



Wer rastet rostet – investieren wir stärker in die Zukunft



Walter Herzog

FRICKTAL. Die Schweiz ist bekannt für herausragende technische Leistungen. Die Einweihung und Eröffnung des Gotthard-Basistunnels vor wenigen Monaten legt davon ein eindrückliches Zeugnis ab. Wer anders als die fleissigen und pünktlichen Schweizer schafft es, ein Jahrhundertbauwerk durch die Alpen innert kürzester Zeit erfolgreich fertig zu stellen? In der Tat, dies ist ein hervorragendes Beispiel, welches die Qualität und die Stärke unseres Landes und unserer Bewohner ausmacht.

Wichtig auch, dass dem Grossprojekt ein demokratischer Prozess und Entscheid vorangingen. Somit ist letztendlich die gesamte Bevölkerung Teil dieser grossen Leistung.

Doch solche positiven Beispiele, früher noch zahlreich vorhanden, sind heutzutage leider eher Einzelfälle. Wer denkt und handelt heute noch langfristig? Wer ist bereit, ein Risiko auf sich zu nehmen, um langfristig erfolgreich zu sein oder für die Gesellschaft einen Fortschritt zu erzielen? Was oder wer ist gesellschaftlich höher im Kurs? Ein erfolgreicher Immobilieninvestor, ein cleverer Börsenmakler oder ein einfacher Kleinunternehmer, welcher eine innovative Idee hat und Grosses erreichen

möchte. Möglicherweise ein Start-up gründen und viele Arbeitsplätze schaffen?

Auf den folgenden Seiten in unserem Wirtschaft-Spezial wollen wir aufzeigen, welche Faktoren wichtig sind, um im Berufsleben oder als Standortregion Fricktal erfolgreich zu sein. Was müssen Gewerbetreibende und Unternehmer tun, damit ihr Unternehmen, ihre Mitarbeiter und ihre Produkte auch in Zukunft vorne mit dabei sind. Persönlichkeiten mit grossen Erfahrungen erzählen ihre Lebensgeschichte und versuchen, wichtige Anstösse zu vermitteln.

Ein Fazit vorneweg: Es gibt kein Geheimrezept, es gibt aber gute Wege und Verhaltensregeln, wie wir erfolgreicher sein können.

Eine andere Erkenntnis ist jedoch auch, dass wir in einem ganz wichtigen Bereich arg im Hintertreffen sind. Wir Schweizer verfügen über ein ausgezeichnetes Knowhow, wir sind sehr gut ausgebildet. Die Schweiz verfügt über enorm viel Kapital. Milliarden liegen auf den Konten bei den Banken, Negativzinsen müssen bezahlt werden oder Immobilien werden zu deutlich überhöhten Preisen gekauft. Dennoch, und dies wird in Zukunft zum Problem, findet dieses viele Geld momentan den Weg zu den kreativen Köpfen und innovativen Menschen nicht. Viel Neues, was entstehen könnte, kann sich nicht weiterentwickeln.

Blättern wir zurück: Wie sind die heutigen Grossfirmen in der Schweiz überhaupt entstanden? Nicht selten stand am Anfang ein Tüftler und Erfinder, welcher seine zum Teil verrückten Ideen dank der tatkräftigen finanziellen Unterstützung eines Partners und Investors realisieren und

zum Erfolg bringen konnte. Viele Arbeitsplätze sind auf diese Weise entstanden. Der innovative Fachmann und Brauer Theophil Roniger beispielsweise wäre alleine chancenlos gewesen. Nur dank der finanziell essentiellen Unterstützung durch den vermögenden Bauer Matthias Wüthrich, welcher viel Vertrauen in die Künste Ronigers setzte, konnte in Rheinfelden eine Brauerei Feldschlösschen gegründet werden und es entstanden viele Arbeitsplätze.

Was ich damit sagen will? Die beste wirtschaftliche Idee ist chancenlos, wenn nicht finanzielle Mittel vorhan-

den sind und zielgerichtet dafür eingesetzt werden, um den Samen zum Keimen und Wachsen zu bringen.

Der Kauf von Aktien an der Börse, oder momentan vor allem der Kauf von Immobilien steht hoch im Kurs. Die Aktienkurse jedoch dümpeln seit Jahren dahin und die Immobilienpreise sind extrem hoch. Die Risiken sind beträchtlich. Warum daher nicht einen Teil der verfügbaren Mittel in zukünftig sehr produktive Sektoren investieren? Warum nicht auf diese Weise durch die Unterstützung von innovativen Ideen und Unternehmen mittels Schaffung von Arbeitsplätzen

und langfristigem Erfolg der Gesellschaft einen grossen Dienst erweisen?

Wie die Schweiz und wir alle als Gesellschaft dies schaffen können, ja müssen, zeigt der Beitrag zum Zukunftsfonds Schweiz in unserem Wirtschaft-Spezial. Ein wie ich denke äusserst interessantes Projekt: Warum nicht einen Teil unsere schlummernden Pensionskassengelder einsetzen für den Aufbau von Start Up's und die gesunde Weiterentwicklung unserer Wirtschaft und das Wachstum unserer Arbeitsplätze sichern?

walter.herzog@nfz.ch



«Das Wachstum im Fricktal ist gewaltig»

Wirtschaftsförderin Annelise Alig Anderhalden zu den Chancen des Fricktals

Das Interesse am Wirtschaftsstandort Fricktal ist intakt. Aktuell gibt es eine Handvoll Anfragen von grösseren Firmen betreffend einer Ansiedlung im Sisslerfeld. Dies erklärt die Aargauer Wirtschaftsförderin Annelise Alig Anderhalden im Interview.

Valentin Zumsteg

NFZ: Frau Alig, wie stark beschäftigt Sie als Aargauer Wirtschaftsförderin das Fricktal?

Annelise Alig Anderhalden: Das Fricktal ist eine starke und rasch wachsende Wirtschaftsregion. Wir präsentieren die hervorragende Ausgangslage und die Stärken der Region interessierten und ansiedlungswilligen Unternehmen. Deshalb sind wir regelmässig im Fricktal unterwegs. Zusätzlich unterstützen wir aktiv ein Projekt der Neuen Regionalpolitik (NRP) im Fricktal, welches unter Federführung des Regionalplanungsverbandes umgesetzt wird.

Wann waren Sie zum letzten Mal im Fricktal?

Am vergangenen Freitag. Es ging um den Life Sciences-Cluster im Fricktal.

Wo sehen Sie die Chancen der Region?

Die Chancen sehe ich dort, wo das Fricktal bereits stark ist. Also zum Beispiel im Bereich Life Sciences und beim Wohnen. Die Nähe zur Wirtschaftsregion Basel sehe ich als Vorteil.

Was ist der Schlüssel zum Erfolg für die wirtschaftliche Entwicklung des Fricktals?

Verschiedene Faktoren tragen zu einer positiven Entwicklung der Region bei. Was es immer braucht für eine Ansiedlung ist Land oder geeignete Räumlichkeiten und die benötigten Arbeitskräfte. In diesen Bereichen ist das Fricktal sehr stark. Mit diesen Trümpfen gilt es sorgsam umzugehen. Ebenfalls wichtig sind die Schulen.

Sie können also verstehen, dass sich die Fricktaler kürzlich für den Erhalt des Berufsbildungszentrums in Rheinfelden eingesetzt haben?

