



School of
Management and Law

COMPETENCE

Wettbewerb und Konkurrenz

Das Magazin der ZHAW School of Management and Law
Nr. 8 | November 2017

Bildkonzept

Die Bilder in dieser Ausgabe des COMPETENCE zeigen Momentaufnahmen kleinerer und grösserer Contests aus der Umgebung von Winterthur. Sei es beim Entenrennen, beim Wettplügen oder beim Holzsport-Wettkampf: Mit Spass und Ehrgeiz versuchen alle, sich erfolgreich gegen die Konkurrenz durchzusetzen.

Nordostschweizer Nachwuchsschwingfest

17. Juni 2017 in Rikon

196 Nachwuchsschwinger
im Alter von 14 bis 18 Jahren

Insgesamt 1176 Gänge (Schwingkämpfe) à je 5 Minuten

1. Preis: Gurt mit Schwingerschnalle

Organisatoren: Schwingclub Winterthur, OK KTF
und NOS-Schwingerverband

Inhalt

Vorwort	5
CEO-Perspektive	6
«Keine Angst vor der digitalen Revolution» / Interview mit Urs Honegger, PwC	
Hochschulperspektive	10
FC Bayern 4.0 – Wettbewerb um den Fussball der Zukunft / Axel Uhl	
Collaborative Competitive Intelligence / Steffen Müller und Daphne Merkli	14
Mensch vs. Kapital: Kann ein Roboter meinen Job machen? / Stefan Koruna, Pascal Engeli, Roger Seiler	16
Wettbewerbsfähigkeit à la chinoise / Markus Prandini	20
Führen im internationalen Wettbewerb / Daniel Seelhofer und Petronella Vervoort Isler	23
Haftung für Kartellrechtsverstösse durch Mitarbeitende / Fabio Babey und Patrick Krauskopf	26
Das Konkurrenzverbot im Arbeitsverhältnis / Sara Licci und Tiziana Fuchs	30
Zahlungsverkehr im Wandel / Suzanne Ziegler und Markus Braun	32
Wettkampf um Schweizer Kapital / Florian Keller und Matthias Kienast	36
Unternehmensperspektive	40
Hüter und Fürsprecher des Wettbewerbs / Sibylle Veigl	
Alumni-Perspektive	42
«Spitzensport auf dem Sofa» / Porträt von Lukas Amgwerd, Junior-Texter bei Jung von Matt/Limmat	
Perspektivenwechsel	44
«Ich habe einfach gewusst, das ist das Richtige» / Interview mit Simon Leemann, Dorfladen Winterberg	



Seifenkisten Derby

5. Juni 2017 in Buchs ZH

67 Fahrerinnen und Fahrer im Alter von 7 bis 16 Jahren,
je 3 Rennläufe

Kategorien:
Lizenzfahrer / Fahrer ohne Lizenz / Regionale /
Funfahrer

Rennstrecke: 650 Meter Länge, 45 Meter Gefälle
inkl. enger und matchentscheidender Linkskurve

Organisatoren: IG Seifenkistenrennen Buchs in
Zusammenarbeit mit IG Seifenkisten Derby Schweiz

Building Competence.



Liebe Leserinnen und Leser

Sich auf einen Marathon vorzubereiten, erfordert langfristige Planung. Ohne das Ziel vor Augen und eine von innen kommende Motivation ist das Training nur schwer zu bewältigen.

Dann kommt der lang ersehnte Tag. Die Anspannung steigt und Tausende von Läuferinnen und Läufern machen sich auf den Weg. Ob New York oder London: Es liegt eine Magie in der Luft, aber auch das Bedenken, ob man das Ziel heil erreichen wird. Nicht jeder, der zu Beginn vorne liegt, schafft es. Es braucht einen haushälterischen Umgang mit seinen eigenen Ressourcen und einen unbändigen Willen. Doch auch bei bester Vorbereitung: Manchmal spielt das Glück mit, manchmal nicht.

Als Unternehmerin, als Unternehmer im Wettbewerb zu stehen, hat viel mit einem Marathonlauf gemeinsam. Eine zündende Geschäftsidee reicht für den Erfolg noch lange nicht aus. Es braucht oft akribische Vorbereitung, bis ein Produkt oder eine Dienstleistung marktreif ist, und nur selten stellt sich der Erfolg von alleine ein. Unternehmerischer Erfolg basiert auf langfristigem Engagement und einem unbändigen Willen und einer inneren Überzeugung.

Und dennoch kenne ich so gut wie keine Unternehmerinnen und keine Unternehmer, die den langen Arbeitstag, das schwankende Einkommen und die Unsicherheit des unternehmerischen Erfolgs mit einem geregelten Bürojob tauschen. Denn der Wettbewerb, in dem sich die Entrepreneurs bewegen, setzt oft ungeahnte Kräfte frei und macht viel Spass. Es geht selten darum, den Konkurrenten zu besiegen, sondern mit seinem eigenen Produkt Erfolg zu haben.

Disruptive Technologien, globale Märkte, eine demografisch sich wandelnde Bevölkerung und eine anspruchsvolle, fordernde Kundschaft sind die Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen heute auseinandersetzen müssen und wo innovative Lösungsansätze gefragt sind. Wenn die Regeln der Fairness eingehalten werden, dann bilden diese Herausforderungen beste Treiber für künftigen Erfolg.

In dieser Ausgabe des Competence finden Sie Anregungen, wie Sie Ihr «Training» für den Marathon optimal angehen können. Die ZHAW School of Management and Law steht als Ihr persönlicher Trainer dazu gerne zur Verfügung. Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre!



Prof. Dr. Reto Steiner
Direktor
ZHAW School of Management and Law

«Keine Angst vor der digitalen Revolution»

Die Digitalisierung verschärft den Wettbewerb um Marktanteile, innovative Ideen, Technologien und Mitarbeitende. Urs Honegger, CEO von PwC Schweiz und Beirat der ZHAW School of Management and Law, erklärt im Interview, welche Chancen dieser Konkurrenzkampf bietet.

Interview: **Florian Wehrli**

Was bedeutet Konkurrenz für Sie?

Urs Honegger: Ich bevorzuge den Begriff Wettbewerb, der grundsätzlich positiv besetzt ist. Wettbewerb spornt an, hilft, innovativ zu bleiben, Bewährtes zu hinterfragen und laufend zu optimieren.

Wie erleben Sie den Wettbewerb als Person – etwa bei Ihrer Wahl zum CEO von PwC?

Wettbewerb spornt auch hier an. Aber ich glaube nicht daran, dass in der heutigen Zeit eine «Ellenbogen-Kultur» die Karriere fördert. Alleine kann man ohnehin wenig bewegen. Für eine erfolgreiche Führung braucht es ein motiviertes Umfeld und ein starkes Team.

Hat sich der Wettbewerb in der Wirtschaftsprüfung und -beratung in den letzten Jahren verschärft?

In unseren verschiedenen Geschäftsfeldern ist das sehr unterschiedlich. In der Wirtschaftsprüfung gibt es auf globaler Ebene nach wie vor die vier grossen Anbieter, aber auch regional immer mehr Mitbewerber. Der Markt im Beratungsgeschäft und in den digitalen Angeboten ist dagegen viel fragmentierter – in allen Kundensegmenten.

Was ist einfacher: ein paar wenige grosse Mitbewerber oder ein stark fragmentierter Markt?

Beides ist kompetitiv. Es geht darum, sich zu differenzieren und dem Kunden einen direkten Mehrwert zu bieten. Die Wahl der Mittel und der Taktik ist in den beiden Marktszenarien dann aber unterschiedlich.

Was braucht es, um in solch hart umkämpften Märkten kompetitiv zu bleiben?

