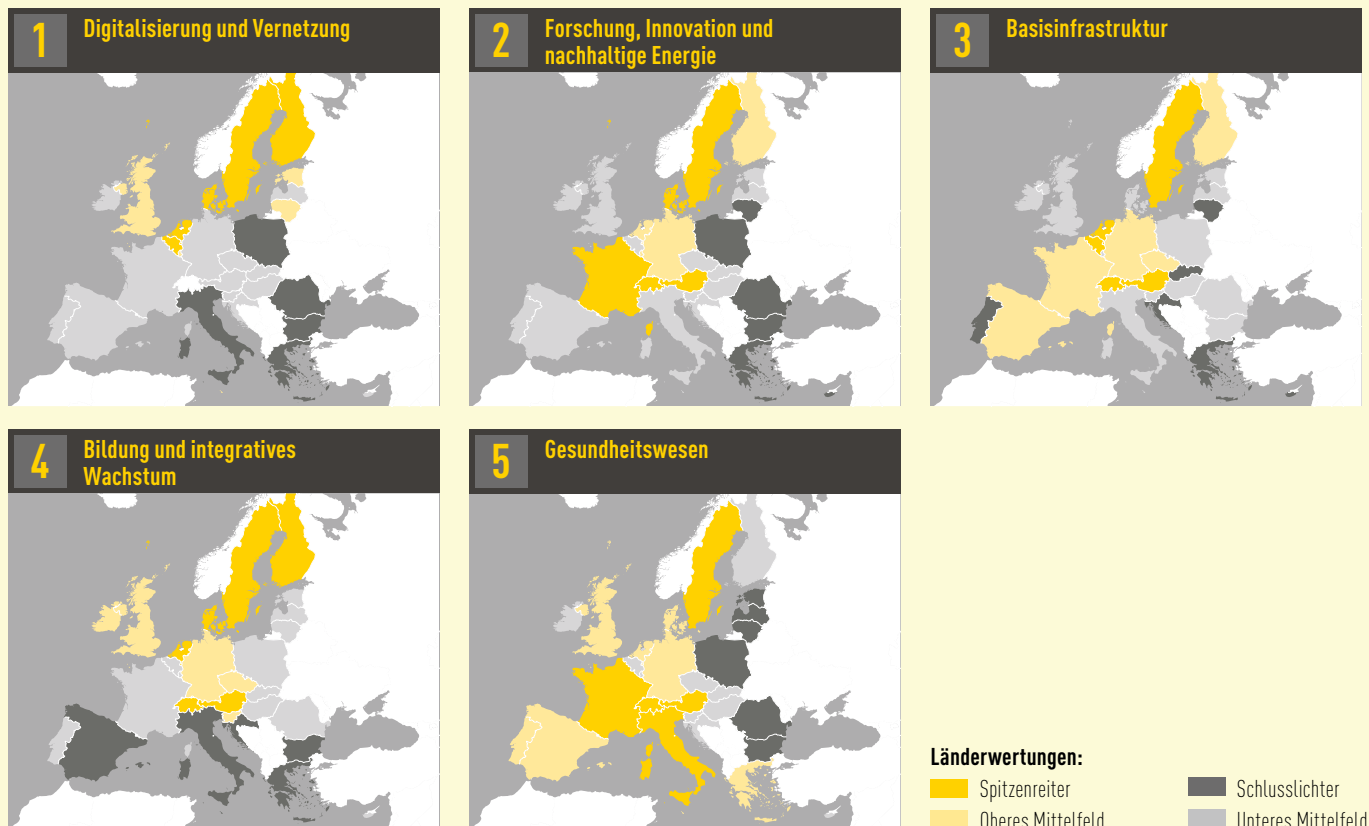


Abbildung 2: Scoreboard: Wachstum und Leistungsstärke

## Einige Länder liegen nahezu überall abgeschlagen zurück, allen voran Polen, Bulgarien, Kroatien, Zypern und Litauen.

genannten Zielmarken erreicht. Szenario 2 zeigt die Auswirkungen eines Investitionsprogramms, das die durchschnittlichen Investitionsraten zwischen 2008 und 2025 aus Szenario 1 übersteigt. In anderen Worten: Es handelt sich um ein Aufholprogramm, das die Investitionsflaute nach der Krise von 2008 ausgleichen soll.

### Die EU-weite Perspektive

Anhand unserer Analyse können wir auch das Ausmass des EU-weiten Investitionsbedarfs einschätzen. Insgesamt handelt es

sich um ein sehr grosses Volumen, wobei der oben beschriebene deutsche Bedarf eine Hauptkomponente bildet. Konkret würden die Investitionen in Deutschland rund 20 Prozent des zusätzlichen EU-weiten Investitionsvolumens ausmachen. Im Basisszenario liegt der maximale zusätzliche Finanzrahmen (bis 2025) in der Höchstphase knapp unter 1,4 Billionen Euro. Das entspricht 6 bis 6,5 Prozent des EU-BIP. Im Vergleich dazu hat der Juncker-Plan mit seinen EU-Garantien für private Investitionen bislang Investitionen in Höhe von 274 Mil-

liarden Euro in Gang gesetzt. Das Ziel liegt bei 315 Milliarden Euro. Obwohl es sich hier bereits um hohe Summen handelt, geht unsere Schätzung von einem wesentlich höheren Finanzbedarf aus.

Abgesehen von einigen deutlichen Ausnahmen haben wir bereits gesehen, dass es bei den EU-Mitgliedstaaten eine starke und positive Beziehung zwischen Ländern gibt, die in den fünf Grundpfeilern gut abschneiden, und denen, die gute Zahlen erwirtschaftet haben. Aber wie schneidet die EU im Vergleich zum Rest der Welt ab? Ein vollumfänglicher Vergleich würde den Rahmen dieser Analyse sprengen, einige interessante Einblicke können wir dennoch geben: Wie verhält sich China, die am schnellsten wachsende Volkswirtschaft, im Vergleich zu Deutschland, der grössten EU-Wirtschaft? ■



Foto: Jesse Dittmar / Redux / laif



# Margrethe Vestager, 51

## FRAU WETTBEWERB

**S**ie ist eine der bekanntesten Politikerinnen Europas – spätestens seit sie auf der Liste der möglichen Nachfolger von EU-Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker auftauchte. Als oberste Wettbewerbschüterin in der EU verteilte sie Milliardenstrafen an Google und Apple und schuf sich einen Namen als Kritikerin der Tech-Giganten. Denn Vestager will die Marktmacht der grossen Digitalkonzerne in Europa eindämmen. Dass Konzerne wie Apple und Co. in Europa kaum Steuern zahlen, ist ihr ein Dorn im Auge. Es ist nicht übertrieben: Vestager ist Frau Wettbewerb in Europa. Ihr ist es zu verdanken, dass die Marktkräfte im Binnenmarkt spielen können.

Die 51-jährige Wirtschaftswissenschaftlerin war von 2011 bis 2015 Ministerin in Dänemark für die sozialliberale Partei. Zuerst für Bildung, dann für Wirtschaft und Inneres. Auch dort bewies sie eine harte Hand: Als Wirtschaftsministerin setzte sie harte Sozialreformen durch, kürzte das Arbeitslosengeld und hob das Rentenalter an.

Bei den Europawahlen im Mai trat sie als Spitzenkandidatin der EU-Liberalen an, Juncker zu beerben. Ihr prominentester Unterstützer war der französische Präsident Emmanuel Macron. Am Schluss machte

Ursula von der Leyen das Rennen. Doch Kommissarin in Brüssel dürfte Vestager bleiben, vielleicht auch Vizepräsidentin. Behält sie das Wettbewerbsdossier, werden sich die US-Tech-Giganten weiterhin warm anziehen müssen.

Was auf jeden Fall bleibt: In ihrer fünfjährigen Amtszeit brachte Vestager drei grosse Verfahren gegen Google zum Abschluss. Es hagelte Bussen: 2,4 Milliarden Euro wegen Missbrauchs der marktbeherrschenden Stellung bei Google Shopping, 4,3 Milliarden Euro wegen illegaler Praktiken beim Android-Handy-Betriebssystem. Und zuletzt 1,5 Milliarden Euro wegen der missbräuchlichen Taktiken bei Online-Werbung. Bis heute wehrt sich der US-Konzern gegen die Bussen und die Auflagen der EU-Kommission.

Auch die Steuerschlupflöcher für Konzerne wie Apple in Irland und anderen EU-Ländern nahm die Wettbewerbskommissarin unter die Lupe. Sie kritisierte Irlands Sonderregelungen immer wieder: Die EU-Kommission schätzte, dass der iPhone-Hersteller 2014 für seine Gewinne nur 0,005 Prozent Unternehmenssteuer zahlte.

Der härteste Schlag von Wettbewerbskommissarin Vestager: 2016 forderte sie Irland auf, 13 Milliarden Euro an unzulässigen Steuervergünstigungen von Apple

zurückzufordern. Mit ihrer ungebrochenen Haltung zur Wahrung eines freien Wettbewerbs in Europa eckte Margrethe Vestager allerdings nicht nur in den Vereinigten Staaten an. Auch in Europa waren ihre Entscheidungen nicht immer beliebt: Genauso wenig wie Irland über die Apple-Rückzahlung freute sich auch Luxemburg über eine Rückzahlung von Amazon in Höhe von 250 Millionen Euro, welche das Land der Online-Handelsplattform an Steuervorteilen gewährt hatte.

Zuletzt machte sich die EU-Kommissarin in Frankreich und Deutschland keine Freunde, als sie die Fusion der Zughersteller Alstom und Siemens stoppte. Die Entscheidung löste eine Diskussion über die europäische Wettbewerbspolitik in Zeiten zunehmender globaler Konkurrenz, vor allem aus China, aus. Der Vorwurf an ihre Adresse: Ihre harte Hand beim Durchsetzen von Wettbewerb würde das Entstehen europäischer Champions verhindern – zur Freude der Chinesen und Amerikaner.