Ja, Bildung ist ein zentraler Faktor für den Erfolg. Andererseits muss der Kanton sparen. Hier Lösungen aufzuzeigen, mit denen alle zufrieden sind, ist nicht einfach.

Wie Regierungsrat Stephan Attiger kürzlich schilderte, verfügt das Fricktal mit 204 Hektaren an unüberbauten Industrie- und Gewerbebezonen über die mit Abstand grössten Reserven im Kanton. Was soll an den Entwicklungsschwerpunkten Sisslerfeld und Laufenburg geschehen?

Das Sisslerfeld bietet ein ideales Umfeld für Life Sciences-Unternehmen. Dabei denke ich nicht nur an grosse bekannte Firmen, sondern auch an kleinere Zulieferbetriebe, welche die bestehenden grossen Firmen beliefern. Und natürlich wollen wir Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung. In Laufenburg können wir uns gut vorstellen, dass sich Firmen aus dem Energiebereich ansiedeln. Das hat in der Region Tradition.

Gibt es konkrete Anfragen von Firmen, die Arbeitsplätze im Fricktal schaffen wollen?

Für das Fricktal gibt es immer wieder Anfragen. Im Moment haben wir für das Sisslerfeld eine Handvoll konkre-



«Für das Fricktal gibt es immer wieder Anfragen. Im Moment haben wir eine Handvoll konkreter Projekte, die je zwischen 50 und 70 Arbeitsplätze bringen würden», erklärt Annelise Alig Anderhalden.

Foto: Valentin Zumsteg

ter Projekte, die je zwischen 50 und 70 Arbeitsplätze bringen würden. Ob sich die Betriebe, welche ich namentlich nicht nennen darf, für das Fricktal entscheiden, ist noch offen. Wir haben regelmässig Kontakt mit den Verantwortlichen und bringen die besten Argumente für die Region ein. Für

Was tun Sie aktiv, um Arbeitsplätze in den Aargau zu holen?

Als kantonale Standortförderung akquirieren wir aktiv im Ausland. Wir arbeiten mit erfahrenen Partnern zusammen, zum Beispiel mit Switzerland Global Enterprise (SGE). SGE hat den Auftrag vom Bund,

wachsen und schauen sich nach einem neuen Standort um, dann suchen wir für sie Land, Betriebsgebäude oder Büroflächen. Wir haben eine umfangreiche Immobilien-Datenbank. Die Standortförderung hat auch eine Service-Line für KMU eingerichtet. Wir beantworten vielseitige Fragen der Betriebe oder suchen die zuständige Person innerhalb der Verwaltung. Wir besuchen regelmässig Unternehmen, um aus erster Hand zu erfahren, welche Anliegen sie haben und was sie konkret von der Standortförderung erwarten.

Die Pharma-Industrie ist im Fricktal stark vertreten. Gibt es ein Klumpenrisiko?

Ja, das ist ganz klar. Deshalb wünscht man sich ein zweites Standbein. Das ist schwierig aufzubauen. Der Markt entscheidet selber, was entsteht. Man darf allerdings nicht vergessen, dass es im Fricktal auch viele Arbeitsplätze im Gesundheitswesen und in der Bauwirtschaft gibt. Der KMU-Bereich ist stark und heterogen, das verkleinert das Risiko.

Alle Politiker träumen von Start-ups, die klein anfangen und schnell gross werden. Ist das Fricktal für solche Kleinfirmen ein guter Boden?

Firmen können überall gegründet werden. Ein Zentrum für Start-ups wäre sicher eine gute Sache. Die kleinen Betriebe können häufig zu Beginn noch keine kostendeckenden Mieten bezahlen. Deshalb braucht es einen privaten Investor, der die Liegenschaft zu günstigen Konditionen anbietet. Es gab bereits solche Ideen, doch wegen der fehlenden Finanzierung konnten sie nicht realisiert werden.

Braucht das Fricktal eine eigene Standort- und Wirtschaftsförderung?

Der Planungsverband Fricktal Regio betreibt auch Standort- und Wirtschaftsförderung. Das ist sehr wertvoll. Die Zusammenarbeit funktioniert gut. Für uns ist es ein Vorteil, wenn es in der Region Personen gibt, welche die Region sehr gut kennen und gut vernetzt sind.

Der zunehmende Verkehr sorgt bei der Fricktaler Bevölkerung für Diskussionen. Wie beurteilen Sie die Verkehrssituation im Hinblick auf weiteres Wachstum?

Verkehr ist ganz sicher ein Thema. Weiteres Wachstum wird mehr Verkehr bringen, das ist ein Fakt. Der Kanton beschäftigt sich damit, wie man in grösseren Räumen die Verkehrsprobleme lösen kann.

«Es ist heute eine Tendenz feststellbar, dass Ansiedlungen aus dem Ausland kleiner ausfallen»

Laufenburg gibt es ebenfalls Interessenten. Diese sind kleiner, mit weniger als zehn Mitarbeitern. Es ist heute eine Tendenz feststellbar, dass Ansiedlungen aus dem Ausland kleiner ausfallen. Die Schweiz ist ein teurer Standort und wird für sehr spezifische wissensintensive Unternehmensbereiche ausgewählt.

Wie optimistisch sind Sie, dass eine der grösseren Firmen ins Sisslerfeld kommt?

Wir kämpfen für diese Projekte und zeigen das Fricktal und den Kanton von seiner besten Seite. In der Endphase sind nur noch Standorte im Rennen, welche für das Unternehmen sehr gut geeignet sind. Der Standortwettbewerb ist gross.

Was war für Sie der letzte Ansiedlungserfolg im Fricktal?

Das war die Aroba, die nach Wallbach umgezogen ist. Die Firma Häring kam vom Baselland ins Fricktal. Ein anderes Unternehmen, die Solvias, entstand in Basel und entwickelt sich heute in Kaiseraugst sehr gut. Erfreulich ist auch die Entwicklung der Firma Tillotts in Rheinfelden. Alle diese Unternehmen haben wir bei ihrer Standortsuche während längerer Zeit unterstützt.

Standortmarketing in ausgewählten Märkten zu betreiben. Wenn sie ein Unternehmen findet, das Interesse an der Schweiz hat, werden die Kontakte an die Kantone verteilt. Ist das Unternehmen vielversprechend für den Kanton Aargau, präsentieren wir die Vorzüge des Standortes. Im direkten Kontakt mit den Verantwortlichen wollen wir diese von den hervorragenden unternehmerischen Möglichkeiten im Fricktal überzeugen und so das Unternehmen – gegen die Konkurrenzstandorte – für den Kanton Aargau gewinnen. In Deutschland arbeiten wir mit der Handelskammer Deutschland-Schweiz zusammen. Wir organisieren pro Jahr zwei bis drei kleinere Anlässe, an welchen wir die Vorzüge des Aargaus vorstellen.

Jetzt haben wir viel über Ansiedlungen geredet. Was tun Sie für bestehende Firmen?