Man muss schlicht besser sein als die Mitbewerber. Wer hat das bessere Preis-Leistungs-Verhältnis, wer setzt die fortschrittlichere Technologie ein, wer kann einen höheren Mehrwert generieren? Das Geschäft von PwC ist ein «People Business» – letztlich geht es darum, wer die besser qualifizierten Mitarbeitenden hat, wie effizient diese zusammenarbeiten und wie sie gegenüber Kunden auftreten.

Was macht für Sie gute Mitarbeitende aus?

Gute Mitarbeitende können dem Kunden aufzeigen, dass sie ähnliche Probleme bereits lösen konnten. Wer nachvollziehbar macht, wie er dabei im Team gearbeitet und den Kunden eingebunden hat, der qualifiziert sich besonders. Es wird auch immer wichtiger, mit welchen Technologien und Methoden man zum Ziel kommt.

Welche Möglichkeiten bieten sich da durch die Digitalisierung?

Die Digitalisierung bietet klare Möglichkeiten zur Differenzierung. Dies sowohl in der Art der Serviceerbringung als auch in der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Darüber hinaus kann die Digitalisierung auch kostenseitig entscheidende Vorteile bringen. Bereits standardisierte Prozesse, beim Kunden oder bei uns, können digitalisiert und damit automatisiert werden. Dadurch wird mehr Arbeitsleistung frei für kreative Prozesse.



Bild: Peter Maurer

Urs Honegger: «Wir müssen dafür sorgen, dass digitale Pioniere in der Schweiz das richtige Umfeld vorfinden, um weiter zu gedeihen.»

Braucht es dafür in Zukunft generell weniger Mitarbeitende?

Durch die Digitalisierung werden repetitive und standardisierte Arbeiten durch Computer oder Roboter ausgeführt. Die menschliche Arbeit nimmt aber nicht ab, sondern entfällt auf andere Bereiche. Dies zeigt die Erfahrung aus vorangegangenen Umwälzungen im Arbeitsmarkt, die auch eine qualitative Verbesserung der Arbeit mit sich gebracht haben. Wir brauchen also keine Angst zu haben vor der digitalen Revolution.

In welchen Berufsfeldern sehen Sie besonders viel Potenzial für die Zukunft?

Abgesehen von der Bereitstellung neuer Technologien sehe ich viel Potenzial in der Schnittstelle zwischen Technologie und Anwendung. Gerade in einem Land wie der Schweiz, mit hohem Bildungsniveau und den technischen Möglichkeiten, ist das eine grosse Chance. Um diese nicht zu verpassen, müssen wir rechtzeitig diese neuen Berufs-

bilder definieren und entsprechende Ausbildungen bereitstellen oder anpassen.

Was müssen KMU tun, um die digitale Transformation nicht zu verschlafen?

Es braucht einen gewissen Mut, Bewährtes zu hinterfragen und generell offen zu sein für Veränderungen. Oftmals bedingt dies die Anstellung von neuen und die Weiterbildung von bestehenden Mitarbeitenden mit veränderten Berufsbildern, welche mit neuen Ansätzen an traditionelle Geschäftsfelder herangehen. Das ist übrigens keine Frage der Unternehmensgrösse, sondern der Diversität von Teams, um das nötige Wissen bereitzustellen. Ausserdem darf man nicht davor zurückschrecken, auch mit Mitbewerbern zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Es braucht Offenheit, sich zu vernetzen – wir müssen nicht immer alles selbst neu erfinden.

Gehen durch diese Kooperation nicht auch Wettbewerbsvorteile verloren?

Natürlich sollte die Zusammenarbeit nicht unbedingt in den Bereichen erfolgen, welche für die Differenzierung des Geschäfts notwendig sind. Aber gerade in grundlegenden Prozessen spüren Kunden kaum einen Unterschied zwischen verschiedenen Anbietern – warum also nicht eine gemeinsame Lösung oder Plattform anstreben? Der Trend geht in die Richtung, sich als Unternehmen auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren, welche die Differenzierung im Wettbewerb ausmachen. Im kreativen, innovativen Bereich sind auch Kooperationen mit Start-ups oder branchenfremden Unternehmen erfolgversprechend.

Wo sehen Sie die Wettbewerbsvorteile des Wirtschaftsstandorts Schweiz in dieser Entwicklung?

Einer der Vorteile ist gewiss die Nähe von Forschung, Bildung und Wirtschaft – ein Aspekt, der unbedingt weiter gepflegt werden sollte. Die Zusammenarbeit von Universitäten, Fachhochschulen und Unternehmen ist zentral für die Innovationskraft der Schweiz. Heute ist digitale Pionierarbeit gefragt – etwa im Bereich Fintech und Blockchain. Wir müssen dafür sorgen, dass solche digitalen Pioniere in der Schweiz das richtige Umfeld (wie beispielsweise das Crypto Valley in Zug) vorfinden, um weiter zu gedeihen.

Wo sehen Sie die Gefahren der Gegentrends zur Globalisierung wie Renationalisierung, Protektionismus und nationale Regulierungen?

Die Vielfältigkeit ist eine der Stärken der Schweiz, die wir auf jeden Fall verteidigen oder sogar ausbauen sollten.

Wer sich abkapselt, sägt längerfristig am eigenen Ast. Regulierung halte ich dagegen nicht generell für wettbewerbshemmend. Wir müssen aber vermeiden, internationalen Regulierungen noch ein «Swiss finish» aufzusetzen, das wettbewerbsverzerrend wirken kann.

Welche Länder sehen Sie als Konkurrenten zum Schweizer Wirtschaftsstandort?

Früher haben wir uns vor allem mit den umliegenden Ländern in Europa und allenfalls auch den USA verglichen. Heute legen asiatische Länder die Messlatte. Mit dem Tempo und der Dynamik von Ländern wie zum Beispiel Singapur mitzuhalten, ist nicht einfach. Die Schweiz mag vielleicht Innovationsweltmeister sein, in der Geschwindigkeit der Ausarbeitung von neuen Gesetzen und deren Umsetzung sind wir es aber bestimmt nicht.

Ist eine gewisse Trägheit auch Teil der Schweizer Mentalität?

Ich denke, es herrscht ein gewisser Perfektionismus in der Schweiz vor, der in vielem förderlich ist. Was darin aber verloren geht, ist die Fehlertoleranz, die auch ein Scheitern erlaubt. Wer hierzulande drei Mal mit einer Idee gescheitert ist, wird als Verlierer abgestempelt. Im Silicon Valley sind viele solcher «Loser» sehr erfolgreich.

Wie fördern Sie Innovation bei PwC?

Durch eine wertebasierte Innovationskultur. Weiterentwicklungen von bestehenden Services laufen bei uns sowohl innerhalb als auch ausserhalb der gewohnten Strukturen ab. Die ganzen Aspekte der digitalen Transformation treiben wir zum Beispiel in einer eigenständigen und bereichsübergreifenden Form voran. Wir arbeiten in vielen Bereichen auch mit Start-ups zusammen und engagieren uns in diversen Programmen, welche das Unternehmertum fördern.

Sehen Sie Start-ups aus dem Fintech-Bereich als Konkurrenz zu traditionellen Banken?

Wenn solche Start-ups Erfolg haben, sind sie ab einem gewissen Zeitpunkt auf ein grösseres Vertriebsnetz angewiesen. Ich sehe deshalb das grösste Potenzial in der Kombination von Start-ups und etablierten Unternehmen – was beiden Vorteilen bringt. Es gibt einige Start-ups, die aus eigener Kraft in der obersten Liga mitspielen, doch das sind die wenigsten. Die Geschwindigkeit des Marktzugangs ist hier entscheidend. Viele Start-ups gehen in grösseren Unternehmen auf und helfen diesen, Innovation rascher voranzutreiben. Das ist eine Win-win-Situation.

Verliert der Wettbewerb durch diese neuen Formen der Zusammenarbeit an Relevanz?

Es gibt ein Buhlen um die besten Start-ups, die innovativsten Technologielösungen, die am besten qualifizierten Mitarbeitenden. Das verschärft den Wettbewerb in der Tendenz.