Doch die Wahrung eines fairen Wettbewerbs zugunsten der Konsumenten liegt der Dänin mehr am Herzen als nationale Interessen. Vestager hat alles, was eine gute Europäerin auszeichnet: Sie kämpft für das europäische Gemeinwohl.



Wolfgang Schäuble, 76

12

# DER EUROPA-SCHWEIZER

und sitzt seither im Rollstuhl. Was ihn ebenfalls hart traf: 1999 liess ihn sein Ziehvater Helmut Kohl bei der CDU-Spendenaffäre ins politische Messer laufen.

Schäuble ist hart in der Sache und zu sich selber, scharf in der Rhetorik, aber stets mit Anstand. Der Europa-Begeisterte sieht das Konstrukt EU durchaus kritisch: Er plädiert für Reformen und mehr Demokratie. Er befürwortet den EU-Beitritt der Schweiz – aber erst dann, wenn sich die Menschen durch Brüssel wirklich vertreten fühlen. Er hat Verständnis für die Vorbehalte der Schweiz, etwa beim Automatischen Informationsaustausch und beim Rahmenabkommen. Trotz der Differenzen: Die Schweiz habe immer verstanden, dass sie auf eine enge Partnerschaft mit der EU existenziell angewiesen sei, sagte er kürzlich zur «Bilanz».

**D**er deutsche Bundestagspräsident hat sich immer für die Schweiz eingesetzt, auch aus persönlicher Verbundenheit. Politische Erfahrung hat der promovierte Jurist und Wirtschaftswissenschaftler wie kein anderer: Seit 47 Jahren ist Wolfgang Schäuble Mitglied des Bundestages, war Kanzleramts-, Innen- und Finanzminister, CDU-Parteichef und vieles mehr. Heute ist er der zweithöchste

Mann im Staat: Präsident des Deutschen Bundestages, das Pendant zum Schweizer Nationalratspräsidenten. Ein Schwergewicht also.

Geboren in Freiburg in Breisgau, aufgewachsen in Hornberg, lebt er heute in Ofenbourg. Die Schweiz kennt er aus Kindertagen, vor allem Luzern: Als Kind war er oft bei seiner Tante in den Ferien. Schäuble ist verheiratet und hat vier Kinder. Zwei Tiefschläge musste er einstecken: 1990 wurde er von einem geistig Verwirrten angeschossen

Foto: Daniel Hofer / laif

# LIBERALE HOFFNUNG

Zuzana Čaputová, 46



Foto: Insight Media

**A**ngela Merkel in Deutschland, Theresa May in Grossbritannien, Vigdís Finnbogadóttir in Island: Frauen konnten sich schon in einigen Ländern als Staatsoberhaupt etablieren – aber in einer Mehrzahl europäischer Nationen hat das immer noch Seltenheitswert. So etwa in der Slowakei, wo mit Zuzana Čaputová im Frühling 2019 erstmals eine Frau zur Präsidentin gewählt wurde.

In einer Zeit, da in vielen Ländern das Bekenntnis zur europäischen Idee schwindet oder zumindest nicht mehr zum politischen Grundtenor gehört, verkörpert Čaputová eine proeuropäische Haltung. Dies notabene in einem Land, das 2009 als erster ehemaliger Ostblockstaat den Euro einführte.

Die Rechtsanwältin beschrift ihren politischen Weg als Teil einer Graswurzelbewegung: Čaputová engagierte sich in Bürgerinitiativen und mittels Gerichtsverfahren gegen eine Mülldeponie und erlangte so erste Bekanntheit. Für ihren erfolgreichen Einsatz erhielt sie 2016 den renommierten Goldman Environmental Prize.

Als vor dreissig Jahren die Berliner Mauer fiel, war Čaputová 16 Jahre jung. Also alt genug, um das Wesen des Sozialismus noch selber erlebt zu haben. Heute steht die Politikerin, die vor wenigen Jahren kaum jemand kannte, als liberale und klar prowestliche Staatslenkerin an der Spitze ihres Landes. In ihrem Wahlkampf setzte sich Čaputová gegen Korruption und für einen politischen Wandel ein. «Dem Bösen die Stirn bieten», war der Slogan ihrer Kampagne. Was die gut fünfzehn Millionen Einwohner der Slowakei von ihrer neuen Präsidentin nun erwarten: dass die erste Frau an der Spitze Reformen in ein Land bringt, das in den letzten Jahren vom wirtschaftlichen Aufschwung geprägt war.

Und auch gesellschaftspolitisch setzt sie liberale Akzente: So spricht sie sich für gleichgeschlechtliche Lebenspartnerschaften, für ein Adoptionsrecht von Schwulen und Lesben sowie für erleichterte Bedingungen für Abtreibungen aus. Sie ist eine Politikerin, die in ganz Europa Hoffnungen weckt.

# WALLISER SHOOTINGSTAR

# 14

Philippe Nantermod, 35



**A**m Westschweizer Radio parlierte er schon vor Jahren, als ob er nie etwas anderes als Politik gemacht hätte: Philippe Nantermod, FDP-Nationalrat aus dem Wallis. Der 35-Jährige ist wie sein Ziehvater Pascal Couchepin ein politisches Naturtalent: brilliant, schlagfertig, ambitioniert. Viele sehen ihn bereits im Bundesratszimmer, doch als Politiker weiss er, dass man dazu vor allem zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein muss. Bevor er den Sprung nach Bern schaffte, war er schon Kantonsrat und Co-Präsident der Jungfreisinnigen. Im Bundeshaus ist er eine starke Stimme. Er profilierte sich bei den Freisinnigen als engagierter Verfechter für die Bilateralen, zudem steht er für eine offene, freiheitliche Wirtschaft. So machte er sich via Motion für den Parallelimport von Medikamenten aus dem EU-Raum stark. Nantermod führt eine eigene Anwaltspraxis. An der Avenue de la Gare in Sion, dem Sitz der Etude d'avocat Philippe Nantermod, dürfte er in diesen Tagen nicht allzu häufig anzutreffen sein. Nantermod will im Herbst Walliser Ständerat werden und kämpft dabei gegen Mathias Reynard, einem nicht weniger talentierten jungen Nationalrat aus der SP. Zudem ist er vor kurzem Papa geworden und fest entschlossen, sich die Haus- und Kinderarbeit mit seiner Ehefrau zu teilen.



# Betrieb. Risiken.

## **Top abgesichert.**

Zeitgemässe Vorsorge- und Versicherungslösungen von Helvetia sichern das Geschäft von Schweizer KMU. **Führend bei technischen und Transportversicherungen in der Schweiz.**

**einfach. klar. helvetia**   
Ihre Schweizer Versicherung

A photograph of Elisabeth Schneider-Schneiter, a woman with short blonde hair, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. She is sitting in a yellow armchair in a modern, dimly lit room with blue ambient lighting. The background shows other similar chairs and a blurred interior.

Elisabeth Schneider-Schneiter, 55

15

# FRAU MIT CONNECTIONS

**D**as Publikum mag scharfe Kanten, sie aber hält sich eisern an die Tugend des Kompromisses: Elisabeth Schneider-Schneiter, CVP-Nationalrätin aus dem Kanton Basel-Landschaft. Die Bauerntochter und Juristin aus Biel-Benken gehört in allen Abstimmungserhebungen zu den Politikern, die am ehesten mit der Mehrheit stimmen. Viele halten sie deshalb für profillos, doch ein Blick auf ihre politi-

schen Positionen offenbart ein ganz anderes Bild: Sie ist für eine Erhöhung des Frauenrentenalters und eine vollständige Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten. Und als Präsidentin der Aussenpolitischen Kommission, als Mitglied der Europaratsdelegation und als Vizepräsidentin der EPP im Europarat ist sie ein Schwergewicht. Schon früh mahnte sie das Fehlen einer ausformulierten Haltung zu China an. Risiken für die Schweiz sieht sie beim Aushandeln von neuen Steuerregeln für Grosskonzerne.

Schneider-Schneiter, die sowohl in Bern wie Brüssel kraftvoll agiert, hat Ziele: den bilateralen Weg mit der EU langfristig sichern, die Souveränität der Schweiz bewahren und eine wirkungsvolle, transparente Entwicklungszusammenarbeit erreichen. Ansonsten versteht sich die 55-jährige Familienfrau als Anwältin des Wirtschaftsstandorts Basel, insbesondere der Pharmaindustrie. Die Basler Handelskammer präsentiert sich unter ihrer Präsidentschaft agil. Zudem ist sie im Vorstand von Economiesuisse.

Foto: Lucia Hunziker



# Ihr Event vernetzt.

Ob temporäres Internet, Livestreaming oder Teilnehmermanagement: Swisscom unterstützt Ihren Anlass umfassend mit Telekommunikations-, Media-, und IT-Dienstleistungen. Von der Idee bis hin zu nachgelagerten Services, in der Schweiz und ganz Europa.

swisscom

[swisscom.ch/sem](http://swisscom.ch/sem)

Presented by Europa Forum Luzern

# DAS EUROPA FORUM IM AUFBRUCH: DIALOG.

# IMPULSE. VERNETZUNG.

DAS EUROPA FORUM LUZERN STARTET IN EINE NEUE ÄRA. DIES NACH 20 JAHREN ERFOLGSGESCHICHTE. DIE BEIDEN MACHER VERRATEN, WAS BEIM KONZEPT UND DEM ANNUAL MEETING VOM 3. UND 4. DEZEMBER IM KKL ALLES NEU IST.



**D**as Europa Forum Luzern steht für einen konstruktiven Dialog auf höchster Ebene. Es will Impulse setzen für eine starke Schweiz und ein starkes Europa in den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Der beliebte Kongress empfängt am 3. und 4. Dezember 2019 im KKL Luzern wiederum hochkarätige Redner und Gäste. Was in diesem Jahr anders wird, erklären Marcel Stalder, Präsident des Executive Committee, und Direktor Christof Wicki.