Die Wirtschaftsförderung beschäftigt sich nicht nur mit der Ansiedlung von neuen Firmen. Die sind wichtig, entscheidend ist jedoch die Pflege der bestehenden Unternehmen. Es gibt viele KMUs, die neue Stellen schaffen. Über 60 Prozent aller Arbeitsplätze sind bei diesen Unternehmen. Wollen bestehende Betriebe

Im Dienste der Firmen

AARGAU. Seit 2012 gibt es die kantonale Standortförderung Aargau Services als eigene Abteilung im Departement Volkswirtschaft und Inneres. Sie unterstützt und berät Firmen bei Ansiedlungen, Gründungen, Wirtschafts- und Standortfragen. Für die Firmen ist dieser Service kostenlos. Daneben koordiniert Aargau Services die Areal- und Branchenentwicklung und kümmert sich um das Monitoring des Wirtschafts-

standorts Aargau. Zudem ist Aargau Services zuständig für die Tourismuspolitik des Kantons und unterstützt im Rahmen der «Neuen Regionalpolitik» Standortförderungsprojekte in den Regionen. Annelise Alig Anderhalden hat an der ETH studiert und leitet Aargau Services. Sie stammt aus Graubünden und wohnt heute in Zürich. Die Abteilung verfügt über acht Vollzeit- und zwei Projektstellen. (nfz)

«Die Miniaturisierung spielt bei uns eine grosse Rolle»

Christian Rutishauser schätzt die nationale Grösse aber auch das regionale Business bei Amplifon

Für Christian Rutishauser sind zielorientiertes Führen wie auch Verantwortung abgeben wichtige Voraussetzungen für den Erfolg einer Firma. Der Fricktaler ist Geschäftsführer von Amplifon Schweiz. Das Unternehmen zählt zu den weltweit führenden Hörgeräteanbietern.

Susanne Hörth

KAISTEN. Mit zunehmenden Alter nimmt bei vielen Menschen die Hörfähigkeit ab. Ein Hörverlust ist in der Regel nicht mit Schmerzen verbunden. Die Betroffenen leiden gleichwohl. Sie reden nicht darüber und ziehen sich zurück. «Der normale Hörverlust ist ein ganz schleichender Prozess, an den sich die Leute nach und nach gewöhnen. Es wird alles etwas ruhiger, man stellt den Fernseher etwas lauter, gibt der Umgebung Schuld, wenn man sie nicht versteht», weiss Christian Rutishauser aus jahrelanger Erfahrung in der Hörgerät-Branche. Bis zu zehn Jahren würden teilweise vergehen, bis die Betroffenen sich eingestehen, dass sie etwas gegen ihr vermindertes Hörvermögen unternehmen müssen und den Gang zum Hörakustiker trauen.

Seit neun Jahren ist der Kaister Geschäftsführer von Amplifon Schweiz. Das Unternehmen zählt über 240 Angestellte, ein Grossteil davon verteilt auf 84 Läden in städtischen wie auch ländlichen Regionen. Und nächstes Jahr werden noch weitere Läden dazu kommen.

Keine Selbstverständlichkeit in einer Branche, in der die Hemmschwelle nach wie vor sehr hoch ist. Und der lange auch eine grosse Kundenzufriedenheit anhaftete. «Vielen Leuten kommen bei Hörgeräten jene grossen Dinger in den Sinn, die der Grossvater oder die Grossmutter in den Ohren hatten. Jene Geräte, die piffen und nicht wirklich etwas brachten», so Rutishauser. Zwischen den damaligen «Geräusche-Verstärkern» und den heutigen Hightech-Geräten liegen Welten. Dazu kommt, dass die aktuelle Gerätegeneration klein und kaum noch sichtbar ist. «Die Miniaturisierung spielt bei uns eine sehr grosse Rolle.»

Die Optik ist das eine, die Leistung das andere. Die Digitalisierung ist längst ein wichtiger Bestandteil in der Entwicklung von Hörgeräten. «Ein Hörgerät macht pro Sekunde tausende von Berechnungen über die momentane akustische Situation. Die Geräte kommunizieren untereinander, wissen Kopfgeräusche ebenso zu verarbeiten wie sie auch zwischen Gesprächen oder Musik unterscheiden können», nennt Christian Rutishauser nur einige der Vorteile der winzigen Hörhilfen. In gewissen Situationen habe der Träger sogar einen Vorteil gegenüber anderen Leuten. So etwa beim Telefonieren mit einem Handy. Noch bevor dieses ganz ans Ohr geführt wird, erkennt es das Hörgerät. Störende Geräusche werden gedämpft oder ganz weggefiltert.

Seitenwechsel

Wer Christian Rutishauser zuhört, spürt, mit wie viel Herzblut er seine Arbeit macht und das Unternehmen leitet. Eine Faszination, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten an nichts eingebüsst hat. Im Gegenteil. «Ich komme eigentlich von der Retail-



Christian Rutishauser leitet Amplifon Schweiz mit über 240 Mitarbeitern.

Foto: zVg

Seite her. Vor 19 Jahren bin ich durch einen Headhunter zu Phonak gekommen. Am Anfang war ich schon etwas kritisch. Denn Hörgeräte hatten ein etwas verstaubtes Image. Ich habe aber ganz schnell festgestellt, dass es überhaupt nicht so ist, vielmehr ist es sehr spannend. Ich bin bis heute von der Branche begeistert.»

Nach fünf Jahren beim Hersteller Phonak konnte Christian Rutishauser bei Siemens Audio Schweiz die Geschäftsleitung übernehmen. Und vor neun Jahren kam dann das Angebot für die Geschäftsführung von Amplifon Schweiz. Das angenommen zu haben, hat der Kaister nie bereut. «Amplifon Schweiz ist für mich eine Herzensangelegenheit.»

Der Seitenwechsel vom Hersteller zum Anbieter brachte ihm zusätzliches wertvolles Wissen mit in die neue Aufgabe. Dazu kommt, dass er die ganze Branche von den Herstellern, den Mitbewerbern, den Akustikern,

den Partnern und vielem mehr sehr gut kennt. «Das half mir, schnell Fuss fassen zu können.»

Vom Management bis zur Basis

Dass Amplifon so gut aufgestellt ist, verbucht Christian Rutishauser nicht als seinen persönlichen Erfolg, sondern als Zusammenspiel ganz vieler Faktoren. Dazu gehört insbesondere die Leistung eines jeden Mitarbeiters – und zwar vom Management bis zur Basis in den Läden. «Hier findet ja das eigentliche Geschäft mit dem Kunden statt», macht der Amplifon-Geschäftsleiter deutlich. Und dass das beste Marketing nichts bringt, wenn die Leute an der Basis in den Läden und somit beim Kunden nicht motiviert und engagiert sind. Ist ein Kunde zufrieden und verfügt dank des Hörgerätes wieder über eine bessere Lebensqualität, so macht er dies auch mit der wichtigen Mund-zu-Mund-Propaganda deutlich. Und er hält dem Geschäft die

Treue. «Und die ist sehr hoch. Wenn es um den Ersatz eines Gerätes geht, kommen die Kunden in der Regel nach fünf und mehr Jahren wieder ins gleiche Geschäft und verlangen nach dem gleichen Mitarbeiter.»

Seine Mitarbeiter wie auch die Kunden zu spüren, ist für den Geschäftsleiter wichtig. Wann immer es seine Agenda zulässt, stattet er den Läden und den Messeständen einen Besuch ab. Erst vor wenigen Tagen war er an einem der Auftritte der Amplifon-Hörwelt. «Hier bieten wir ein niederschwelliges Angebot, um einen einfachen Hörtest machen zu können. Das wird gerne genutzt. Ich kam mit einem Mann ins Gespräch, der einen massiven Hörverlust hat, bisher aber nichts dagegen unternommen hat. Ich konnte ihn motivieren, in eines unserer Geschäfte zu kommen und sich einer genauen Höranalyse und Beratung unterziehen zu lassen.»