Welche Rolle spielt dabei die Aus- und Weiterbildung?

Unsere Kunden nehmen PwC durch die Menschen wahr, welche Dienstleistungen für sie erbringen. Neben einer guten Fachausbildung benötigen sie dafür vor allem auch Sozialkompetenzen und Teamfähigkeit. Glücklicherweise stellen uns die Universitäten und Fachhochschulen Fachkräfte mit diesen Fähigkeiten zur Verfügung.

Wenn Sie an Ihre eigene Studienzeit an der HWW zurückdenken, was würden Sie heute anders machen?

Ich würde den Fokus wahrscheinlich noch stärker auf technologische Fähigkeiten legen. An der HWW habe ich eine gute betriebswirtschaftliche Generalistenausbildung genossen. Heute sehe ich das grösste Potenzial in der Kombination von verschiedenen Kompetenzen – etwa von Technologie und Betriebswirtschaft –, gepaart mit Sozialkompetenzen.

Was wünschen Sie sich von den Bildungsinstitutionen?

Die Wirtschaft braucht Menschen mit der Fähigkeit zum vernetzten und systemischen Denken sowie dem richtigen Verhältnis von Breiten- und Tiefenwissen. Gerade die Fachhochschulen haben mit Ingenieuren, Betriebswirtschaftlern, Juristen und Sozialwissenschaftlern unter demselben Dach die ideale Voraussetzung, die verschiedenen Aspekte miteinander zu verknüpfen und interdisziplinäre Ausbildungen anzubieten. Mitarbeitende mit solchen Erfahrungen sind in der Wirtschaft gefragt.

Urs Honegger

Urs Honegger ist CEO von PwC Schweiz und Alumnus der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV (heute ZHAW). Er ist Mitglied des Beirats der ZHAW School of Management and Law.

PwC

PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz. Als unabhängiges Mitglied im internationalen Netzwerk von PwC unterstützt es Unternehmen und Einzelpersonen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung, Unternehmensberatung und Digital Services.



Europameisterschaft im Pflügen

19.–20. August 2017 in Diessenhofen

24 Teilnehmer aus 12 Nationen

Kategorien:

- 1. Tag Wettkampf Wendepflug im Grasland
- 2. Tag Wettkampf Wendepflug im Stoppelfeld

Umgepflügte Fläche: 45 ha (inkl. Trainingsland)

Organisator: Schweizerische Pflüger-Vereinigung

FC Bayern 4.0 – Wettbewerb um den Fussball der Zukunft

Die Megatrends Globalisierung, demografischer Wandel und Digitalisierung verändern auch den Profifussball. Im Auftrag des FC Bayern München hat die ZHAW School of Management and Law untersucht, welche Chancen und Risiken sich dem Verein künftig eröffnen.

Text: **Axel Uhl**

Die Spitzenvereine im Profifussball liefern sich nicht nur auf dem Spielfeld intensive Duelle. Nur wer neue Kompetenzen aufbaut und die Chancen der globalisierten, digitalisierten Welt konsequent nutzt, kann langfristig überleben. Der FC Bayern München hat dies erkannt und steht gut vorbereitet in den Startlöchern für den nächsten matchentscheidenden Schritt. Zu diesem Schluss kommt eine Untersuchung des Instituts für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Der FC Bayern hat dem Autor für eine wissenschaftliche Studie Material und Informationen zur Verfügung gestellt. Der Verein hat jedoch keinerlei Einfluss auf das Ergebnis der Studie und den Inhalt dieses Beitrags genommen.

Die chinesische Herausforderung

Sowohl sportlich als auch bei der Digitalisierung will der deutsche Rekordmeister das Feld anführen. Ganz so einfach wie in der Bundesliga wird das allerdings nicht: Denn bei der Internationalisierung müssen die Bayern einen Spagat vollführen. Soziale Netzwerke wie Facebook (mehr als 1,3 Milliarden Nutzer) oder LinkedIn (mehr als 400 Millionen Nutzer) sind die Fussgängerzonen der Welt. Neue Technologien wie Virtual Reality, Mobillösungen und künstliche Intelligenz erschliessen dem Fussball Innovationen, neue Geschäftsmodelle und damit zusätz-

liche Einnahmequellen. Letztere liegen vor allem in Fernost. Nachdem der chinesische Staatschef Fussball zu einer nationalen Priorität erklärt hat, gibt das Land international den Takt vor. Fussball ist jetzt Unterrichtsfach, 20 000 Fussballschulen im Land fördern Talente. Stadien und Infrastruktur werden modernisiert, die chinesische Profiligen soll auf Weltniveau gehievt werden. Um das zu erreichen, werden die besten Spieler der Welt mit nahezu unbegrenzten finanziellen Mitteln nach China gelockt.

Auch die demografische Entwicklung und eine steigende Kaufkraft sprechen für China. Deshalb entwickelt sich das Land zu einem Eldorado für die Sportindustrie. Innerhalb von nur zehn Jahren soll der Umsatz für den Sportmarkt von heute circa 20 Milliarden auf mehr als 700 Milliarden Euro wachsen – und Fussball ist schon jetzt die beliebteste Sportart. Von diesem Boom wollen alle grossen Clubs profitieren – mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen. So gehört Manchester City zum Beispiel einem Mitglied des Herrscherhauses in Abu Dhabi. Die Familie besitzt auch die City Football Group sowie die Clubs New York City FC, Melbourne City FC und die Yokohama Marinos in Japan. 2015 hat sich der chinesische Staatsfonds Citic mit 377 Millionen Euro bei der City Football Group eingekauft. Die Scheichs erhoffen sich

durch den Verkauf von Anteilen an die Chinesen leichteren Zugang zu deren Sportmarkt.

Tradition gegen Multi-Millionen-Konzerne

Die beiden Mailänder Vereine AC und Inter gehören Citic bereits, genauso wie einige spanische und englische Clubs. Damit sichern sich die Chinesen Zugriff auf traditionsreiche Marken und Talente in den europäischen Topligen und schlagen gleichzeitig die Brücke zwischen Europa und Fernost. Ganz anders plant dagegen der FC Bayern München. Der über 100 Jahre alte Verein verbindet Tradition und Internationalität. «In Bayern zu Hause und in der Welt unterwegs» lautet das Motto der Münchner. In China haben sie bereits eine Tochterfirma und einen eigenen Online-Shop auf der B2C-Plattform Tmall gegründet. Zudem betreibt der FC Bayern München mit eigenen Trainern Fußballschulen in China, um den Nachwuchs zu fördern. Einen eigenen Club in China planen die Bayern derzeit aber nicht, um nicht die über Jahrzehnte aufgebaute Identität des deutschen Rekordmeisters zu verwässern. Zur Identität des deutschen Meisters gehören auch langfristige Partnerschaften. Die Beziehungen mit Audi, Allianz und Adidas bestehen seit vielen Jahrzehnten und die drei Unternehmen haben sich mit jeweils 8,33 Prozent an der Bayern München AG beteiligt. Den Rest der Aktien hält der Mutterverein.

Bisher sind die Bayern mit diesem Geschäftsmodell gut gefahren. 26-mal Deutscher Meister (zuletzt dreimal in Folge), 18-mal Pokalsieger (davon dreimal in den vergangenen vier Jahren), fünfmal Champions-League-Sieger (zuletzt 2013 – in den letzten Jahren immer mindestens im Viertelfinale), zweimal Weltpokalsieger. In fast allen offiziellen Statistiken der erfolgreichsten Fußballclubs der Welt belegt der FC Bayern München einen der ersten fünf Plätze. Nur Real Madrid und der FC Barcelona schneiden noch besser ab. Auch finanziell steht das Fußballunternehmen bestens da. Der Gewinn der FC Bayern AG ist seit 2011/12 kontinuierlich von 11 Millionen auf 33 Millionen Euro angestiegen (2015/16). Das Gleiche gilt für den Umsatz, der im selben Zeitraum von 373 Millionen auf 626 Millionen Euro zulegte. Damit sind die Bayern auch beim Umsatz weltweit

auf einem Spitzenplatz unter den Fußballclubs. Erstmals waren die Einnahmen aus Sponsoring und Vermarktung (circa 170 Millionen Euro) im vergangenen Jahr höher als diejenigen aus dem Spielbetrieb (166 Millionen Euro).