**Das Europa Forum Luzern befindet sich im Aufbruch. Was sind die konkreten Früchte der mittlerweile über zwanzigjährigen Veranstaltung?**

*Christof Wicki:* Wir diskutieren regelmässig aktuelle Themen zu Europa und zur Beziehung Schweiz–Europa. Mit solch einem konstruktiven Dialog bringen wir unter anderem die wichtigen Prozesse, die sich in diesem Zusammenhang abzeichnen, an die Öffentlichkeit. Wir machen sie der Bevölkerung zugänglich, und zwar vermittelt durch Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik, also immer auch durch Mitglieder des Bundesrates und hochrangige Vertreter aus anderen europäischen Staaten.

**Gibt es über diese Persönlichkeiten hinaus weitere Ideen- oder Taktgeber?**

*Christof Wicki:* Ja, insbesondere auch namhafte Wissenschaftler aus dem In- und Ausland. Wir lassen die verschiedensten Meinungsbildner und Entscheidungsträger zu Wort kommen. Der objektive und sachliche Dialog, der sich daraus ergibt, ist ein zentrales und wichtiges Element – die eigentliche Frucht unserer Bemühungen.

**Als neuer Präsident des Executive Committee haben Sie, Herr Stalder, einige Veränderungen angekündigt. Was sind die Schwerpunkte, die Sie zu setzen gedenken?**

*Marcel Stalder:* Ein wichtiges Ziel besteht darin, den reinen Kongress mit einem flankierenden Jahresprogramm zu ergänzen. Ein fundamentales Thema bloss einmal jährlich an zwei Tagen zu diskutieren, ist nicht mehr zeitgemäss. Mit einem motivier-



**FÜR EINE STARKE SCHWEIZ UND EIN STARKES EUROPA**

**Marcel Stalder** (rechts), Präsident des Executive Committee, startet am 1. November als Group CEO eines internationalen Unternehmens. Bisher zeichnete er als Marktleiter des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens EY verantwortlich für die Regionen Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH). Bis 2019 war er zudem CEO und Verwaltungsrat von EY Schweiz. Seine Karriere begann der Finanzspezialist mit einer Lehre bei UBS. Nach seinem Studium an der Hochschule für Wirtschaft Luzern folgten Stationen bei EY in den USA, in Basel, Zug und Zürich. Stalder engagiert sich unter anderem als Gründer und Vorstandsmitglied für Strategie und Innovation bei der Standortinitiative der Schweizer Wirtschaft digitalswitzerland.

**Christof Wicki**, Direktor Europa Forum Luzern, ist seit 2000 geschäftsführender Direktor des Europa Forum Luzern (50-Prozent-Pensum) und seit 2004 Leiter Kongresse bei der Messe Luzern (50-Prozent-Pensum). Wicki hat an der Universität Zürich Geografie, Volkswirtschaft und Neuzeitliche Geschichte studiert sowie ein Nachdiplomstudium am Europainstitut der Universität Basel absolviert. In seiner Dissertation hat er die bilateralen Landverkehrsverhandlungen Schweiz–EU eingehend thematisiert.

ten Team haben wir deshalb in den letzten Wochen und Monaten entlang der Themen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gesellschaft und Jugend ein Jahresprogramm entwickelt, das klare Zielsetzungen für die Zukunft beinhaltet. Wir verfügen über Mehrjahres-Road-Maps, mit denen wir Impulse setzen und das ganze Jahr über den Boden für den zweitägigen Kongress vorbereiten. Ein weiteres Ziel lautet, über das Forum hinaus Spuren zu hinterlassen. Aus diesem Grund haben wir Ausschau gehalten nach einem neuen Medienpartner, der die Impulse unserer Plattform nach aussen trägt und für grössere Resonanz sorgt. Ringier Axel Springer Schweiz ist für uns solch ein Partner. Schliesslich haben wir die Trägerschaft mit dem Steering Committee und dem Executive Committee noch breiter abgestützt und sind stolz, dass wir in diesen Gremien hochkarätige Mitglieder aus der Schweiz und Europa zusammenbringen. Wichtig für die Finanzierung war darüber hinaus, geeignete Partner ausfindig zu machen.

**Stellt man auf die Zahl der jeweils rund tausend Teilnehmerinnen und Teilnehmer ab, ist das Europa Forum eine Erfolgsgeschichte. Hat es auch Schwächen?**

*Christof Wicki:* Bis jetzt hat man uns mit zwei Anlässen pro Jahr nur punktuell wahrgenommen – und dabei primär in der Deutschschweiz. Ebenfalls noch nicht optimal waren eine breitere Abstützung durch die Wirtschaft und die Beziehungspflege unserer Stakeholder, vor allem auch während des Jahres. Das wollen wir ändern und auch der Jugend vermehrt eine Stimme geben. Hierbei verfolgen wir das Ziel, eine weitreichendere Ausstrahlung zu erlangen, Impulse zu setzen und zudem das Ausland in den Dialog einzubeziehen. Die neue Medienpartnerschaft wirkt hier unterstützend.

**Herr Stalder, was treibt Sie als Vertreter der Wirtschaft persönlich an, sich für die Verstärkung der Beziehung Schweiz–Europa im Rahmen des Europa Forum Luzern zu engagieren?**

*Marcel Stalder:* Für den künftigen Wohlstand der Schweiz ist es auf der einen Seite unerlässlich, dass wir die bisherigen tradi- ▶



**Der Kongress im KKL Luzern bietet Orientierung und ermöglicht Dialog und Networking.**

## EUROPA FORUM LUZERN

Das Europa Forum Luzern ist die Gesprächs- und Ideenplattform für eine starke Schweiz und ein starkes Europa. Es vernetzt aktuelle und künftige Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft. Diese treffen sich bei verschiedenen Aktivitäten entlang eines Jahresprogramms, das als Höhepunkt in den Hauptkongress, jeweils am Jahresende im KKL Luzern, mündet. Dieser findet am 3. und 4. Dezember 2019 statt. Vor dem Hintergrund, dass die Schweiz derzeit in der Gestaltung ihrer Beziehung zu Europa an einem Scheideweg steht, lautet das diesjährige Kongressthema fast schon programmatisch «Aufbruch statt Abbruch». Es geht einmal mehr um die historische Frage: Mehr Nähe oder mehr Abgrenzung? Das Europa Forum will in dieser Diskussion Orientierung bieten, den Dialog fördern und dazu neue Inspirationen und Impulse liefern.

Neu ist die Lancierung von sechs sogenannten Förderinitiativen zu spezifischen Themen wie zum Beispiel Bildung und Forschung, Generation Zukunft, KMU/Unternehmertum. Mit diesen Initiativen soll der Diskurs über den eigentlichen Kongress hinaus ganzjährig vertieft und gepflegt werden.

Das 13-köpfige Steering Committee präsidieren die ehemalige Bundesrätin Doris Leuthard und der ehemalige deutsche Aussenminister Sigmar Gabriel. Dem Executive Committee mit 16 Mitgliedern stehen Marcel Stalder, Präsident, und Philipp Gmür, Vizepräsident (CEO der Helvetia Gruppe), vor. Die Geschäftsstelle leitet Direktor Christof Wicki mit seinem Team seit zwanzig Jahren.

Weitere Informationen:  
[europaforum.ch](http://europaforum.ch)

► tionellen Stärken erhalten können wie zum Beispiel das soziale Gleichgewicht oder die hohe Qualität der Schweizer Bildungslandschaft. Um auch in Zukunft ganz vorn mithalten zu können, spielen aber noch weitere Aspekte eine massgebliche Rolle: Die Digitalisierung und damit die Herausforderung, den Schweizer Wirtschaftsraum in der vierten industriellen Revolution wettbewerbsfähig zu halten, sind zweifellos von zentraler Bedeutung. Unverzichtbar ist ausserdem unsere Beziehung zu Europa. Die aktuelle Medienberichterstattung und der ständige Dialog in Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit führen uns dies täglich vor Augen. Die Herausforderungen sind gross, wir sehen aber zugleich in der sich rasch verändernden Welt viele Chancen. Deshalb wollen wir einen Beitrag leisten. Und ich bin persönlich der Meinung, dass jene Leute, die in der Wirtschaft Verantwortung tragen, sich auch ausserhalb engagieren sollten. Für eine starke und langfristig erfolgreiche Schweiz.

**Haben sich mit den bereits erwähnten Neuerungen allenfalls auch die thematischen Ziele des Europa Forum verschoben?**

*Christof Wicki:* Die Erweiterung des Jahreskongresses auf zwei Tage bietet natürlich eine Gelegenheit, mehr Dialog zuzulassen und das Networking zu stärken. Der informelle Austausch und die Beziehungspflege liessen sich bis jetzt nicht so gut realisieren. Weiter möchten wir fortan nicht nur mit Veranstaltungen, sondern auch mit verschiedenen Aktivitäten das ganze Jahr hindurch kontinuierlich Impulse setzen. So zum Beispiel durch Publikationen, Umfragen und durch Online-Aktivitäten. Hintergrundinformationen stehen dabei mehr im Vordergrund als die täglichen News.

*Marcel Stalder:* Wir möchten mit den angesprochenen Neuerungen in der Tat mehr und eine breitere Wirkung erzielen. Das versuchen wir, indem wir durch unseren Medienpartner den Wirkungskreis über das anwesende Tagungspublikum hinaus erweitern und mit den unterschiedlichen Zielgruppen ganzjährig im Dialog bleiben. Mit dem Engagement der zahlreichen Persön-



**NACHHALTIG:** Marcel Stalder (oben) und Christof Wicki wollen künftig ganzjährig Spuren hinterlassen.



**«Europa muss neue Perspektiven entwickeln, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Konkurrenz aus Asien oder des Handelsstreits mit den USA.»**

lichkeiten aus unseren Gremien bringen wir Entscheidungsträger beim Abendgespräch zusammen und wollen dadurch Aktivitäten über das Forum hinaustragen. Networking ist dabei von essenzieller Bedeutung, denn daraus entstehen schliesslich die wichtigen Entscheide und Taten. Wer einen Kongress besucht, hat zwar den Wunsch, Neues zu erfahren und Leuten zuzuhören, die Impulse vermitteln. Die Teilnehmenden möchten sich dann aber auch mit Gleichgesinnten und zudem bewusst mit Nichtgleichgesinnten austauschen können, um die offiziell diskutierten Themen nochmals zu erleben und zu vertiefen.