Neuer Lehrberuf seit August 2016

Und wie steht es mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden? Rutishauser lacht. Gut, meint er. Ein Indiz dafür seien die vielen langjährigen Mitarbeiter. «Sie sind für mich teilweise auch die Bestätigung für meine richtige Art zu führen.» Dass die Treue zum Unternehmen keine Selbstverständlichkeit ist, zeigt er im nächsten Satz: «Ich bin auch Präsident beim Verband Hörakustik Schweiz. Dort sehe ich, wie stark meine Kollegen mit Mitarbeiter-Wechseln oder der Suche nach guten Leuten zu kämpfen haben.» In der Schweiz gibt es einen enormen Mangel an ausgebildeten Akustikern. Es ist mit ein Verdienst von Christian Rutishauser und dem Verband Hörakustik Schweiz, dass seit August dieses Jahres mit dem Hörsystemakustiker ein neuer Beruf angeboten wird. Die ersten 15 Lernenden haben ihre dreijährige Lehre in Angriff genommen. «Sieben davon bei uns. Für nächstes Jahr sind bereits schon wieder sieben Lehrverträge unterschrieben.» Das sei ein wichtiger Schritt für die Zukunft der Branche, ist Rutishauser überzeugt. Viele hätten sich zuerst innerhalb der Branche gegen diese Lehre gewehrt. Man könne doch so junge Leute nicht auf eine durchschnittlich ältere Kundschaft loslassen. Rutishauser weiss aber: «Auch 16-Jährige verfügen bereits über eine Sozialkompetenz.» Bisher war der Beruf nur auf dem zweiten Bildungsweg möglich.

Kein Kontrollfreak

Was braucht es als Führungsperson? Christian Rutishauser setzt zur Antwort an, unterbricht und meint dann: «Mein Managementteam würde auf meine Person bezogen wahrscheinlich Attribute nennen, wie viel Vertrauen haben, Verantwortung abgeben und Kreativitätsraum lassen.» Der Geschäftsführer verhehlt aber auch nicht, dass er zudem sehr fordernd, ziel- und erfolgsorientiert sei. «Für mich ist es wichtig, die vom Konzern vorgegebenen Ziele zu erreichen.» Er sei nicht daran interessiert, von jedem Verkaufsleiter zu wissen, was dieser aktuell gerade tut. «Ich lasse ihnen den Raum, wie sie die Ziele erreichen können.» Das bedeutet aber nicht, dass er sich als oberster Verantwortlicher im Unternehmen Schweiz nicht um die Leute kümmere. «Wir versuchen klare Ziele für jeden zu haben, Transparenz zu schaffen. Und wir setzen auf offene Kommunikation. Jeder soll wissen, was in der Firma läuft und wo wir aktuell stehen. Aber auch das Untereinander muss stimmen. Ich versuche eine möglichst unkomplizierte Arbeitswelt zu schaffen. Denn ich verabscheue nichts mehr als kompliziertes Getue.»

In seiner Arbeit ist auch Christian Rutishauser nicht ganz frei in den Entscheidungen. Amplifon ist ein weltweites Unternehmen, das Mutterhaus befindet sich in Mailand. Von dort hätten sie auch gewisse Vorgaben an denen es sich zu orientieren gilt. Innerhalb der Schweiz ist es für den Fricktaler wichtig, dass alle Läden einen einheitlichen Auftritt haben. Gleiches gilt auch für die Messestände. «Nationale Grösse und lokales Business eröffnet die ganze Spannweite eines Unternehmens», verdeutlicht der Amplifon-Geschäftsführer nochmals seine Begeisterung für seine Arbeit. Und er ist überzeugt, dass die Hörgerät-Branche ein Retail-Zweig sei, der nach wie vor wächst und Potenzial für noch viel mehr hat.



Nah und Sicher

Geld ist Gefühlssache. Dabei zählen Nähe, Vertrauen und Sicherheit.

Fragen Sie uns, wenn es um Sparen oder Vorsorgen, um Hypotheken oder Geldanlagen, oder um innovative Ideen für KMU geht.

Wir eröffnen Ihnen Perspektiven, die ganz zu Ihnen passen.



Lukas Fässler
Regionaldirektor



Roland Stäubli
Leiter Firmenkunden



Dominik Tanner
Leiter Privat- und Geschäftskunden



Ulrich Moser
Leiter Vermögende Privatkunden



Rudolf Umbricht
Niederlassungsleiter
AKB Frick



Walter Bürgler
Niederlassungsleiter
AKB Laufenburg



Roger Sprenger
Niederlassungsleiter
AKB Magden



Dieter Frei
Niederlassungsleiter
AKB Möhlin



Aargauische Kantonalbank

Das sichere Gefühl. www.akb.ch

Ja!
Wir sind an einer langfristigen Beziehung mit Ihnen interessiert.



Wir sind Fricktal.

NEUE FRICKTALER ZEITUNG

Dienstag, Donnerstag und Freitag | nfz.ch

Wählen Sie Ihr gewünschtes Abonnement:

- Probe-Abonnement** für drei Monate (einmalig bestellbar) **38 Franken**
- Halbjahresabonnement** plus einen Monat gratis **108 Franken**
- Jahresabonnement** plus zwei Monate gratis **198 Franken**

Oder bestellen Sie Ihr digitales Abonnement direkt über die Website.

Rechnungsadresse:

Vor-/Nachname _____

Strasse/PLZ/Ort _____

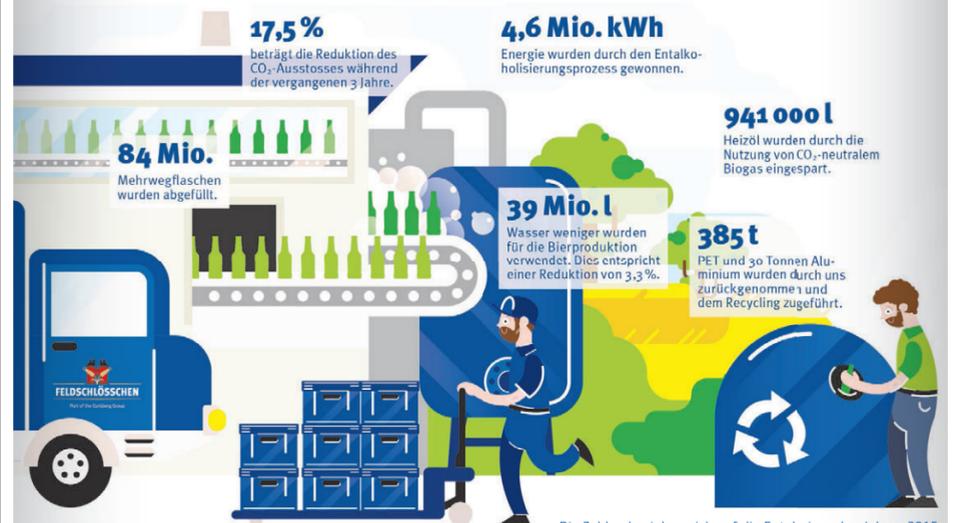
Tel./E-Mail _____

Neue Fricktaler Zeitung, Baslerstrasse 10, 4310 Rheinfelden
Aboservice: Tel. 061 835 00 00 | abo@nfz.ch | nfz.ch

3x wöchentlich – Dienstag, Donnerstag, Freitag – digital ab 23 Uhr am Vorabend
DIE Zeitung im Fricktal – print und im Original-Layout – auch digital

Jetzt abonnieren oder verschenken

Nachhaltigkeit bei Feldschlösschen



Das Unternehmen Feldschlösschen nimmt seine Verantwortung wahr indem es sich in allen Geschäftsbereichen für eine nachhaltige Entwicklung engagiert.