Digitale Strategie FC Bayern 4.0

Bei der Beliebtheit in Europa nimmt der FC Bayern mit rund 20 Millionen Fans den fünften Platz ein. Auf Platz eins liegt der FC Barcelona mit etwa 57 Millionen Anhängern. Und auch bei der Digitalisierung liegt Deutschlands Nummer eins mit circa 42 Millionen Facebook-Followern gut im Rennen. Zwar bringen es der FC Barcelona und Real Madrid jeweils auf mehr als 80 Millionen Follower – aber die Bayern kontern mit der höchsten Engagementrate bei den Fans und erreichen täglich mehr Fans als alle anderen Fußballclubs. Das kommt nicht von ungefähr – das Management des FC Bayern München hat die Digitalisierung zur strategischen Priorität erklärt. In die Initiative FC Bayern 4.0 wird viel investiert. Moderne Managementinformationssysteme stellen Finanz-, Marketing- und Spielerdaten auf Knopfdruck zur Verfügung und schaffen die Grundlage für effektive Managemententscheidungen. Aber das war erst der Beginn einer langen Reise. Viele Prozesse werden weiter automatisiert.

Das Smartphone wird zum Fan-Cockpit

In Zukunft sollen Bezahlprozesse im Stadion oder in den Fanshops durch mobile Bezahl-Apps vereinfacht werden. Kunden erhalten personalisierte Inhalte auf ihr Smartphone und können zum Beispiel Fanartikel selbst mitgestalten. Dadurch unterscheiden sich die Produkte stärker von jenen der Mitbewerber. In Planung sind ausserdem Online-Events für Bayernfans, welche ein Spiel nicht live miterleben können. In Einklang mit den Vermarktungsrechten soll Virtual Reality die Stadionatmosphäre ins Wohnzimmer der Fans bringen. Sie entscheiden dann selbst, ob sie das Spiel lieber von der Haupttribüne, aus der Südkurve, von der Trainerbank oder sogar aus der Sicht der Spieler verfolgen wollen.

Das Motto lautet dabei «mobile and social first»: Das Smartphone wird zum Fan-Cockpit. Deshalb baut der Ver-

«Die Bayern kontern mit der höchsten Engagementrate bei den Fans und erreichen täglich mehr Fans als alle anderen Fußballclubs. Das kommt nicht von ungefähr – das Management des FC Bayern München hat die Digitalisierung zur strategischen Priorität erklärt.»

ein Teile seiner Wertschöpfungskette um. Während die Distribution des Produkts Fussball früher noch Verbänden oder TV-Sendern überlassen wurde, übernimmt der FC Bayern München dieses Geschäft in der digitalen Welt nun teilweise selbst. Ein hauseigenes TV-Programm sendet schon seit zwei Jahren insgesamt 180 Minuten Spielzeit und Spielanalyse pro Woche. Das Interesse ist riesig; das Magazin wurde schon in mehr als 85 Länder verkauft.

«Das Potenzial des chinesischen Marktes ist dabei so gross, dass sich das Kräfteverhältnis im Spitzenfussball komplett verändern könnte.»

Und bereits macht der Verein den nächsten Schritt: Ein 24-Stunden-Programm soll laufend über den Verein berichten – nicht nur über das Profiteam der Herren, sondern auch über das Basketballteam, die Damenmannschaft oder den Nachwuchs. Mithilfe künstlicher Intelligenz sammelt der Verein Daten über Spieler, Gegner und Fans und wertet sie aus: von Spiel- und Trainingsanalysen über den Transfermarkt bis zu den Konsumbedürfnissen der Fans. Dieses Wissen kann zur spielentscheidenden Ressource werden – sei es im Sport oder im Marketing.

China ist das schwerste Auswärtsspiel

Mit dieser Strategie ist der FC Bayern München im internationalen Vergleich gut aufgestellt – und innerhalb der Bundesliga erst recht. Dennoch ist der künftige Erfolg dadurch nicht garantiert, denn das Geschäftsmodell birgt auch nicht zu unterschätzende Risiken. Während die Gehälter der Spieler und Angestellten, der Betrieb des Stadions, des Vereins und der Jugendarbeit erhebliche Fixkosten darstellen, ist der Erlös rasch gefährdet, wenn der sportliche Erfolg einmal ausbleibt. Bereits eine verpasste Teilnahme an der Champions League würde einen signifikanten Erlöseinbruch bedeuten. Trotz der globalen Bekanntheit des Clubs kommen die Einnahmen primär aus Deutschland und dem benachbarten Europa. Ein Wettbewerb in China ist deshalb kein Heimspiel für den FCB. Zwar kann der Verein mit der digitalen Präsenz in China durchaus zufrieden sein und gehört bei externen Vergleichen immer zu den Besten. Es besteht jedoch das Risiko, dass chinesische Spitzenclubs ihren Heimvorteil bei der «Eroberung» der chinesischen Fans ausserhalb der digitalen Welt nutzen werden. Allerdings ist der FCB bisher der einzige nicht chinesische Topclub, der eine Tochterfirma in

China gegründet hat. Damit lässt er sich die Option offen, auch einmal selbst in das Fussballgeschehen in China einzusteigen.

Mit ihren Trainingscamps verschaffen sich die Bayern Zugang zu chinesischen Talenten, die in den nächsten Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit heranreifen werden. Trotz der – historisch bedingt – grösseren Internationalität der englischen und spanischen Spitzenvereine können die Bayern so im chinesischen Markt aufholen. Denn insbesondere durch die Entwicklungen in China wird sich der Fussballmarkt wahrscheinlich bereits in den nächsten Jahren in einer bisher nicht gekannten Dynamik verändern. Das Potenzial des chinesischen Marktes ist dabei so gross, dass sich das Kräfteverhältnis im Spitzenfussball komplett verändern könnte. Zweifelsfrei ist der FC Bayern mit seiner digitalen und mit seiner internationalen Strategie für die Zukunft gut aufgestellt – ob dies in China langfristig ausreicht, ist eine spannende Frage. Beispiele von in China erfolgreichen deutschen Unternehmen zeigen, dass man vor Ort produzieren muss. Bisher hat darunter auch noch keine Topmarke gelitten.

Axel Uhl

Prof. Dr. Axel Uhl ist Dozent im Bachelorstudiengang Wirtschaftsinformatik und in den Weiterbildungen Business Analysis und Business Modeling and Transformation an der ZHAW School of Management and Law.



School of
Management and Law

NETWORKING

Krönen Sie Ihre Karriere.

Wir bilden Sie weiter:
www.zhaw.ch/sml/weiterbildung

Collaborative Competitive Intelligence

Unternehmen versuchen stets, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Hierfür ist Wissen über Wettbewerber erforderlich, z.B. über Produktinnovationen oder Preisaktionen. Dieses Wissen ist häufig nur implizit in den Köpfen der Mitarbeitenden vorhanden. Um es explizit zu machen, setzen Unternehmen auf Wettbewerbsbeobachtung bzw. Competitive Intelligence.

Text: **Steffen Müller und Daphne Merkli**

Herkömmliche Competitive Intelligence besteht darin, eine Organisationseinheit zu schaffen, die Wettbewerbsbeobachtung betreibt und regelmässig, beispielsweise via Newsletter, über Wettbewerber informiert. Problematisch an einem solchen Ansatz ist, dass die Informationen nicht immer aktuell sind und den jeweils erforderlichen Aggregationsgrad nicht immer treffen. Führungskräfte im Produktmanagement erwarten beispielsweise eine Übersicht über Produktinnovationen, während ihre Mitarbeitenden technische Details zu denselben benötigen.