**Ist es im Laufe der Jahre leichter oder schwieriger geworden, diese gewünschten Leute nach Luzern zu lotsen?**

*Christof Wicki:* Grundsätzlich ist es schwieriger geworden, einen erfolgreichen Anlass durchzuführen. Einerseits aus Ressourcen Gründen, aber auch deshalb, weil hochrangigen Persönlichkeiten die dafür notwendige Zeit immer knapper wird. Wir schätzen uns sehr glücklich, dass das Interesse an einer Mitwirkung über die Jahre auch bei den wichtigen Entscheidungsträgern konstant hoch blieb. Das bestätigt unsere Einschätzung, dass unser Forum und die Zielsetzungen nach wie vor klare Berechtigung haben.

**Das diesjährige Jahresthema «Aufbruch statt Abbruch» klingt, wenn man die derzeitigen politischen Verhandlungen der Schweiz mit Europa vor Augen hat, fast nach einer Durchhalteparole. Welche konkreten Schwerpunkte setzen Sie dabei?**

*Christof Wicki:* Tatsächlich stehen für die Schweiz im Moment elementare politische Entscheide im Zusammenhang mit den bilateralen Beziehungen im Raum. Es stellt sich die Frage, ob man diesen sogenannten Königsweg weiterentwickeln kann oder ob man ihn abrechnen will und nach ganz neuen Lösungen suchen muss. Darüber hinaus soll über die Zukunft Europas diskutiert werden. Europa hat ebenfalls Reformbedarf. Es zeigen sich gewisse wirtschaftliche Stagnationen und auch in politischen Diskussionen tut man sich zum Teil schwer damit, da und dort einen Konsens zu finden, beispielsweise in der Migrationspolitik. Europa muss also neue Perspektiven entwi-

ckeln, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Konkurrenz aus Asien oder des Handelsstreits mit den USA.

*Marcel Stalder:* Wir verfolgen bewusst kein Politprogramm, sondern wir wollen aufzeigen, wie sich die Beziehung Europas zur Welt und die Beziehung der Schweiz zu Europa verändert, welche neuen Herausforderungen damit einhergehen und welche neuen Denkanstösse möglich sind. Wir wollen die Themen in diesem Zusammenhang ganzheitlich und mehrschichtig diskutieren und dadurch Impulse geben für potenzielle Entwicklungen. Die Güte eines Forums hängt schlussendlich immer von der Qualität des Inhalts ab. Deshalb bauen wir neben dem Steering Committee, das die langfristigen Leitplanken setzt, und dem Executive Committee, welches die strategische Leitung darstellt, zusätzlich auf ein kompetentes Content Board, das auf den Inhalt fokussiert.

**Eines Ihrer zentralen Anliegen besteht darin, die junge Generation abzuholen und künftig stärker in den Kongress und die Europadiskussion einzubeziehen. Wie wollen Sie dies bewerkstelligen?**

*Marcel Stalder:* Wir haben Jugendvertreter in unseren Committees mit einem ausgesprochen europäischen Blickwinkel. Sie werden die Interessen der Generation Zukunft einreichen und damit deren Vertreterinnen und Vertreter stärker heranziehen, diese aber auch mit den Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zusammenbringen.

*Christof Wicki:* Wir haben bisher bereits mit Jugendlichen zusammengearbeitet, wenn auch etwas mehr im Hintergrund. Aber an den Veranstaltungen waren immer auch Schüler und Lernende der Altersklasse von 17 bis 18 Jahren dabei, die jeweils Themen aufbereitet haben. Und sie haben sich mit Referentinnen und Referenten getroffen, dadurch den Diskurs über das aktuelle Thema mitgestaltet und ihn anschliessend in die Schulen getragen. Der Diskurs mit der jungen Generation hat also schon vorher stattgefunden. Den wollen wir nun aber weiter vertiefen und vor allem auch dazu beitragen, die verschiedenen Generationen miteinander zu verbinden sowie das Thema mit gemeinsamen Impulsen zu bereichern.

# Gesellschaft

---



Foto: Phil Müller für MAGAZIN 25



Katja Gentinetta, 51

# DIE EUROPA-DENKERIN

**D**as Verhältnis der Schweiz zur EU nimmt im Denken von Katja Gentinetta einen wichtigen Platz ein, denn kein Thema fordert das Selbstverständnis der Schweiz stärker heraus als dieses. Bereits 2010, als die politische Philosophin zusammen mit dem Schweizer Philosophen Georg Kohler das Buch «Souveränität im Härtesten» veröffentlichte, plädierte sie für eine vorausschauende Europapolitik, die auch die Grundsätze des europäischen Wirtschaftsraums berücksichtigen sollte – weil die bilateralen Verträge allein aus Sicht der EU keine Dauerlösung darstellten.

Ihre Analyse wurde aufgenommen, wie es ihrer Meinung nach für den europapolitischen Diskurs in diesem Land typisch ist: als unwillkommener Beitrag zu einer Debatte, die man lieber gar nicht führt. Die Konsultation zum Rahmenabkommen wäre eine Gelegenheit gewesen, die Bürgerinnen und Bürger direkt in den Dialog miteinzubeziehen, findet sie. Das Bild wäre vielfältiger und vielleicht gar positiver ausgefallen.

Kurzum: Die Nach- und Vordenkerin prägt den Dialog in der Schweiz, aber auch jenen zwischen der Schweiz und Europa.

Aber nicht nur. Weil sich Politik heute ohne die globale Dimension gar nicht mehr verhandeln lässt, denkt Gentinetta weit über Europa hinaus. Das Zusammenleben in immer durchmischteren Gesellschaften – ihre Dissertation schrieb sie über die Grenzen der Toleranz – beschäftigt sie ebenso wie die Grenzen der Globalisierung oder das machtvolle Auftreten Chinas. Darüber, wohin sich die Welt seit 2008 bewegt, hat sie in ihrem Buch «Worum es im Kern geht» nachgedacht. Wie mit Kriegen und Konflikten umzugehen ist, verhandelt sie beim IKRK in Genf, in dessen Komitee sie seit einem Jahr sitzt. Mit wirtschaftlichen und insbesondere auch unternehmerischen Herausforderungen befasst sie sich im Rahmen ihrer Verwaltungs- und Stiftungsratsmandate.

Grenzen gesprengt hat Gentinetta, indem sie nach ihrem Engagement für den Kanton Aargau an der Expo.02 und ihrer Position bei Avenir Suisse ihr Anstellungsverhältnis aufgab und sich selbstständig machte. «Wie wollen wir miteinander leben?», lautet die Kernfrage der politischen Philosophie, die sie sich täglich stellt, wenn sie die Informationen aus der Welt verarbeitet. Entsprechend zielgenau und druckreif

sind ihre Analysen, wenn sie schreibt – beispielsweise 14-täglich im Wirtschaftsteil der «NZZ am Sonntag», wenn sie referiert – etwa im Haus der Kulturen in Berlin über die Digitalisierung oder am Oberwalliser Raiffeisen-Forum über Populismus, Fake-News und den Vormarsch autoritärer Systeme oder wenn sie doziert – etwa an der Universität St. Gallen über individuelle und kollektive Verantwortung in Wirtschaft und Politik. Geopolitik, Europafragen, schweizerische Innenpolitik, Branchenentwicklungen und aktuelle gesellschaftliche Themen diskutiert sie einmal monatlich im Fernsehformat «NZZ Standpunkte», das sie moderiert.

Die Walliserin studierte Germanistik, Geschichte und Philosophie in Zürich und Paris mit Weiterbildungen in Salzburg und Harvard. Heute lebt sie mit ihrem Mann in Lenzburg. Ihre Freizeit verbringen die beiden am liebsten auf dem Pferd – und in Paris, wo gutes Essen und ein feiner Wein neben der Kultur notwendig dazugehören. Auch hier schlägt sie die Brücke zwischen ihrer Heimat und Europa.

16



Carlo Chatrian, 47

# SPUREN EINES CINEPHILEN

**A**ls er antrat, kannte ihn niemand. Als er abtrat, hatte jeder eine Meinung von ihm. Carlo Chatrian hat in den sechs Jahren als Direktor des Filmfestivals Locarno Spuren hinterlassen. Spuren, die ihn für seine neue Aufgabe prädestinierten: Seit diesem Jahr ist er Direktor der Berliner Filmfestspiele - weshalb er zunächst einmal einen Deutschkurs besuchte.

Die «NZZ am Sonntag» bezeichnete ihn einst als Rocky Balboa der Festivaldirektoren, galt Chatrian beim Start doch als Underdog. Seine ersten Auftritte: hölzern. Beim Programmieren fühlte er sich sichtlich wohler als beim Präsentieren der Stars und Filme auf der Bühne. Aber man spürte die Passion.

Chatrians Programm war kompromisslos, oft auch unbequem, sehr persönlich und herausfordernd für die Festivalbesucher: 2018 folterte er das Publikum mit einem 14-stündigen Marathonfilm, den er

selbst als seinen Lieblingsfilm bezeichnete. Nicht die populären Filme der Piazza Grande waren sein Ding, sondern die anspruchsvollen Beiträge im Wettbewerb. Dort setzte der 47-jährige Norditaliener auf Werke aus aller Welt (und verärgerte damit auch ein wenig das heimische Filmschaffen). Er brachte Künstler nach Locarno, bevor sie berühmt wurden. Und er schaffte es gleichzeitig, für die Stars eine Pflichtadresse zu bleiben. Kein leichter Spagat.