Der vollständige Nachhaltigkeitsbericht von Feldschlösschen kann unter www.feldschloessen.com/Verantwortung heruntergeladen werden.

Weitere Auskünfte: info@feldschloessen.ch

Feldschlösschen verbindet die Schweiz



Part of the Carlsberg Group



Seit 1876 in der Schweiz

«Chirurgisch kleine Korrekturen»

Unternehmensberater Hanspeter Draeyer über unternehmerische Gefahren und Chancen

Dass der Schuh drückt, ist schon mal eine Erkenntnis. Noch besser ist es, die Gründe dafür zu kennen. Hanspeter Draeyer bringt Unternehmen wieder in Gang.

Ronny Wittenwiler

FRICKTAL. «Ich weiss nicht, ob ich das kann.» Dieser Satz von Hanspeter Draeyer steht am Anfang dieser Geschichte, ist Antwort auf die telefonische Anfrage der NFZ. Schliesslich erklärt sich der Mann aber bereit für dieses Gespräch und kommt auf der Redaktion vorbei. Vorausgeilt war ihm bereits sein Ruf: Tätig in der Privatwirtschaft, in Verwaltungen und für Nonprofitorganisationen gilt Draeyer als renommierter Unternehmensberater. Wer, wenn nicht ein solcher Experte, kennt den unternehmerischen *Schlüssel zum Erfolg*? Beim Gespräch trifft die NFZ auf einen messerscharfen Analytiker.

Wenn der Schuh drückt

Seine Arbeit beginnt, wenn vieles schon im Argen liegt. «Ohne mich darüber mokieren zu wollen», sagt er stoisch, «aber ich lebe natürlich von schlechten Chefs.» Sein Job: schlingende Unternehmen auf Kurs bringen, zurück auf die Erfolgspur. Doch was heisst schon Erfolg? Draeyer definiert ihn so: «Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es in seinem Marktumfeld genügend Mittel generieren kann, damit das Überleben mittel- und langfristig sichergestellt ist.» Freilich ist das allein noch keine Offenbarung. Doch besteht die Kunst darin, die zu generierenden Mittel auch zu erkennen und darüber hinaus mögliche Umstände zu eliminieren, die dem angestrebten Überleben eines Unternehmens hinderlich sind. Drückt der Schuh, besteht der Mehrwert eines Unternehmensberaters, der diesen Namen auch verdient, darin: zeigen, weshalb und wo genau der Schuh drückt (hindernde Umstände) und was dagegen zu tun ist (die zu generierenden Mittel). Als Berater geht Draeyer dorthin, wo die Wahrheit auch mal wehtun kann. «Vor allem, wenn sie nicht mit der bisherigen Wahrnehmung innerhalb eines Unternehmens übereinstimmt.» Fakten auf Tisch legen, ungeschminkt. «Tue ich das nicht, bin ich mein Geld nicht wert.»

Kontrollfunktionen im Cockpit

Wer sich mit Draeyer unterhält, bekommt eine Ahnung, wie rasch Unternehmen in eine falsche Spur geraten können. Bloss, weil sie ein paar Grundsätze nicht befolgen. Demgegenüber aber zeigt sich auch, wie naheliegend der *Schlüssel zum Erfolg* doch wäre. «Eine Firma braucht ein Instrumentarium, das faktengestützt periodisch messbare Aussagen zum Zustand des Unternehmens erlaubt.» Ist die Strategie nach wie vor die richtige? Was macht die Konkurrenz? Wie steht es um die Finanzen? Wie steht es um die Qualität der Mitarbeiter? «Verfügt ein Unternehmen über kein solches Instrument, ist es im Blindflug unterwegs.» Draeyer bezeichnet ein solches Instrument entsprechend auch als Cockpit.

Bleibt die Frage, ob damit auch kleine Unternehmen zwingend abheben müssen – wir nennen Draeyer als Beispiel einen Coiffeurladen. «Selbstverständlich brauchen Sie hier kein hoch entwickeltes Instrumentarium, dafür fehlen meist Zeit und Mittel. Ich bin aber überzeugt, dass ein am Markt erfolgreicher Salon genau nach denselben Kriterien funktioniert: Man schaut sich um nach Trends, auf Mes-



Messerscharfe Analysen: Hanspeter Draeyer.

Foto: Ronny Wittenwiler

sen, in Magazinen, man schaut, was die Konkurrenz macht, es herrscht eine interne Feedbackkultur, um zu verhindern, dass Kunden plötzlich mit unpassenden Frisuren den Salon verlassen. Das sind alles periodisch anwendbare Messwerte, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu prüfen.»

Von Pseudo-Instrumenten und echter Fehlerkultur

Es versteht sich von selbst, dass gerade die Qualität der Mitarbeiter entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit ist. Jedes Unternehmen brauche daher zwingend ein etabliertes Mitarbeiterbeurteilungssystem. Gerade auf

seinen «Baustellen» findet Draeyer nicht selten vor, was er als «hanebüchen» bezeichnet: Viele Beurteilungssysteme würden eher einer pseudopsychologischen Gesamtbeurteilung eines Menschen gleichkommen, anstatt dass sie tätigkeitsrelevante Urteilkriterien beinhalten. «Erst ein Mitarbeiterbeurteilungssystem mit nachvollziehbaren Kriterien erlaubt qualitative Feedbacks, verhindert falsche Selbsteinschätzung und Selbstqualifikationen und bringt Verbesserungsprozesse in Gang.» Doch stellt Draeyer fest: «Oft etabliert sich eine Art Stillschweigekultur, die selbst Führungsverantwortliche in Krisen nicht durchbrechen. Heisse Punkte werden

umdribbelt, man geht drohenden Fehlern lieber aus dem Weg. Das beobachte ich vor allem in Verwaltungen. Wenn eine Organisation aber keine Kultur entwickelt, die Fehler erlaubt, führt das zu schwierigen Situationen. Denn erst die Voraussetzung einer Fehlerkultur ermöglicht, nach entstandenen Fehlern Ursachenforschung betreiben zu können, damit dieselben nicht mehr passieren.»

Die Lohnfrage

Letztlich sind solche interne Verbesserungsprozesse auch eng an die Mitarbeiterzufriedenheit gekoppelt. «Wer als Arbeitgeber denkt, eine Lohnsteigerung sei das einzig zentrale Anreizmittel, um einen Mitarbeiter an sich zu binden, ist auf dem Holzweg. Denn damit wird fälschlicherweise die Lohnfrage in den Fokus gestellt, statt die Arbeitsqualität.» Attraktivität der Tätigkeit oder Arbeitsklima seien entscheidende Faktoren für die Arbeitsqualität. Draeyer nennt ein ihm bekanntes Beispiel. «Eine Krankenversicherung, sehr regional aufgestellt, alles andere als zentrumsnah: aus städtischer Perspektive eigentlich eine sehr unattraktive Firma. Diese Mitarbeiter werden dauernd abgeworben von grossen Versicherungskonzernen, zumal es sich um hochkompetente Generalisten handelt. Dennoch bleiben sie: Weil sie die Möglichkeit erhalten, sich laufend weiterbilden zu dürfen, weil sie in mehreren Sparten ihre Kompetenzen ausüben dürfen und weil am Arbeitsplatz eine hohe, beinahe freundschaftliche Zusammenarbeitsqualität herrscht.»