Daher ist Collaborative Competitive Intelligence dem herkömmlichen Ansatz vorzuziehen: Alle Mitarbeitenden betreiben Wettbewerbsbeobachtung und teilen ihr gewonnenes Wissen auf digitalen Plattformen. Dieses Wissen kann aus informellen Quellen – beispielsweise Kundengesprächen – wie auch aus formellen Quellen stammen. Collaborative Competitive Intelligence kann branchenunabhängig eingesetzt und mit geringem Aufwand implementiert werden. Dies gilt insbesondere bei bereits vorhandenen digitalen Plattformen und einem motivierten Team.

Vorteile digitaler Plattformen

Die Nutzung digitaler Plattformen bietet zahlreiche Vorteile. Sie lassen sich einfach konfigurieren und bieten Benach-

richtigungsoptionen, Filterfunktionen sowie Suchalgorithmen. So kann sichergestellt werden, dass die Informationen aktuell sind und den für unterschiedliche Stakeholder erforderlichen Informationsgrad treffen. Darüber hinaus gestaltet sich das Sharing von Wissen über Wettbewerber einfach: Alle Mitarbeitenden mit Zugriffsberechtigung können kurze Texte verfassen, Dokumente hochladen oder auf Websites verweisen. Daneben können Beiträge kategorisiert werden, um beispielsweise eine Suche nach Unternehmen oder Produktkategorie zu ermöglichen.

«Collaborative Competitive Intelligence kann branchenunabhängig eingesetzt und mit geringem Aufwand implementiert werden.»

Dies resultiert in einem geringen Zeitaufwand, der entscheidend ist, um Mitarbeitende zum Mitmachen zu motivieren. Idealerweise können Aussendienstmitarbeitende Informationen direkt nach Kundengesprächen über ihr Smartphone teilen – beispielsweise, wenn sie von Preisaktionen eines Wettbewerbers erfahren haben. Um Mehrfachaufwand zu

vermeiden, sollten Unternehmen zudem sogenannte Patenschaften festlegen: Dabei übernimmt ein Mitarbeiter jeweils ein Unternehmen. Mit dieser Einschränkung reduziert sich der Zeitaufwand pro Mitarbeiter auf wenige Stunden pro Monat.

Es ist darüber hinaus wichtig, Beiträge zu würdigen und ihren Nutzen zu verdeutlichen. Um Ersteres zu erreichen, eignen sich Gamification-Elemente, beispielsweise ein Mitarbeiterstatus, der die Anzahl der Beiträge reflektiert, oder die Möglichkeit, Beiträge gegenseitig zu bewerten. Um den Nutzen zu verdeutlichen, ist es wichtig, zu kommunizieren, dass das Wissen über Wettbewerber tatsächlich zu Veränderungen führt. Beispielsweise sollten Aussendienstmitarbeitende erkennen können, dass ihre Beiträge zu Preisaktionen eines Wettbewerbers tatsächlich zu Anpassungen ihrer Rabattkompetenz führen.

Beispiel RailAway AG

Unterstützt durch das Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law, betreibt die RailAway AG (ein Tochterunternehmen der SBB AG) Collaborative Competitive Intelligence. Die RailAway AG ist führend in der Vermarktung von Tages- und Mehrtagesausflügen in der Schweiz. In ihrer Wettbewerbsbeobachtung berücksichtigt sie nicht nur direkte Wettbewerber, also andere Freizeitanbieter, sondern auch Leistungspartner, Vertriebspartner und Vermarktungspartner. Insgesamt analysiert die RailAway AG mithilfe von 30 in Webinaren geschulten Paten rund 30 Unternehmen. Als Kommunikationsplattform dient die Software Microsoft SharePoint. Einerseits, weil die Mitarbeitenden mit dieser Software bereits vertraut sind, andererseits, weil sie eine Verknüpfung mit dem vorhandenen CRM-System ermöglicht.

«Hierfür ist von besonderer Bedeutung, die Informationen über Wettbewerber nicht rückblickend zu analysieren, sondern vorausschauend für die strategische und operative Marketingplanung zu nutzen.»

Die gewonnenen Informationen werden in zwei Kategorien eingeteilt: Wettbewerbs-News und Wettbewerbs-Wikis. Während Erstere kurzfristig und aktuell sind, erhalten Letztere die wichtigsten Informationen zu einzelnen Unternehmen und dienen dazu, einen schnellen Überblick über Geschäftsbereiche, Marketingstrategien und Organisationsstrukturen zu erhalten. Im Gegensatz zu den Wettbewerbs-News haben Wikis langfristigen Charakter und werden nach Bedarf von den Paten aktualisiert.

Von Collaborative Competitive Intelligence verspricht sich die RailAway AG mehr Agilität im Markt. Beispielsweise kann sie neue Angebote der Leistungspartner schneller erkennen und auf dieser Basis neue Tages- und Mehrtagesausflüge entwickeln. Hierfür ist von besonderer Bedeutung, die Informationen über Wettbewerber nicht rückblickend zu analysieren, sondern vorausschauend für die strategische und operative Marketingplanung zu nutzen.

Formelle Quellen von Competitive Intelligence

- Geschäftsberichte
- Handelsregistereinträge
- Newsletter
- Patentanmeldungen
- Social Media
- Websites
- Zeitschriften
- Zeitungen

Steffen Müller

Dr. Steffen Müller ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law.

Daphne Merkli

Daphne Merkli ist Verantwortliche Innovationsmanagement bei der RailAway AG.

Mensch vs. Kapital: Kann ein Roboter meinen Job machen?

Wie stark sind die verschiedenen beruflichen Tätigkeiten in der Schweiz von der Computerisierung betroffen? Eine Untersuchung der ZHAW School of Management and Law gibt Antwort.

Text: **Stefan Koruna, Pascal Engeli, Roger Seiler**

Im Jahr 2013 untersuchten die beiden Oxford-Forscher Carl B. Frey und Michael A. Osborne, welche Auswirkungen die Computerisierung, also Automatisierung, Digitalisierung und künstliche Intelligenz, für die USA haben wird. Gemäss ihrer Schätzung sind in den nächsten Jahrzehnten 47 Prozent aller Berufe in den Vereinigten Staaten bedroht. Dabei gilt: Je schlechter die Qualifikation und je grösser der Anteil an Routinearbeiten, desto grösser die Gefahr, von der Computerisierung verdrängt zu werden.

Der öffentliche Diskurs

Die Angst, dass die Computerisierung Arbeitsplätze bedrohen könnte, artikuliert sich seit dem Artikel von Frey und Osborne immer mehr auch in Tageszeitungen: Alleine in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung finden sich seit Anfang 2014 gut 50 Beiträge zum Thema, in der Neuen Zürcher Zeitung sind es seit 2015 ebenso viele und beim Tages-Anzeiger über 20.

Das Thema ist also in der Öffentlichkeit angekommen und es scheint auch, als würde es in den nächsten Jahren präsent bleiben, obwohl eine Studie der Konjunkturforschungsstelle (KOF) der ETH Zürich vorläufig Entwarnung zu geben scheint. Sie stellt fest, dass die Anzahl der Beschäftigten in drei Vierteln der befragten Schweizer Unternehmen konstant geblieben ist. Bei 12 Prozent der Unternehmen nahm sie ab, bei 11 Prozent zu. Interessanter werden diese Zahlen jedoch, wenn man die betroffenen

Berufsgruppen miteinbezieht. So wächst die Nachfrage nach Personen mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, während der Stellenabbau insbesondere angelehrte oder ungelernete Arbeitskräfte betrifft.

«Gemäss Schätzung sind in den nächsten Jahrzehnten 47 Prozent aller Berufe in den Vereinigten Staaten bedroht.»

Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass ein akademischer Titel eine Stelle garantiert, die vor einer Ersetzung durch die Digitalisierung geschützt ist. Die KOF klammert nämlich aus ihrer Untersuchung die zentrale Technologie des 21. Jahrhunderts aus: die künstliche Intelligenz (KI).

Let's «Go»!

Neuronale Netzwerke, welche die wesentliche Grundlage der KI bilden, sind bereits in den 1970er-Jahren entwickelt worden. Aber für eine fruchtbare Nutzung dieser Technologie waren die damaligen Computer zu langsam und zu schwerfällig, bemerkt IBM-Technik-Fellow John Cohn im Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Erst seit wenigen Jahren bieten Prozessoren die notwendige Rechenleistung. Darüber hinaus hat sich auch die Technologie hinter der KI verändert: von starren regelbasierten Systemen hin zum flexiblen maschinellen Lernen.

Wozu hohe Rechenleistung und maschinelles Lernen fähig sind, stellte Google zwischen 2015 und 2017 eindrücklich unter Beweis. Die Software AlphaGo lernte das Brettspiel Go – ein Strategiespiel, das als wesentlich komplexer als Schach gilt, weil viel mehr potenzielle Spielzüge durchgerechnet werden müssen – und forderte erfahrene Spieler heraus. Erst wurde im Oktober 2015 der europäische Meister Fan Hui in fünf von fünf Spielen geschlagen. Im März 2016 besiegte AlphaGo den weltbesten Spieler Lee Sedol, und im Mai 2017 musste auch sein Nachfolger Ke Jie eingestehen, dass er gegen die Maschine keine Chance hatte.

«Die Führungskräfte und die akademischen Berufe laufen am wenigsten Gefahr, von der technologischen Entwicklung substituiert zu werden.»

Die Niederlage beim Go steht (noch) nicht sinnbildlich für den Vormarsch von KI und Robotern, aber doch für die Fähigkeit der KI, sich neues Wissen selbst beibringen zu können. So kommentierte Fan Hui einen der Spielzüge von AlphaGo mit den Worten: «Das ist kein menschlicher Zug. Ich habe noch nie einen Menschen so einen Zug spielen sehen. So schön.» Somit zeigt sich, dass mittel- und langfristig nicht nur an- und ungelernete Arbeitskräfte von der Computerisierung betroffen sein werden, sondern eben auch Personen, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit neues Wissen erzeugen. Die Frage, ob die Substitution des Menschen durch Kapital Tatsache wird, weicht also der Frage, wann, wie und in welchem Umfang sie stattfindet.

Der Schweizer Status quo

Ist die Schweiz von dieser Veränderung genauso stark betroffen wie die USA? Um diese Frage zu beantworten, wurde im Frühjahr 2017 eine entsprechende Untersuchung an der School of Management and Law durchgeführt. Es konnte festgestellt werden, dass 21 Prozent der Schweizer Arbeitnehmenden in den nächsten 10 bis 20 Jahren mit einem hohen Substitutionsdruck rechnen müssen. Weitere 43 Prozent sind in Berufen tätig, die in ebendiesem Zeitraum eine mittelgrosse Gefährdung aufweisen. Die Computerisierung wirkt bei diesem Segment zunächst nicht substituierend, sondern assistierend. Die Führungskräfte und die akademischen Berufe schliesslich, die mit 1,2 Millionen Beschäftigten die

grösste Berufsgruppe der Schweiz ausmachen, laufen am wenigsten Gefahr, von der technologischen Entwicklung substituiert zu werden.

Diese Zahlen wirken auf den ersten Blick wenig erschreckend, schliesslich sind «nur» 21 Prozent der Stellen gefährdet. In den USA sind es beinahe 50 Prozent. Dennoch wäre es verhängnisvoll, nun Entwarnung für den schweizerischen Arbeitsmarkt zu geben. Da sich KI-Technologien in den nächsten Jahrzehnten kontinuierlich weiterentwickeln werden, ist vielmehr damit zu rechnen, dass diejenigen Berufstätigen, die heute mit einer mittleren Substitutionsgefahr konfrontiert sind, in 20 bis 30 Jahren mit einer verstärkten Substitutionsgefahr rechnen müssen. Zu dieser Berufsgruppe gehören Techniker ebenso wie Büro- und Dienstleistungskräfte.

Es erstaunt nicht, dass bei denjenigen Berufsgruppen, die von der Substituierung am stärksten bedroht sind, Tätigkeiten dominieren, die sich gut auf einen Computer auslagern lassen. Anspruchsvolle kognitive Fähigkeiten sind für diese Berufe wenig relevant. Einem wesentlich geringeren Substitutionsdruck hingegen unterliegen jene (kognitiven) Fähigkeiten (vgl. Tabelle 1), auf die Führungskräfte und Personen in akademischen Berufen angewiesen sind.

Kognitive Fähigkeiten mit geringem Substitutionsdruck
Behebung komplexer Probleme
Deduktives Folgern
Generieren von Ideen
Erteilen von Anweisungen
Führen von Verhandlungen
Originalität
Überzeugen
Soziales Wahrnehmungsvermögen
Systemauswertung / Systementwicklung

Tabelle 1: Kognitive Fähigkeiten mit dem geringsten Substitutionsdruck (in den nächsten 10 bis 20 Jahren)

Je mehr solcher Fähigkeiten ein Berufsbild verlangt, desto geringer gestaltet sich der Substitutionsdruck. Wie Tabelle 2 zeigt, ist der Druck bei Führungskräften am geringsten und bei unqualifizierten Berufen am grössten.

Berufsgruppe	Wahrscheinlichkeit der Automatisierung
Bedienung von Anlagen und Maschinen, Montage	84 %
Hilfsarbeitskräfte	83 %
Fachkräfte in Land- und Forstwirtschaft	78 %
Handwerks- und verwandte Berufe	75 %
Dienstleistungsberufe, Verkauf	57 %
Bürokräfte und verwandte Berufe	56 %
Techniker/-innen und gleichrangige Berufe	47 %
Akademische Berufe	21 %
Führungskräfte	13 %

Tabelle 2: Durchschnittliche Wahrscheinlichkeit der Substitution durch Computerisierung (in den nächsten 10 bis 20 Jahren)

Arbeitsmarkt und Zukunft

Der schweizerische Arbeitsmarkt hat sich in den letzten 25 Jahren bemerkenswert entwickelt. Nicht nur ist die Gesamtzahl der Beschäftigten um rund einen Viertel gestiegen – gleichzeitig haben die Führungskräfte um den Faktor 2,55 und die akademischen Berufe um den Faktor 2,0 zugenommen. Die Zahl der Bürokräfte hat sich im gleichen Zeitraum um 35 Prozent verringert. Abgesehen von Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich hat sich die Anzahl der Erwerbstätigen, die mittel- und hochgradig von Substitution gefährdet sind, in den letzten 25 Jahren durchgehend verringert. Die Schweiz ist damit, was den Arbeitsmarkt anbelangt, für die Zukunft wesentlich besser positioniert als die USA.

Ohne Gegenmassnahmen wird die Arbeitslosigkeit in den Berufsgruppen mit hohem Substitutionsdruck jedoch

deutlich ansteigen. Neu ist, dass nicht nur die «blue collar worker», sondern erstmals auch die «white collar worker» in den Büros betroffen sein werden. Dagegen hilft nur, entsprechende Berufsgruppen mit Fähigkeiten auszustatten, die sich der Computerisierung erfolgreich widersetzen können.

Der Arbeitsmarkt Schweiz wird sich unserer Ansicht nach in den nächsten 25 Jahren also nochmals verändern müssen – und zwar stärker als in den letzten 25 Jahren. Aus der Sicht der Arbeitnehmenden bedeutet dies: Lebenslanges Lernen ist zukünftig keine Option, sondern ein Muss.

Stefan Koruna

Dr. Stefan Koruna ist Studiengangleiter Wirtschaftsinformatik (BSc) an der ZHAW School of Management and Law.