Marco Solari, langjähriger Präsident des Festivals, hat einen anderen Übernamen für Chatrian: «professorino», der kleine Professor. Das Filmprogramm unter dem Philosophen und Filmwissenschaftler aus Turin sei das «Spiegelbild eines Cinephilen» gewesen, sagt er rückblickend. Amerikanische Filmjournalisten seien immer kritisch gewesen gegenüber europäischen Festivals – mit Ausnahme von Locarno, das sich treu geblieben sei. «Was will ein Präsident mehr?»

In der europäischen Filmmetropole Berlin kann Chatrian zeigen, ob er Publikum wie Präsidenten überzeugen kann.

Foto: Jens Kalaene /dpa

# RICHTERIN IN STRASSBURG

Helen Keller, 55



Foto: Annick Ramp / NZZ

# 18

**H**elen Keller ist seit 2011 Richterin am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR). Im kommenden Jahr endet ihre Amtszeit in Strassburg. Dann wird sie wohl an die Universität Zürich zurückkehren, wo sie seit 2004 eine Professur für Europa- und Völkerrecht innehat und gegenwärtig beurlaubt ist.

Die Schweizerin leistet mit ihrem Amt einen wichtigen Beitrag zur Einhaltung der Menschenrechte in Europa. Die Europäische Menschenrechtskonvention (EMRK) von 1950 garantiert die Menschenrechte und Grundfreiheiten in den 47 Ländern des Europarats. Die Schweiz trat der Konvention erst 1974 bei. Obwohl Keller von der Schweizer Regierung in den EMGR berufen wurde, ist sie wie alle europäischen Richter unabhängig und vertritt in erster Linie die Menschenrechte. Bereits bevor sie nach Strassburg berufen wurde, war sie drei Jahre lang Schweizer Vertreterin im UNO-Menschenrechtsausschuss.

Weltweit einzigartig am EGMR ist, dass sich Einzelpersonen beschweren können, wenn ihre Rechte aus der EMRK durch einen Mitgliedstaat des Europarats verletzt worden sind. Mehr als 40 000 Beschwerden gehen jährlich ein, viele werden jedoch als unzulässig zurückgewiesen. Der Gerichtshof fällt nur rund 300 Urteile pro Jahr, diese sind allerdings verbindlich.

In vier Fällen wurde die Schweiz im vergangenen Jahr wegen Verstosses gegen die EMRK verurteilt – häufig geht es um faire Verfahren. Die grössten Sorgenkinder sind Russland und die Türkei: Beide Länder werden am häufigsten verurteilt – etwa wegen Verletzung der Pressefreiheit.

# LITERATUR ALS PASSION

# 19



Vera Michalski-  
Hoffmann, 65

Ihre Passion ist ihr Geschäft: Literatur. Sie bezeichnet es als ihre Aufgabe, «die Erosion des Lesens» zu stoppen und sorgt in diesem Sinne für immer neuen Stoff: Vom Genfersee aus hat die Enkelin von Roche-Gründer Fritz Hoffmann-La Roche ein Konglomerat von Verlagen in der Schweiz, in Frankreich und in Polen aufgebaut und gibt pro Jahr rund 350 Bücher heraus. Die 65-Jährige gilt in der Schweiz als wichtige Förderin von Literatur. Vor allem in der Westschweiz hat sie deutliche Spuren hinterlassen. Sie sponsert unter anderem das Internationale Literaturfestival Leukerbad, die Solothurner Literaturtage und hat den Publikumsmagnet aller Lesefestivals begründet, das «Le Livre sur les quais» in Morges. In Montricher, einem kleinen Dorf im Waadtländer Jura, lädt sie jeweils bis zu sieben Schriftsteller als Writers in Residence zum Arbeiten in die «Maison de l'écriture» ein. Der von weitem sichtbare Betonbau mit seinem auffallenden Schirmdach umfasst unter anderem eine Bibliothek mit 80 000 Bänden, Archive, Ausstellungsräume sowie einen Konzertsaal – mit Blick auf Lausanne und den Genfersee. Zudem vergibt sie als Präsidentin der Stiftung Jan Michalski – die sie zu Ehren ihres Mannes, der 2002 an Krebs gestorben ist, gegründet hat – jährlich einen mit 50 000 Franken dotierten Buchpreis.

Politiker loben ihre Aktivitäten als «acte citoyen» und als das sieht ihr Engagement auch Vera Michalski selbst. Sie sagt, sie wolle dem Land, in dem sie so privilegiert leben kann, etwas zurückgeben, wie das auch ihr Vater mit der Gründung des WWF getan hatte.



# WE EARN **TRUST** THROUGH WORLD-CLASS EXPERTISE

Our customers know us for the peace of mind we offer, the value we add, and the success we enable. There are many things that contribute to our reputation – but the one that matters most is you.

*You are the SGS brand. The brand earns trust. Trust attracts success.*

**SGS IS THE WORLD'S LEADING INSPECTION, VERIFICATION, TESTING AND CERTIFICATION COMPANY**

**WHEN YOU NEED TO BE SURE**

**SGS**



Jakob Kellenberger, 74

# DEN FRIEDEN VOR AUGEN

# 20

**A**ls ehemaliger Präsident des Internationalen Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) kennt Jakob Kellenberger den Krieg aus nächster Nähe. Der ehemalige Schweizer Diplomat aus Heiden AR führte unter anderem in Syrien Gefangenenbesuche durch und erinnerte Machthaber Baschar al-Assad in einem persönlichen Treffen an das Anrecht von verwundeten Personen

auf medizinische Hilfe. Die Kriegserfahrungen aus zwölf Jahren als IKRK-Präsident haben ihm deutlich vor Augen geführt, welch riesiges Gut der Frieden ist.

Vor diesem Hintergrund ist für Kellenberger die Kritik aus der Schweiz an der Europäischen Union kaum nachvollziehbar, schliesslich habe sie seit Ende des Zweiten Weltkriegs auf dem alten Kontinent mit seiner jahrhundertalten Konfliktgeschichte für Stabilität und Sicherheit gesorgt. Das

ambivalente Verhältnis der Schweiz zur EU beschäftigen den gewieften Unterhändler mit grosser Überzeugungskraft, wie Kellenberger von Weggefährten bezeichnet wurde, aber auch als ehemaligen Chefunterhändler der Schweizer und «Vater» der bilateralen Verträge I. Was das Verhältnis der EU-Staaten untereinander betrifft, so ist er, angesichts von Ereignissen wie dem Brexit, überzeugt, dass eine kleinere, aber geschlossener EU Sinn machen und für ihre Zukunft besser sein könnte.

Foto: Nicolas Righetti / Lund13



# Jedes dritte KMU ist bei der AXA versichert

Optimal versichert im  
In- und Ausland

# Grafik

## Wie die Europäer am liebsten essen

Anteil Befragte, die folgende Länderküche mögen

### In Deutschland



### In Grossbritannien



### In Frankreich

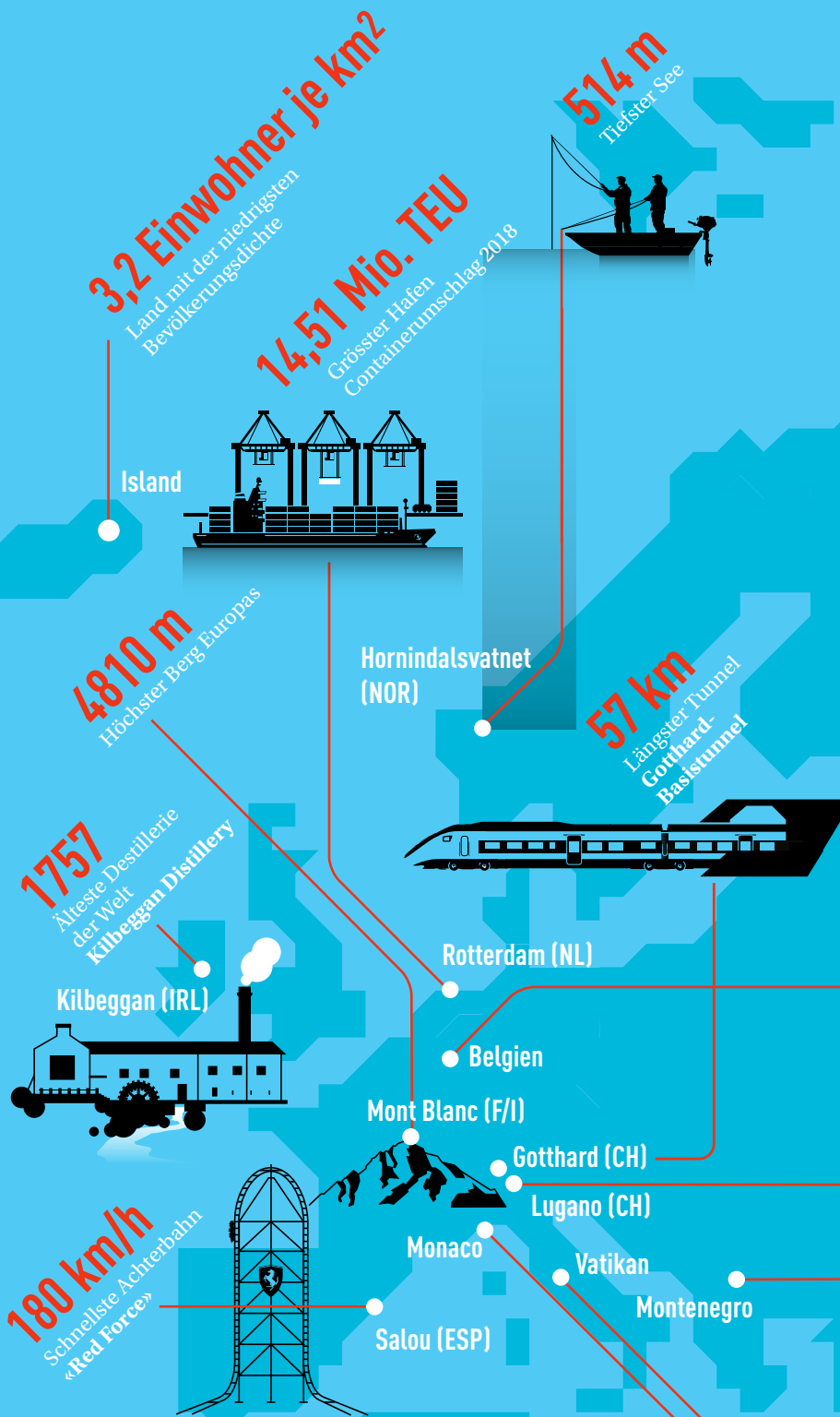
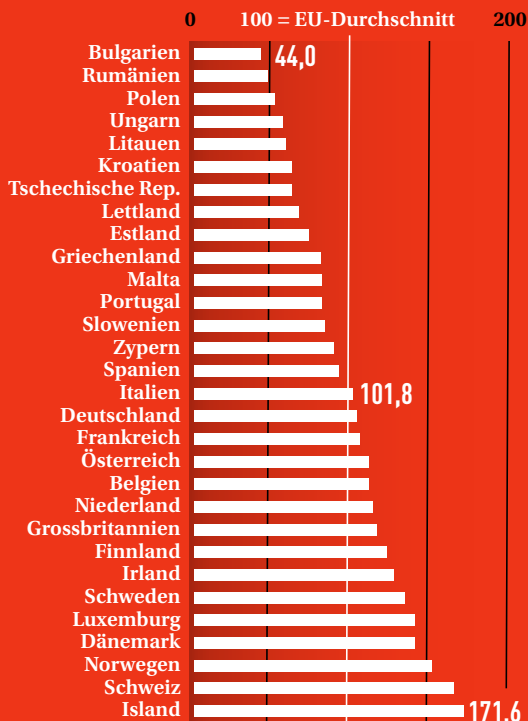