Stellt sich unter dem Gesichtspunkt Mitarbeiterzufriedenheit die Frage, wie sehr ein Arbeitnehmer entsprechende Forderungen stellen darf; oder rhetorisch formuliert: Muss sich ein

Chef vom Arbeitnehmer alles gefallen lassen? Muss er nicht. «Die Leistungsfähigkeit des Personals hat bestimmten Anforderungen innerhalb der Gesamtunternehmung zu genügen. Ist das nicht der Fall, ist die nachhaltige Weiterexistenz der Firma gefährdet. Ein Chef darf nicht fordern – er muss fordern. Das ist Teil des Spiels.»

«Systemknotenpunkte»

«Versuchen, ein Unternehmen auf seine inneren Qualitäten zurückzuführen.» So versteht Hanspeter Draeyer seine Aufgabe, wobei jede Organisation in ihrer Feinstruktur anders typologisiert sei. «Fehlen Instrumente für die Steuerung der jeweiligen Organisation, gilt es, die richtigen Veränderungsprozesse an die Hand zu nehmen.» Um eine gedankliche Entwicklung in Gang zu bringen, genügen letztlich «chirurgisch kleine Korrekturen». Unternehmensberater Draeyer bedient sich dabei der Weisheit eines Lehrers seiner Jugend: «Nimmst du an den Systemknotenpunkten Änderungen vor, dort also, wo viele Netzfäden zusammenlaufen, erhältst du eine mehrdimensionale Wirkung.» – Sagt's und man erinnert sich an seinen Satz als Antwort auf die Anfrage für dieses *Schlüssel-zum-Erfolg-Gespräch*: «Ich weiss nicht, ob ich das kann.» Dass er das sagte, hat übrigens mit seiner Überzeugung zu tun: Man dürfe nicht so tun, als wisse man alles. «Vor allem dann nicht, wenn man über Entwicklungen redet», sagt Hanspeter Draeyer. Vielleicht gehört am Ende ein gewisses Stück Demut halt dazu, um für Unternehmen, die in eine Krise geraten sind, der Richtige zu sein – damit irgendwann der Schuh nicht mehr drückt und man schliesslich wieder alleine auf gesunden Beinen fusst.

«Wohlbefinden können Sie doch nicht befehlen»

Nicht selten wenn es um unternehmerische Entwicklung geht, fallen Schlagwörter wie «Vision» oder «Leitbild». Die NFZ hat Hanspeter Draeyer gefragt, was er davon hält. «Bald jedes Unternehmen hat das Gefühl, es brauche eine Vision. Wenn ich mir diese Welt vorstelle, in der plötzlich alle mit Visionen herumlaufen... – das geht hinunter bis in öffentliche Verwaltungen von Gemeinden. Ich bin überzeugt: Das bringt nichts! Schauen Sie sich an, was in solchen Visionspapieren oder Leitbildern gewöhnlich steht: Das sind oft hoch aggregierte Terminologien, in die man alles und jedes hineininterpretieren kann. Das ist todlangweilig. Organisationen haben das Gefühl, mit einem Leitbild oder einer Vision eine innere Orientierung für ihre Mitarbeiter schaffen zu können. Natürlich ist es gut, wenn ein Mitarbeiter den Spirit des Unternehmens

in sich trägt. Das Selbstverständnis für eine Firma entwickelt aber kein Mitarbeiter über ein Leitbild, sondern in der täglichen Führungs- und Kommunikationsarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten. Statt Leitbilder zu schreiben, sollten Unternehmen Orientierung schaffen durch permanente Kommunikation. Wohlbefinden kann man nicht befehlen. Wohlbefinden geschieht. Was ein Unternehmen dagegen braucht, ist eine Strategie. Und eine Strategie ist etwas ganz anderes als eine Vision oder ein Leitbild.

Matchentscheidend ist eine Strategie, die sich unter Berücksichtigung des Marktumfelds, der eigenen Kompetenzen und Potenziale in eine Zukunft hineindenkt, diese beschreibt und schaut, wie sie dorthin kommt. Das hat zwar auch visionäre Züge, ist aber empirischer Natur.» (rw)





**Da geht's los:
Mit einer Berufslehre in die Zukunft!**

GEWERBE REGION FRICK LAUFENBURG
einfach näher...

EINSATZ

Das GEWERBE REGION FRICK-LAUFENBURG setzt sich für optimale wirtschaftliche Rahmenbedingungen ein und fördert so das regionale Gewerbe – die Grundlage für ein breites Angebot an Lehrstellen in der Region.

ENGAGEMENT

Die Ausbildung von Lernenden hat einen hohen Stellenwert beim regionalen Gewerbe. Das GEWERBE REGION FRICK-LAUFENBURG engagiert sich für die Attraktivität der Berufslehre.

ANGEBOT

Unsere Mitglieder bieten Lehrstellen in den unterschiedlichsten Berufen. Nehmen Sie mit ihnen Kontakt auf und informieren Sie sich über die Ausbildungsangebote und offenen Lehrstellen. Kontaktadressen finden Sie auf unserer Website www.geref.ch.

geref.ch bauhandwerk.ch verkauf-dienstleistungen.ch



okiano Dein lokaler Marktplatz für **alles!**

Die Neue Fricktaler Zeitung bietet ihren Leserinnen und Lesern ab sofort die Möglichkeit, bei einem einzigartigen Online-Marktplatz teilzunehmen. Sie können Produkte und Dienstleistungen anbieten, selber kaufen, und sich mit anderen austauschen, Anlässe auflisten und so weiter. Auf die Internet-Plattform können Sie vom PC und von mobilen Geräten wie Smartphones und Tablets zugreifen.

Mit dem neuen, innovativen Okiano-Tool, das von der Neuen Fricktaler Zeitung mitgetragen wird, bieten Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen online regional und national an. Sie können auch Gruppen eröffnen und Produkte gemäss Ihren spezifischen Kategorien veröffentlichen und das alles mit Freunden und Bekannten teilen, zum Beispiel auf Facebook. Am besten melden Sie sich kostenlos an und entdecken Okiano mit all seinen Möglichkeiten.

Auf www.nfz.ch auf «**Okiano-Marktplatz**» klicken

NEUE FRICKTALER ZEITUNG

**Möchten
Sie**

**etwas
verkaufen,
dass Sie nicht
mehr brauchen?**



**AUCH FÜR MICH
DAS FRICKTAL
DAS ABO – DIE NFZ**

Wir sind Fricktal.