Pascal Engeli

Pascal Engeli hat den BSc Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law absolviert.

Roger Seiler

Dr. Roger Seiler ist stellvertretender Studiengangleiter Wirtschaftsinformatik (BSc) an der ZHAW School of Management and Law.



Ziegenschau

13. Mai 2017 in Fehraltorf

Teilnehmende Tiere: 147 Ziegen aus 9 Rassen

Kategorien:

- Rassensiegerinnen und Miss Schöneuter (erkoren durch Experten nach fachlichen Richtlinien)
- Miss und Mister Züri-Oberland (gewählt von einer Laienjury)

Organisator: Ziegenzuchtverein Züri-Oberland

Wettbewerbsfähigkeit à la chinoise

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verlagert sich vom alleinigen Fokus auf die Produkte- und Dienstleistungsqualität zu digital unterstützten Geschäftsmodellen, die Kunden bei ihren Entscheidungsprozessen leiten. Der asiatische Wirtschaftsraum bietet für diese Transformation guten Anschauungsunterricht.

Text: **Markus Prandini**

Jedes Jahr wiederholt sich in China am 11. November dasselbe Phänomen: Am Singles' Day tippen sich alleinstehende Chinesinnen und Chinesen die Finger wund, um über die Online-Portale Tmall und Taobao ihre ebenfalls alleinstehenden Freunde mit Geschenken zu überhäufen. Während 2013 das Verkaufsvolumen 5,8 Milliarden US-Dollar betrug, waren es 2016 bereits 17,8 Milliarden US-Dollar. Der Singles' Day ist somit zum weltweit umsatzstärksten Online-Shopping-Tag avanciert. Die Millionen Pakete, die an diesem Tag versendet werden, werden in der Zentrale des E-Commerce-Unternehmens Alibaba in Hangzhou auf Grossbildschirmen in Echtzeit nachverfolgt, um möglichen Engpässen bei der Auslieferung zuvorzukommen. Alibaba kann aufgrund der erhobenen Daten sofort reagieren und den beteiligten Lieferservices bei Bedarf eine Optimierung der Transportrouten vorschlagen, damit alle Pakete pünktlich ankommen.

Von Schanghai zu Shenzhen

Wer heutzutage nach Schanghai reist, fühlt sich bisweilen in die Zukunft versetzt. Da lässt sich auch im kleinsten Laden einfach und unkompliziert per WeChat Pay oder Alipay bezahlen. Die täglichen Einkäufe lassen sich in automatischen Supermärkten erledigen, die ohne Personal auskommen. Die eingekauften Waren transportiert man bequem mit einem mobil verfügbaren Fahrrad nach Hause, welches sich über eine App lokalisieren und entriegeln lässt. Pro halbe Stunde kostet die Nutzung 15 Rappen, die direkt per Smartphone abgerechnet werden.

Wer nach Shenzhen im Süden Chinas weiterreist, wird dort mit grosser Wahrscheinlichkeit ein Taxi vom Flughafen ins Hotel nehmen. Die Taxis warten am Ausgang, blauweiss und aufgereiht. Ruft man eines heran, gleitet dieses lautlos auf den Fahrgast zu. Sogleich stellt man fest, dass es sich um ein elektrisch betriebenes Fahrzeug des in Shenzhen beheimateten Autoproduzenten BYD handelt. Shenzhen ist die erste Stadt in China, die ihren Taxidienst vollumfänglich mit elektrischen E6-Taxis von BYD betreibt. Diese werden über ein zentrales Leitsystem gesteuert, das den Fahrern die je nach Verkehrslage beste Fahrroute anzeigt. Shenzhen ist darüber hinaus nicht nur Gastgeberin der jährlich wiederkehrenden Smart-City-Konferenz, sondern gehört selbst zu den führenden Smart Cities.

Produkte vs. Geschäftsmodelle

Kehrt man nach dem Chinabesuch in die Schweiz zurück, lassen einen die Eindrücke und Beobachtungen nicht mehr los. Man fragt sich unweigerlich, ob der Zug für die hiesige Wirtschaft ob der rasanten Entwicklungen im Fernen Osten nicht bereits abgefahren ist. Zumindest durch offizielle Statistiken wird man ein wenig beruhigt: So führt die Schweiz seit Jahren den Global Competitiveness Index, der die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern misst, an. Dies liegt nicht zuletzt an laufenden Produktivitätssteigerungen, der hohen Innovationskraft sowie der internationalen Vernetzung von Schweizer Unternehmen. In Branchen wie der Pharma-, Uhren- und Maschinenindustrie

geben Schweizer Firmen vielfach den Takt für Qualität, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit vor.

Nun wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit jedoch nicht mehr nur von der westlichen Welt, sondern immer häufiger von Schwellenländern – und hier insbesondere China – mitbestimmt. Zwei Treiber beschleunigen diese Entwicklung: Globalisierung und Digitalisierung. Die Globalisierung hat den Konkurrenz- und Kostendruck über Landesgrenzen hinaus intensiviert. Digitalisierung erhöht die Vergleichbarkeit von Gütern und Dienstleistungen und damit die Markttransparenz. Da Globalisierung und Digitalisierung immer mehr verschmelzen und Industriekonvergenzen bewirken, haben im internationalen Wettbewerb diejenigen Unternehmen die Nase vorn, die nicht mehr nur Produkt- und Prozessinnovationen hervorbringen, sondern mit digital unterstützten Geschäftsmodellen spezifische Kundenbedürfnisse abholen.

Schweizer Firmen überzeugen nach wie vor mit technisch getriebenen Produkt- und Prozessinnovationen. Aus dem asiatischen Wirtschaftsraum hingegen gehen Geschäftsmodellinnovationen mit einer hohen Kadenz hervor. Hoch entwickelte, digital vernetzte Business-Ökosysteme wie das chinesische Jangtse-Delta um Schanghai oder das Pearl-River-Delta um Shenzhen begünstigen diese Innovationen in idealer Weise. Die Grösse und Dynamik solcher Ökosysteme ermöglicht ein schnelles und unkompliziertes Beta Testing neuer Geschäftsideen, die mithilfe digitaler Lieferanten- und Kundenfeedbacks laufend weiterentwickelt werden. Der Kundennutzen solcher Geschäftsmodelle bewegt sich dabei immer mehr in Richtung integrierter Systemlösungen, welche die Kunden bei ihren Entscheidungsprozessen unterstützen. Um auf das Beispiel der Taxis aus Shenzhen zurückzukommen: BYD produziert nicht nur hochwertige elektrisch angetriebene Autos, sondern stellt der Stadt Shenzhen auch ein ausgeklügeltes Fahrleitsystem zur Verfügung. Die in Echtzeit gesammelten und ausgewerteten Verkehrsdaten werden von den Taxifahrern genutzt, um die Fahrroute zu optimieren und dadurch den Fahrgästen den bestmöglichen Service zu bieten. Gleichzeitig kann die Stadtverwaltung die Verkehrseffizienz und -sicherheit steigern.

Schweizer KMU in Asien

In einer globalen und digitalisierten Welt ergibt sich die Wettbewerbsfähigkeit somit nicht mehr primär aus dem fortschrittlichsten Produkt oder dem effizientesten Herstellungsverfahren, sondern aus dem wirksamsten Zu-

gang zu Daten. Diese ermöglichen es den Führungskräften, ihre strategischen Entscheidungen auf die wirtschaftlichen Entwicklungen abzustimmen und daraus innovative Geschäftsmodelle abzuleiten. Gerade der asiatische Wirtschaftsraum bietet aufgrund seiner Grösse und Dynamik guten Anschauungsunterricht für diese Transformation der Wettbewerbsfähigkeit. Während multinationale Konzerne wie Novartis, Nestlé oder Schindler das Potenzial asiatischer Märkte für eigene Innovationen nutzen, indem sie lokale Forschungszentren errichten, ist dies bei kleinen und mittleren Unternehmen selten der Fall. Vielfach fehlt es Schweizer KMU an den Möglichkeiten, die Opportunitäten asiatischer Märkte als Grundlage zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit voll auszuschöpfen.