### In Schweden



## In diesen europäischen Ländern lebt es sich am günstigsten

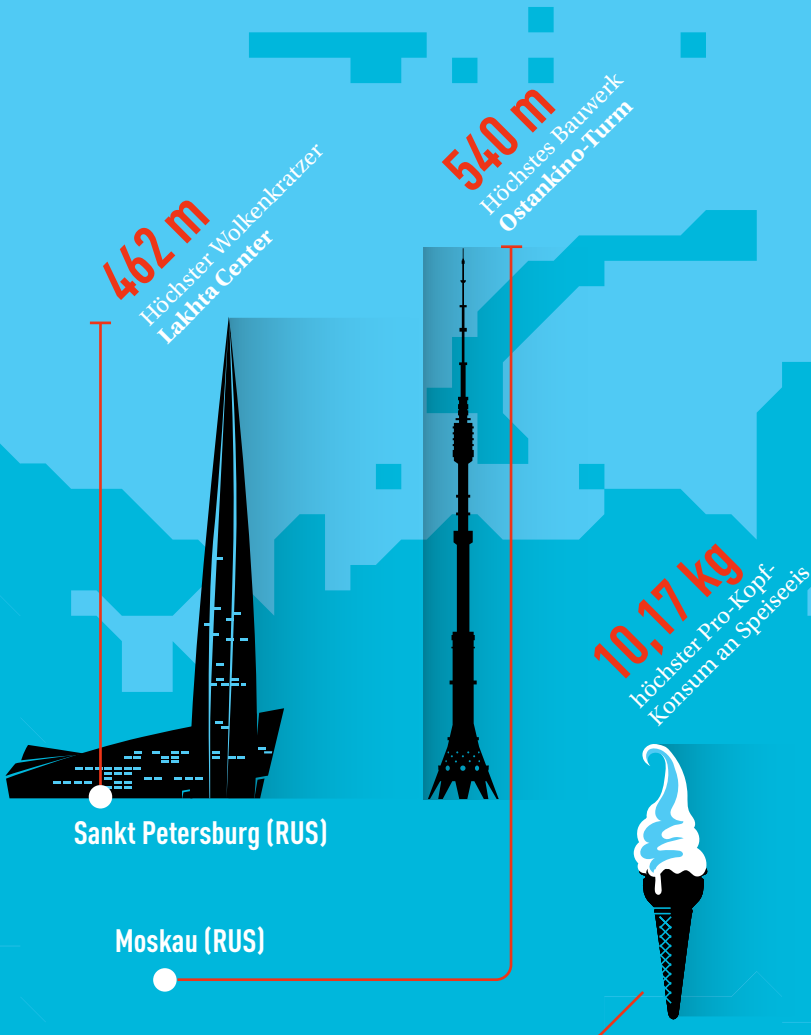
Europäische Länder nach EU28-Konsumentenpreisindex



# REGIONALE REKORDE

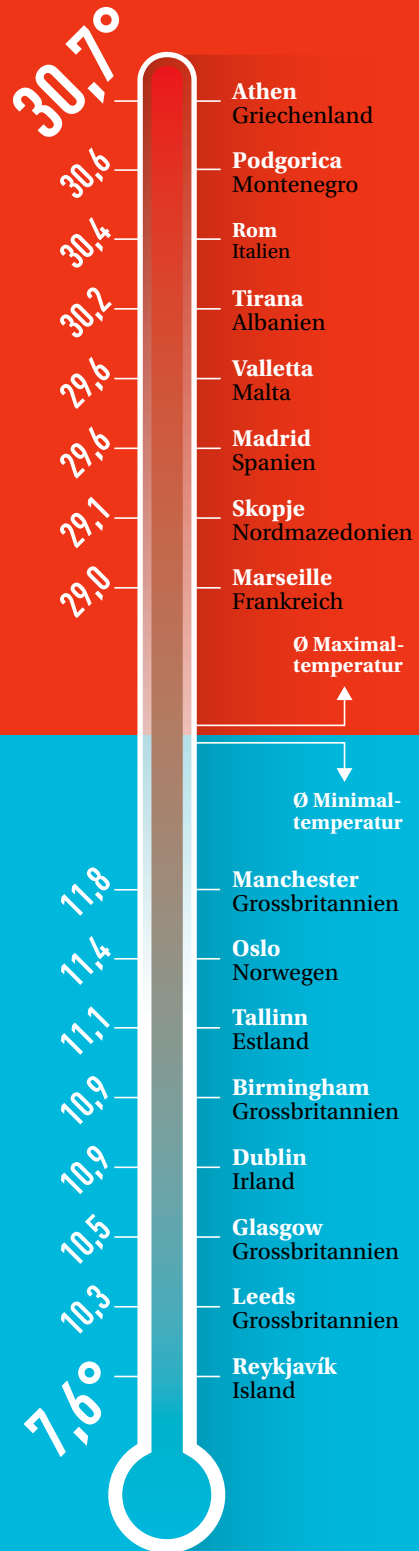
Europa bietet unzählige Highlights. Eine Auswahl an aussergewöhnlichen Spitzenwerten.





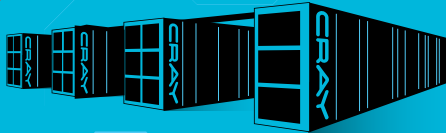
## Die wärmsten und kältesten Städte Europas

Durchschnittliche Jahrestemperatur in den wärmsten und kältesten Städten Europas



- Athen  
Griechenland
- Podgorica  
Montenegro
- Rom  
Italien
- Tirana  
Albanien
- Valletta  
Malta
- Madrid  
Spanien
- Skopje  
Nordmazedonien
- Marseille  
Frankreich
- Manchester  
Grossbritannien
- Oslo  
Norwegen
- Tallinn  
Estland
- Birmingham  
Grossbritannien
- Dublin  
Irland
- Glasgow  
Grossbritannien
- Leeds  
Grossbritannien
- Reykjavik  
Island

**20,2 Petaflops**  
Schnellster Computer  
Europas  
«Piz Daint»



**0,44 km<sup>2</sup>**  
Land mit der kleinsten Fläche  
Vatikanstadt



**18 648 Einwohner je km<sup>2</sup>**  
Land mit der höchsten Bevölkerungsdichte

**1300 m**  
Tiefste Schlucht  
Tara-Schlucht

Quellen:  
YouGov,  
Eurostat,  
Current Results,  
Statista

# Generation Zukunft

---



Foto: Noelle Guidon

Hazel Brugger, 25

# POETIN WIDER KLISCHEES

**W**enn jemand in San Diego (1,5 Millionen Einwohner, kalifornischer Sehnsuchtsort am Pazifik) zur Welt kommt und danach in Dielsdorf (6000 Einwohner, Zürcher Agglo) aufwächst, kann das eine entsprechende berufliche Karriere begünstigen. Vorstellbar wäre etwa eine Laufbahn als Geschäftsfrau, die das südkalifornische Surfer-Gefühl in eine Schweizer Boutiquenkette einbringt. Oder California Cuisine so geschickt mit Rösti

und Raclette paart, dass dies die Eidgenossen vom Rheintal bis zum Jet d'Eau als harmonisch empfinden. Hazel Brugger ist in San Diego geboren und in Dielsdorf aufgewachsen. Aber Harmonie ist nicht die Sache der Slam-Poetin, Kabarettistin und TV-Knallcharge. Was die Sache der Hazel Brugger ist: rotzfreche Auftritte. Staubtrockener Humor. Bitterböse Sprüche. Sätze wie Leberhaken. Während die zivilisierte Welt das Schweizer Wesen als etwas sehr Ausgeglichenes wahrnimmt und in aller Regel als Cocktail mit drei Teilen Diskretion, einem Teil sprödem Charme und einem Teil Diplomatie beschreibt, ist Bruggers Mix ein ganz anderer. Ein Teil: höflicher Charme. Vier Teile: verbale Schläge in die Magengrube.