NEUE FRICKTALER ZEITUNG

**Wir sind die KMU-Berater
in Ihrer Nähe**

thv
Treuhand & Beratung

Dienstleistungen

Kundenbuchhaltung
Wirtschaftsprüfung
Steuerberatung
Rechtsberatung
Finanzplanung und
Controlling
Nachfolgelösung
Umstrukturierung

thv AG

Aarau

Telefon +41 62 837 17 17

thv.aarau@thv.ch

Rheinfelden

Telefon +41 61 836 96 96

thv.rheinfelden@thv.ch

www.thv.ch



MAHRER TREUHAND AG



-  **Steuererklärungen**
-  **Finanzbuchhaltungen**
-  **Lohnbuchhaltungen**
-  **Revisionen**

Mahrer Treuhand AG

Hauptstrasse 22 | 4313 Möhlin
Telefon 061 855 91 55
www.mahrer-treuhand.ch



PETER HALLER
Rechnen Sie mit uns



FINANZPEELING

Wir prüfen die Wirtschaftlichkeit Ihrer Firma.

*1947 erfindet der Schweizer Alfred Neweczerzal den Sparschäler.
Heute finden wir für unsere Kunden Sparstrategien, die Erfolg garantieren.*

www.peterhaller.ch

Die Schweiz braucht einen Zukunftsfonds

Initiative Zukunftsfonds: Zum Erhalt des nationalen Wohlstands der nächsten Generation

Die Schweiz hat kaum natürliche Ressourcen. Sie hat folglich nur eine Zukunft in Wohlstand, wenn sie echte Innovationen hervorbringt. Voraussetzungen dazu sind Forschung, Entwicklung, langfristig verfügbares Wagniskapital und visionäre Unternehmer. Damit das gelingt, fordern Unternehmer und Wissenschaftler einen neuen gemeinsamen Fonds.

Walter Herzog

SCHWEIZ. Die Schweiz hatte nach dem 2. Weltkrieg dank unversehrten Produktionsanlagen auf vielen Gebieten eine fast monopolartige Stellung (Sulzer Schiffsturbinen, BBC, Kraftwerksbau). Beginnend in den 1970er Jahren und beschleunigt mit dem Ende des Ostblocks entwickelten sich Globalisierungsprozesse, welche zu einer verstärkten Verlagerung traditioneller Produktion in die kostengünstigeren Entwicklungs- und Schwellenländer in Asien und in Lateinamerika führten und immer noch führen. Kapital und Technologie fliessen in diese Regionen. Heute wachsen Teile dieser Regionen und Kontinente bereits an die Spitze des technischen Fortschritts heran (Korea, Taiwan, Singapur, China, Indien). Das ressourcenarme Hochkostenland Schweiz kann nur durch die Realisierung seines Innovationspotentials im globalen Wettbewerb bestehen. Ein Wachstum durch Kostenvorteile ist gegenüber jenen Nationen, wo Produkte und Prozesse imitiert werden, nicht möglich. In 10 bis 20 Jahren werden nahezu alle Schweizer Spitzentechnologieprodukte auch in Asien hergestellt werden können. Folglich hat die Schweiz nur eine Zukunft in Wohlstand, wenn sie echte Innovationen hervorbringt. Voraussetzungen dazu sind Forschung, Entwicklung, langfristig verfügbares Wagniskapital und visionäre Unternehmer.

Es hapert an der Umsetzung

Aufgrund ihres ausgezeichneten Fundus an Universitäten, sonstigen Forschungseinrichtungen und einer dementsprechend hohen Dichte an Fachkräften, ist die Schweiz grundsätzlich ein attraktiver Standort für die Entwicklung vieler Zukunftstechnologien. Der Staat investiert hohe Summen an Steuergeldern in die Forschung der Schweizer Hochschulen und diese zeichnen sich auch durch revolutionäre Entdeckungen aus, was die hohe Anzahl an Patenten dokumentiert. Die Forschung ist jedoch nur eine Seite der Medaille, die Umsetzung in marktfähige Produkte hingegen die andere – aber die in der letzten Konsequenz entscheidende. Mit anderen Worten: Auf der Kostenseite (Forschung, Patente) gehört die Schweiz zur Spitze, aber auf der Ertragsseite (Umsetzung in wertschöpfende Produkte und Dienstleistungen) hapert es.

Eine drohende Erosion der internationalen Positionierung der Schweiz lässt sich auch bei der Wirtschaftsleistung feststellen. Für westliche Industrienationen wie die USA, Grossbritannien und die Länder Skandinaviens werden über einen 20-Jahres-Zeitraum höhere Wachstumsraten als für die Schweiz ermittelt. Auf einem relativ hohen Niveau zu wachsen gelingt anderen etablierten Ländern offenbar besser als hierzulande.

Spargelder fliessen in Unproduktives Unbemerkt hat sich in den letzten Jahrzehnten zudem eine Struktur-



schwäche entwickelt, die zum Niedergang führt: Die grossen Ersparnisse des Landes werden nicht mehr in direkt produktive wertschöpfende Investitionen im Land kanalisiert.

Nach dem 2. Weltkrieg begann die Schweiz mit der Einführung der Sozialprogramme graduell die Ersparnisse weg von den abgabepflichtigen Unternehmen in vom Staat diktierte Vehikel und Anlagekategorien zu lenken. In guter Absicht, aber auch mit schwerwiegenden Folgen. Die gesamtwirtschaftliche Sparquote beträgt heute in der Schweiz über 30% des Volkseinkommens. Unter sämtlichen OECD-Ländern weist lediglich Nor-

vestiert – allesamt Anlagen vermeintlich geringeren Risikos (siehe Immobilienkrise der Schweiz Anfang der 90er Jahre). Die zentrale Herausforderung des Landes ist deshalb die Kanalisierung von Ersparnissen in wertschöpfende Zukunftstechnologien.

Pensionskassen unterstützen keine innovativen Jungunternehmen

Die «herkömmlichen» Institutionen (etwa Banken, Pensionskassen, Lebensversicherungen) sind zur Investition der hierzulande reichlich vorhandenen Ersparnisse in hochproduktive Zukunftstechnologien aus verschiedenen Gründen zumeist nicht in der

lichen investieren nur in als sicher empfundene Anlagen; Wagniskapital aber gilt als unsicher, riskant. Und der Begriff Wagnis (bzw. Risiko) ist in unserer Gesellschaft negativ besetzt, obwohl er Verlust- und Gewinnchancen gleichermaßen beinhaltet.

Lösungskonzept: Zukunftsfonds Schweiz

Das Nadelöhr für zukunftssträchtige Investitionen bilden Wagniskapital und hochspezialisierte Intermediäre, die das Geld der Sparer und Anleger in echt innovative, langfristig wertschöpfende Projekte investieren. Nur so kann das Potenzial der Schweizer Forscher und Unternehmer zur Wahrung des Schweizer Wohlstandsniveaus genutzt werden.

Bei den Wagniskapitalinvestitionen liegt Israel im vergangenen 10-Jahres-Zeitraum mit Abstand auf der Spitzenposition. Auch die Zahlen der USA, China, Schweden, Indien und Irland liegen deutlich über dem Durchschnittswert. Die Schweiz weist Werte unter dem Durchschnitt auf. In Anbetracht der Rohstoffarmut und des Hochkostenniveaus muss es das Ziel der Schweiz sein, an der Spitze, unter den Top 3, zu agieren.