Mit diesem Mix hat sich Hazel Brugger, 25, erstaunlich schnell eine grosse Fangemeinde geschaffen. Aus dem Palmarès der Hazel B.: Deutscher Comedypreis, Deutscher Kleinkunstpreis, Salzburger Stier, Swiss Comedy Award. Mit 17 legte Brugger als Slam-Poetin auf kleineren Bühnen der Deutschschweiz los, mittlerweile ist sie unter anderem ein gefeierter Star als Aussenstation-Rotzlöffel im ZDF-Nachrichtensatire-Format «Heute-Show». Und dies in perfektem Hochdeutsch.

Was Hazel Brugger auszeichnet: In einer Kultur-Szene, die oft genug von Formaten lebt, die als blosse Wiederholung von bereits

Erfolgreichem daherkommen, hat sich San-Diego-meets-Dielsdorf ihr eigenes Genre geschaffen: Unerschrockene Schweizerin, die selbstbewusst und pointengenau aussteilt. Ob ihr der Ausdruck Shootingstar wohl passen würde? Eines jedenfalls ist klar: Dem Gesetz des «shoot to kill» gehorchen ihre Auftritte allemal. Wie etwa jüngst im deutschen Krefeld, als sie ihre One-Woman-Show wegen grosser Nachfrage gleich zweimal zur Aufführung brachte. Und dabei Sätze abfeuerte, wie sie sich sonst wohl keine und keiner getraut. Etwa zum Verhältnis von Deutschland und der Schweiz, wie die «Westdeutsche Zeitung» erschrocken notierte: «Deutschland tut oft so, als wäre die Schweiz ein Hämorrhoiden-Säckchen, was daran baumelt.» Und das von einer Schweizerin! Der schreibenden Person der Zeitung fiel wohl fast der Kugelschreiber aus der Hand. Immerhin konnte sie noch titeln: «Hazel Brugger lässt in Krefeld kaum Zeit zum Luftholen».

So etwas Schnelles, Böses und Hartes erwartet eben niemand aus der Schweiz. Schnelldenkerin und Scharfrednerin Hazel Brugger killt alle Klischees. «Dort, wo es weh tut, fängt das echte Lachen doch erst an», sagt die US-Schweizerin, die aktuell wieder Säle in halb Europa rockt. Liebe Frau Brugger: Bitte hören Sie nie auf, uns weh zu tun.

21



Armin Steuernagel, 28

# PIONIER DER NEUEN WERTE

Generation von Führungskräften in Europa prägt. Mit seiner Purpose-Stiftung berät der 28-Jährige mit Studien in Philosophie, Politik und Ökonomie Unternehmer darin, Eigentum neu zu denken, um langfristig ihren Werten treu zu bleiben. Zudem unterstützt er im Think Tank 30 des Club of Rome werteorientierte Firmen mit Investmentfonds.

Steuernagel moniert den Status quo der Geschäftswelt und sagt: «Manager kontrollieren das Geschäft, fühlen sich damit aber nicht verbunden.» Stattdessen würden sie von den Aktienmärkten unter Druck gesetzt. Sinnhaftigkeit, wie er sie anstrebt, werde in immer mehr Firmen zum Geschäftsmodell. So hofft er, dass sich die Wirtschaft selber ändert: weg vom Gewinn als Selbstzweck, hin zur selbstbestimmten Firma mit Mitarbeitenden, die etwas zu sagen haben.

**D**er junge Mann mit dem markanten Namen ist eine Ausnahmeerscheinung. Bereits mit 16 Jahren führte Steuernagel sein erstes Unternehmen an der Waldorfschule: eine Online-Plattform für Holzspielzeug und Schulsachen. Sechs Jahre später rief er Mogli ins Leben: ein Bio-Label für Kinder, welches aktuell in über vierzig Märkten erhältlich ist. Heute forscht er, wie man «den Kapitalis-

mus humanisieren und Europa wieder demokratisieren kann». Für Europa fordert er eine Neuorganisation. Der Kontinent brauche eine Graswurzelbehandlung. Um die EU vor dem Zerfall in Nationalstaaten zu bewahren, müssten die politischen Prozesse anders geregelt werden, hielt er mit dem Ökonomen Bruno S. Frey in der «Welt» fest.

Steuernagel gehört zu den Pionieren einer neuen Führungskultur im deutschsprachigen Raum. Mehr noch: Er ist ein Impulsgeber. Einer, der mit seinen Ideen eine neue

Foto: Stephan Münnich

# KÖNIGIN DER TARTANBAHN

Léa Sprunger, 29



Foto: Noura Gauper

**W**ie heisst es so schön? Nomen est omen. Léa Sprunger ist ein lebender Beweis hierfür: Sie ist die erste Schweizer Europameisterin in der Leichtathletik. Ihre Spezialität: Hürden.

Den Titel hat die pfeilschnelle Romande – sie hält den Schweizer Rekord sowohl über 200 als auch über 400 Meter – schon zweimal geholt: Die Goldmedaille über 400 Meter an der Europameisterschaft 2018 in Berlin, vor 45 000 Zuschauern im Olympiastadion, Gold auch an der Hallen-EM über 400 flach in der Emirates Arena in Glasgow im März 2019. Zudem hat sie sich im März in Yokohama mit der 4 × 400-Meter-Staffel einen Startplatz für die Weltmeisterschaft in Katars Metropole Doha gesichert – eine Schweizer Premiere.

Die Erfolge sind schwer erkämpft. Für die gelernte, 1,83 Meter grosse Siebenkämpferin zahlt es sich aus, dass sie sich vor acht Jahren entschieden hat, sich zu fokussieren. Als Siebenkämpferin gehörte sie zu den Besten, als Hürdenläuferin ist sie die beste, die die Schweiz je hatte. Die Erfolge zeigen sich schnell, bereits in der zweiten Saison holt sie EM-Bronze. Dann aber stehen schwierigere Jahre an, ohne die sie heute allerdings nicht dort stehen würde, wo sie jetzt steht – als Europameisterin.

Als letztes grosses Ziel hat sich Sprunger im WM- und vorolympischen Jahr 2019 die Olympischen Spiele nächstes Jahr in Tokio gesetzt. Möglich, dass die Frau aus Gingins VD dort sogar einen Doppelstart wagen wird – über 400 Meter und 400 Meter Hürden. Sie wird, wie bereits früher in Europa, dann auch weltweit die sportlich wehende Fahne der Schweiz hochhalten und als grandiose Botschafterin des Landes agieren. Übertrumpft wird die Romande in der Disziplin positive Ausstrahlung bloss noch von Tennis-Crack Roger Federer.

Reüssiert Sprunger auch in Tokio, wäre dies der krönende Abschluss ihrer Sportlerkarriere. Wenn die 29-Jährige an der Weltmeisterschaft brilliert, ist ihr der Titel «Schweizer Leichtathletin des Jahres» für 2019 sicher. Es wäre nach 2017 und 2018 das dritte Mal, dass Sprunger diese ehrenvolle Auszeichnung erhält.

# STIMME DER UMWELT

# 24

Océane Dayer, 30



Océane Dayer gehörte zur ersten Delegation junger Schweizerinnen und Schweizer an der Konferenz der Vertragsparteien des Pariser Klimaübereinkommens. Das war 2015. Im selben Jahr – sie studierte damals noch – gründete sie die Non-Profit-Organisation Swiss Youth for Climate. Ihr erklärtes Ziel heisst, sich für eine «zielführende nationale und globale Klimapolitik» einzusetzen und der Jugend, die in zwanzig, dreissig Jahren mit den Entscheidungen von heute leben muss, eine Stimme zu geben. Diese Stimme hat nun, 2019, mit Greta Thunberg ein Megafon bekommen; Millionen Jugendliche haben fürs Klima gestreikt, auch überall in der Schweiz hat das brisante Thema in diesem Jahr Tausende junger Leute mobilisiert. Ihr Engagement für die Umwelt ist nicht neu: Schon in ihrer Kindheit in Landécy bei Genf war Dayer aktiv. Seit 2016 hat sie einen Master der Umweltnaturwissenschaften der ETH Zürich und steht beim WWF Schweiz unter Vertrag. Und seit 2017 ist sie Co-Präsidentin des Schweizer Ablegers im weltweiten Sustainable Development Solutions Network, das 2012 vom einstigen UNO-Generalsekretär Ban Ki-moon gegründet worden ist. Das Netzwerk will dafür sorgen, dass die angepeilten Ziele auch erreicht werden, indem die Akteure aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft Know-how und Kräfte bündeln und an einem Strick ziehen.

# Meet international industry leaders and investors with the **Venture Leaders**



Accelerate your business growth in Silicon Valley, New York, Boston, Shanghai, Beijing, Shenzhen, Hong Kong and Barcelona with the business development programs of Venture Leaders.

[www.venture-leaders.ch](http://www.venture-leaders.ch)



Supported by:

digitalswitzerland



EPFL

ETH zürich

WISSENSCHAFT.  
BEWEGEN  
GEBERT RUF STIFTUNG

Hansjörg Wyss  
and the Wyss Charitable Endowment

IMMOMIG



startup@walderywys



VAUD

VISCHER





Flavia Kleiner, 28

# POLITSTAR OHNE PARTEIBUCH

**D**ie Annahme der Masseneinwanderungsinitiative war ihre politische Geburtsstunde. Seit jenem denkwürdigen Februar 2014 engagiert sich die Bernerin Flavia Kleiner für ein konstruktives Verhältnis der Schweiz zu Europa. Sie engagiert sich für eine weltoffene und progressive Schweiz. Zuwanderung ist ihr kein Schreck, sondern eine Bereicherung. Die 28-Jährige ist das Gesicht der

Operation Libero, bietet der SVP die Stirn und hat wiederholt an der Urne einen Punktesieg gegen konservative Europa-Gegner errungen. Dass keine andere Partei im Wahljahr über die EU sprechen will, missfällt der Zürcherin. Sie ist ein junger Politstar, stammt aus einer FDP-Politikerfamilie, will sich aber kein Parteibuch zulegen und passt auch in keine Links-rechts-Schublade. Kleiner ist bestens vernetzt. Die Selbstbestimmungsinitiative der SVP bodigte sie Seite an Seite mit Heinz Karrer,

dem Präsidenten des mächtigen Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse. Das Duo muss schon bald wieder in den Ring: Die SVP will die Personenfreizügigkeit kündigen. Die Unterschriften sind beisammen. Kleiner, die Historikerin, Juristin und Jungpolitikerin, will dagegenhalten.