Um die Schweiz nachhaltig zukunfts-fähig zu machen, braucht es erstens hochspezialisierte Organisationen, deren Zweck die professionelle Vermittlung von Wagniskapital ist. Zweitens müssen ausreichende Finanzströme über diese Vehikel umgeleitet werden, um eine effektive Pipeline für Wagniskapital in Richtung innovative Jungunternehmen ins Leben zu rufen. In den USA investieren Pensionskassen typischerweise 5% ihrer Mittel in Wagniskapital, Univer-

sitätstiftungsfonds z.T. sogar zeitweise über 50%. Weil in den USA ein bedeutend kleinerer Prozentsatz der Ersparnisse über obligatorisch erklärte Pensionskassen dem Privatsektor entzogen werden, haben Privatinvestoren mehr Kapital zur Verfügung.

Pensionskassen bündeln ihre Kräfte und arbeiten zusammen

Um nun einen anfänglich kleinen Teil der Zwangspensions in zukunfts-trächtige Investitionen an der Spitze des technologischen Fortschritts zu kanalisieren, bündeln die Pensionskassen der Schweiz ihre für die Zu-

Was ist zu tun?

Erstens muss ein Zukunftsfonds Schweiz gegründet und die besten Fachleute ins Führungsgremium berufen werden. Zweitens müssen die Anlagereglemente von Pensionskassen und Lebensversicherungsgesellschaften, sowie die Steuergesetze angepasst werden.

kunft reservierten Ressourcen und schaffen ein gemeinsames auf Wagniskapital spezialisiertes Vehikel, welches die Aufgaben und die Verantwortung des Wagniskapitalinvestors unter ihrer Oberaufsicht übernimmt.

Dieser Zukunftsfonds Schweiz investiert in hochspezialisierte, privatwirtschaftlich organisierte, zukunfts-trächtige Wagniskapitalfonds an der Spitze des technologischen Fortschritts, wie z.B. in den Bereichen Energy & Greentech, neue Materialien/ Werkstofftechnologie, Nanotechnologie, IT, Biotechnologie, Medizintechnik etc. Vom Prinzip her vergleichbar dazu sind die Tätigkeiten der US-Regierung und der israelischen Regierung auf dem Wagniskapitalmarkt: In den USA beteiligt sich der Staat bei Engagement eines privatwirtschaftlichen Lead-Investors direkt mit Wagniskapital an Jungunternehmen. In Israel tritt der Staat via sog. Public-Private Partnerships ebenfalls direkt als Wagniskapitalgeber auf. In den aufstrebenden asiatischen Ländern ist der Staat der wichtigste Wagniskapitalgeber. In der Schweiz, wo sich der Staat nicht auf diesem Gebiet direkt betätigt hat, aber mit Vorschriften und Regeln z.B. bei Lebensversicherungsgesellschaften solche Investitionen behindert, müssen die weitaus grössten Spartöpfe langfristigen Kapitals, die Pensionskassen (und evtl. auch Lebensversicherungsgesellschaften), diese Aufgabe übernehmen. Dabei zeigen Berechnungen, dass lediglich 2–5% der jährlich neu in die Pensionskassen fliessende Mittel ausreichen, um diesen Innovationsfonds zu speisen, neue Arbeitsplätze zu schaffen und die Schweiz langfristig erfolgreicher zu gestalten.

«Die grossen Ersparnisse des Landes fliessen nicht mehr in produktive Investitionen»

wegen einen höheren Wert auf, die Quoten in den USA und im Vereinigten Königreich sind halb so hoch. Von unseren volkswirtschaftlichen Ersparnissen werden heute jedoch rund 60% in reglementierte «Spartöpfe» wie Pensionskassen geleitet, von wo sie den Weg in direkt produktive Anlagen selten mehr finden. Konnte die produktive Wirtschaft vor 60 Jahren noch über rund 90% der volkswirtschaftlichen Ersparnisse verfügen, disponiert sie heute nur noch über etwa 40%. Die übrigen 60% werden infolge behördlicher Reglementierung zur Finanzierung der Schulden des Staates, in Pfandbriefe, in Schuldverschreibungen von ausländischen Unternehmen, für den Kauf von Aktien (Eigentumstransfer) und ähnlichen Wertschriften in-

Lage. Zudem sind 10 bis 15 Jahre Ungewissheit für viele im heutigen Sicherheitsdenken verhafteten Akteure ein Graus. Die im Verhältnis zu den USA kleinen Pensionskassen (oder Lebensversicherungsgesellschaften) verfügen zudem nicht über hochspezialisierte Fachkräfte zur Beurteilung komplexer Forschungs- und Entwicklungsprojekte an der Spitze des technologischen Fortschritts. Hierzu bedarf es ausgewiesener Fachleute (Mediziner, Molekularbiologen, Chemiker, Pharmazeuten, Ingenieure etc.) und ein bedeutendes Investitionsvolumen zur Verteilung des Risikos. In der Schweiz liegt der Prozentsatz der Pensionskassen-Investitionen in Wagniskapitalgesellschaften deshalb zurzeit nahezu bei null. Die Verantwort-

Warum ein Zukunftsfonds?

Ein falsches Sicherheitsdenken hat zur Kanalisierung der Ersparnisse in Sammelbecken geführt, mit formellen Versprechen auf Renten, die jedoch nur erfüllt werden können, wenn die entsprechende Wertschöpfung in der Wirtschaft stattfindet. Die Schweiz lebt immer noch von Privilegien der Vergangenheit, die jedoch seit dem Fall der Berliner Mauer rasch abgebaut wurden. Als Hochkostenland muss die Schweiz an der Spitze des technologischen Fortschritts investieren. Der Privatsektor, allen voran die grossen Pharmakonzerne der Schweiz, investieren hohe Beträge in Forschung und Entwicklung, aber nur auf

ihren Spezialgebieten. Durch die führenden Universitäten/Hochschulen werden breitflächig grosse Summen von Steuergeldern in die Forschung investiert. Für die Entwicklung zur Marktreife pilgern Schweizer Hochschulabsolventen und Jungunternehmen auf der Suche nach Wagniskapital jedoch ins Silicon Valley, nach Tel Aviv oder Indien, weil in der Schweiz der institutionelle und fiskalische Rahmen für die hinreichende Bereitstellung von Wagniskapital fehlt, obwohl sie die höchsten Sparraten hat!

Die Schweiz bereitet sich nicht genügend auf die Zukunft vor, obwohl die Strukturdefekte offensichtlich sind.

Andere Länder sind dagegen z.T. bereits seit längerer Zeit aktiv (USA: Small Business Investment Act; Israel: Public-Private Partnerships; Asiatische Staatsfonds).

Der Zukunftsfonds Schweiz hat die Aufgabe des Erhalts des nationalen Wohlstands für künftige Generationen. Er ermöglicht den Schweizer Pensionskassen, gemeinsam eine durch Bündelung der Ressourcen hochprofessionelle Organisation zu schaffen für die Rückführung von Ersparnissen in direkt produktive zukunfts-trächtige Investitionen an der Spitze des technologischen Fortschritts.

Stiftung Pro Zukunftsfonds Schweiz

Zahlreiche Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft engagieren sich im Stiftungsrat, der am 6. Oktober 2016 gegründeten Stiftung Pro Zukunftsfonds Schweiz. Präsident ist Fathi Derder (Nationalrat FDP VD), im Stiftungsrat engagieren sich u. a. Dr. Henri B. Meier (Initiator der Stiftung, ehem. Finanzchef der Roche), Calvin Grieder (VR-P Bühler Gruppe), Beat Jans (Nationalrat SP BS), Karl Reichmuth (Reichmuth Bank) und Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki (Rektorin Universität Basel).

zukunftsfondsschweiz.ch