Foto: Daniel Winkler / 13 Photo





**Gault&Millau**  
CHANNEL

Marco Campanella

Arno Sgier



— **Gault|Millau** —  
— **Newsletter** —  
Jetzt gratis abonnieren!



[www.gaultmillau.ch](http://www.gaultmillau.ch)

# ANNUAL MEETING 2019

## „AUFBRUCH STATT ABBRUCH“

3. + 4. DEZEMBER 2019 / KKL LUZERN

### PROGRAMM

Was können für die Schweiz und Europa mögliche Rezepte zum Aufbruch sein? Noch scheint die wirtschaftliche Entwicklung robust. Zudem steht die Beziehung zu Europa am Scheideweg. Erfahren Sie mehr live und vor Ort.

#### Dienstag, 3. Dezember 2019 / Vorabend

##### Fishbowl mit Visionären + Impulsgebern

16.30 – Welcome & Networking

17.30 – Eröffnung

**Marcel Stalder** Präsident Europa Forum Luzern

17.40 – Input

**George Osborne** Ehem. britischer Finanzminister;  
Chefredaktor «Evening Standard»

18.00 – FISHBOWL

Impulsgeber diskutieren in kurzen Sequenzen  
mit Gästen aus dem Publikum

##### Öffentliche Veranstaltung + Networking

19.30 – Keynotes

**Ignazio Cassis** Bundesrat

**Sigmar Gabriel** MdB, Bundesausserminister a. D.

20.15 – Debatte

**Ignazio Cassis** Bundesrat

**Sigmar Gabriel** MdB, Bundesausserminister a. D.

**Hans Hess** Präsident Swissmem

**Flavia Kleiner** Co-Präsidentin Operation Libero

**Peter Spuhler** VR-Präsident Stadler Rail

21.15 – Networking-Dinner



##### Location

Das KKL Luzern ist auch dieses Jahr Austragungsort des Annual Meeting. Zentral gelegen, direkt beim Bahnhof Luzern und am Ufer des Vierwaldstättersees.

KKL LUZERN  
Kultur- und Kongresszentrum  
Europaplatz 1, 6005 Luzern

**Tickets, Hotels usw.** Impulse und Inspirationen sind garantiert. Verpassen Sie nichts und reservieren Sie Ihr Ticket noch heute. Als Teilnehmer des Europa Forums übernachten Sie zum Spezialpreis: [www.europaforum.ch/tickets](http://www.europaforum.ch/tickets)

## TOP SPEAKER

«Aufbruch statt Abbruch» fordert auf, Impulse zu setzen. Wie findet Europa einen Weg aus der Defensive – und was können mögliche Rezepte zum Aufbruch sein? Und die Schweiz? Braucht es mehr Nähe oder mehr Abgrenzung? Das Europa Forum Luzern bietet Orientierung in Zeiten der Unübersichtlichkeit. Verpassen Sie es nicht.



Ignazio Cassis, Sigmar Gabriel, Doris Leuthard, Peter Spuhler, Aude Pugin, Carsten Spohr, Flavia Kleiner, George Osborne und Tidjane Thiam (von links).

### Mittwoch, 4. Dezember 2019 / Vormittag

#### Breakfast Cruise

07.00 – Breakfast Note

[Sigmar Gabriel](#) MdB, Bundesausserminister a. D.

#### Symposium

09.00 – Opening

09.10 – Eröffnung Symposium Aufbruch statt Abbruch

[Doris Leuthard](#) alt Bundesrätin / Bundespräsidentin

09.25 – Europas Zukunft

[Guntram Wolff](#) Director of Bruegel,  
think tank on economic policy in Europe

09.40 – Wirtschaftliche Herausforderungen in Europa  
aus Unternehmensicht

[Dirk Hoke](#) CEO Airbus Defence & Space

[Eva Jaisli](#) CEO und Mitinhaberin PB Swiss Tools

[Franz Julen](#) VR-Präsident Valora

[Aude Pugin](#) CEO APCO Technologies

10.20 – Europe Special «Brexit und Europa»

**Überraschungsgast**

10.45 – Networking + Pause

11.20 – Executive Sessions 4 Parallelveranstaltungen

12.10 – Lunch

### Mittwoch, 4. Dezember 2019 / Nachmittag

#### Symposium

13.10 – Generation Zukunft

14.10 – Polit-Satire

[Viktor Jacobbo](#)

14.25 – Europa Barometer

[Cloé Jans](#) Leiterin operatives Geschäft und  
Mediensprecherin, gfs.bern

[Manuel Rybach](#) GLobal Head of Public Affairs  
and Policy, Credit Suisse

14.40 – Keynote

[Tidjane Thiam](#) CEO Credit Suisse Group

15.05 – Europa Interview

[Roberto Balzaretto](#) Staatssekretär EDA

15.20 – Networking + Pause

16.00 – Für ein starkes Europa – Luftverkehr verbindet

[Carsten Spohr](#) Vorstandsvorsitzender  
Deutsche Lufthansa

16.25 – «Der Standpunkt»

[Jan Peter Balkenende](#) Ehem. Ministerpräsident  
der Niederlande

16.50 – Wrap-up

17.00 – Abschluss + Networking

# Agenda

## Veranstaltungen, Konferenzen und Messen der Europäischen Union bis Ende 2019

September

- 5. ▶ Europäische hochrangige Konferenz über die Abscheidung und Speicherung von Kohlenstoff ▶ Oslo, Norwegen
- 5.-13. ▶ 36. Europäische Konferenz und Ausstellung für Photovoltaik-Solarenergie (EU PVSEC 2019) ▶ Marseille, Frankreich
- 11. ▶ Stadtbahninvestitionen im nächsten mehrjährigen Finanzrahmen (MFR) ▶ Brüssel, Belgien
- 12./13. ▶ 11. Bürgerforum «Energie» ▶ Dublin, Irland
- 19./20. ▶ Workshop zu Schlüsselkompetenzen in der beruflichen Erstausbildung: digital, literarisch und mehrsprachig ▶ Thessaloniki, Griechenland
- ▶ 3. CareersNet-Treffen ▶ Rom, Italien
- 23./24. ▶ Hochrangige Konferenz zur Förderung der LGBTI-Gleichstellung in der EU: ab 2020 und danach ▶ Brüssel, Belgien
- ▶ Intellectual property Horizon 5.0 conference ▶ Alicante, Spanien
- 26. ▶ 7. ENISA-Workshop zu Nationalen Cyber-Sicherheitsstrategien (NCSS) ▶ Warschau, Polen
- 30. ▶ Workshop zum integrierten nachhaltigen Stickstoffmanagement ▶ Brüssel, Belgien

Oktober

- 7. ▶ 2019 joint Cedefop and OECD symposium: The next steps for apprenticeship ▶ Paris, France
- 9.-11. ▶ 7. Konferenz zur Bekämpfung der Cyberkriminalität von Europol ▶ Den Haag, Niederlande
- 23.-25. ▶ Lisbon Addictions 2019 ▶ Lissabon, Portugal
- 23./24. ▶ 33. Madrider Forum ▶ Madrid, Spanien

November

- 29.-31. ▶ Zweite europäische Konferenz über Xylella Fastidiosa ▶ Ajaccio, Frankreich
- 4./5. ▶ Jährliche EASA-Sicherheitskonferenz 2019 ▶ Helsinki, Finnland
- 7./8. ▶ Forum «Europa übersetzen» 2019 ▶ Brüssel, Belgien
- 12. ▶ EU DataViz 2019 ▶ Luxemburg, Luxemburg
- ▶ Konferenz 2019 über die EU-Grundrechtecharta ▶ Brüssel, Belgien

Dezember

- 12./13. ▶ Gipfel für gesunde Arbeitsplätze 2019 - Umgang mit gefährlichen Stoffen ▶ Bilbao, Spanien
- 28./29. ▶ Forum für saubere Luft ▶ Bratislava, Slowakei
- 3./4. ▶ Europa Forum Luzern\* ▶ Luzern, Schweiz
- 5. ▶ Klares Schreiben für Europa ▶ Brüssel, Belgien
- 11./12. ▶ EWSA-Preis der Zivilgesellschaft 2019 ▶ Brüssel, Belgien

\* kein EU-Event

# AUFBRUCH STATT ABBRUCH

TOP SPEAKER

**Ignazio Cassis**  
**Sigmar Gabriel**  
**Doris Leuthard**  
**Peter Spuhler**  
**Tidjane Thiam**

Peter Spuhler  
VR-Präsident Stadler Rail

 **EUROPA FORUM**  
LUCERNE

**ANNUAL MEETING**  
**3. + 4.12.2019 / KKL Luzern**

**Impulse für eine starke Schweiz und ein starkes Europa.**  
[europaforum.ch](http://europaforum.ch)

**amag**

CREDIT SUISSE

**EY** Building a better  
working world



helvetia

SGS

swisscom



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

BILANZ

Handelszeitung

LE TEMPS

persönlich

Die Volkswirtschaft

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA  
Direktion für europäische Angelegenheiten DEA

# Aufbruch oder Durchbruch?

Zeit für die neue Realität:  
[newrealityblog.com](http://newrealityblog.com)



The better the question. The better the answer. The better the world works.



**EY**

Building a better  
working world