Eine Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in den Schwellenländern Asiens zu fördern, bietet das Swiss International Business Bootcamp (SIBBC), entwickelt vom Center Asia Business der ZHAW School of Management (ZHAW SML). Das SIBBC ist ein Programm, bei dem Studierende der ZHAW SML zusammen mit Studierenden asiatischer Partneruniversitäten eine definierte Problemstellung für Schweizer KMU, die nach Asien expandieren oder dort ihre Geschäftsaktivitäten intensivieren wollen, bearbeiten. Solche Problemstellungen umfassen beispielsweise die Analyse des Marktpotenzials für Reisverarbeitungsmaschinen in Indonesien oder die Erarbeitung von Markteintrittsstrategien für Rohrleitungssysteme in den Infrastrukturmarkt Vietnams. Durch diese Zusammenarbeit erhalten die KMU Zugang zu Marktdaten, wie sie ansonsten kaum erhältlich sind. Damit schaffen sie sich einen strategischen Wettbewerbsvorteil, der wiederum ihre internationale Konkurrenzfähigkeit stärkt.

Apropos Wettbewerbsfähigkeit: der Singles' Day in China findet jeweils am 11.11. statt, damit aus eins und eins vier resultiert. Zwei Singles sollen zusammenkommen, um die kürzlich eingeleitete Zweikindpolitik zu realisieren. Auch so lässt sich Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Markus Prandini

Prof. Dr. Markus Prandini ist Professor für International Business und leitet das Competence Center Asia Business an der ZHAW School of Management and Law.



Internationaler Holzsport-Wettkampf

26.–28. Mai 2017 in Luthern

Einzelwettkampf: 30 Teilnehmende aus der Schweiz,
Frankreich und Italien

Teamwettkampf: 26 Teams

Disziplinen:
Hinderniszielsägen / Hot-Saw / Kletterbaum /
Underhand Chop / Scheibenstapeln / Single Buck /
Springboard

Organisatoren: Gerhard Wechsler und Irene Theiler

Führen im internationalen Wettbewerb

Der internationale Wettbewerb verschärft sich für jene zwei Drittel der Schweizer Unternehmen, die direkt oder indirekt grenzüberschreitend tätig sind. Dies stellt wachsende Anforderungen an die Führungskräfte dieser Unternehmen. Obwohl klassische Führungs- und Managementfähigkeiten nach wie vor wichtig sind, müssen international ausgerichtete Kompetenzen dazukommen, um zu bestehen.

Text: **Daniel Seelhofer und Petronella Vervoort Isler**

Im Juli 2005 warf ein Fall von Personalwilderei hohe Wellen, als das damals noch junge Google den Leiter von Microsofts chinesischem Forschungslabor abwarb und daraufhin prompt verklagt wurde. Im März 2009 lockte die Investmentbank Barclays Capital mit der Aussicht auf Millionensaläre und -boni ganze Teams von J. P. Morgan. Diese wiederum bediente sich einige Jahre später im Silicon Valley, wo sie Führungskräfte unter anderem bei Yahoo, Google, Nexxo Financial und der Huffington Post «fand». Aus der Schweiz bekannt ist der Fall der UBS, welche im Juli 2012 ihren neuen Investmentbank-Chef mittels eines Antrittsgelds von 25 Millionen Franken zum Wechsel vom US-Institut Bank of America Merrill Lynch bewegte.

Kampf um Führungskräfte

Auch wenn dies medienwirksame Einzelbeispiele sein mögen, so zeigt sich daran doch, dass der internationale Wettbewerb Auswirkungen auf das Management hat. Selbst auf der mittleren Unternehmensebene werben sich Firmen gegenseitig Spitzenkräfte ab, aktuell vor allem Fachkräfte in der Technologiebranche. Jede zweite Führungskraft in Deutschland steht einem Wechsel offen gegenüber. Und auch in der Schweiz, in der die Loyalität der Mitarbeitenden traditionell eigentlich stark ausgeprägt ist, ergab sich bei einer Befragung ein ähnliches Bild. Die Hal-

tung der Generation Y dürfte die Situation für die Unternehmen verschärfen, denn die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber und das Interesse für eine langfristige Karriereplanung scheint bei diesen sogenannten Millennials deutlich weniger ausgeprägt.

Einer der Hauptgründe dafür, dass Fach- und Führungskräfte aktuell derart gefragt sind, ist die Angebotsverknappung aufgrund der Pensionierung der geburtenstarken Babyboomer bei gleichzeitig robust wachsender Wirtschaft. Auch wenn die Schweiz in internationalen Rankings bezüglich Wettbewerbsfähigkeit Spitzenplätze einnimmt, ist sie davon nicht ausgenommen. Einen Fachkräftemangel sieht das Staatssekretariat für Wirtschaft aufgrund einer Erhebung vornehmlich bei den Ingenieuren, im Gesundheits- und Rechtswesen sowie im Management. Besonders knapp bemessen ist dabei der Pool an für den steigenden internationalen Wettbewerb gerüsteten Führungskräften.

Grenzüberschreitende Geschäfte

Die grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit bringt neue Herausforderungen mit sich. Die Exporte der Schweiz haben sich seit 1990 vervierfacht, die Importe verdreifacht. Ausserdem gehört die Schweiz zu den fünf grössten

Auslandsinvestoren der Welt. Der menschliche Faktor ist dabei zentral. Gemäss verschiedenen Studien scheitert über die Hälfte aller internationalen Vorhaben. Zuvorderst bei den Gründen stehen verkannte oder nicht verstandene kulturelle Unterschiede und Fehleinschätzungen bezüglich der Komplexität.

Das «Zwiebelproblem»

Internationale Unternehmen sehen sich einem deutlich komplexeren Umfeld gegenüber als rein national tätige Betriebe. Helen Deresky verglich dieses mit einer Zwiebel, in der verschiedene Schichten miteinander verbunden sind. Den Kern bildet das operative Umfeld (meist der Heimmarkt) mit seiner Kultur und seinen Wertvorstellungen, seinen Regeln und Gesetzen sowie allen übrigen Rahmenbedingungen. Mit diesem sind Mitarbeitende und Management normalerweise gut vertraut. Die nächsten «Zwiebelschalen» bilden dann die einzelnen Länder und Regionen, in denen das Unternehmen aktiv ist. Dort befindet sie sich in Konkurrenz mit lokalen und anderen ausländischen Anbietern und sieht sich einer Vielzahl unterschiedlicher politischer, ökonomischer, soziodemografischer, technologischer, ökologischer und rechtlicher Faktoren gegenüber, welche die Komplexität von Entscheidungen markant steigern und eine Fülle neuer Risiken bergen. Diese Ebene versteht das Management meist deutlich schlechter. Die äusserste Hülle macht schliesslich das globale Umfeld aus, mit Trends wie der Erreichbarkeit rund um die Uhr oder der mobilen Verfügbarkeit von Informations- und Interaktionsmöglichkeiten. Insbesondere grosse Unternehmen sind in diesem Bereich vom weltweiten Wettbewerb betroffen, was die Anforderungen an ihr Management steigert.

Als Steven Hankin 1997 den Begriff War for Talent prägte, war die Globalisierung heutiger Prägung unter anderem durch die Gründung der WTO zwei Jahre zuvor erst gerade so richtig lanciert worden. Seither hat sich viel verändert. Der Druck, dem internationale Unternehmen ausgesetzt sind, äussert sich auch im Personellen. So geben 57 Prozent der im Global Recruiting Trends Report 2017 befragten Unternehmen an, das grösste Hindernis beim Finden geeigneter Fach- und Führungskräfte sei die Konkurrenz. Hinsichtlich von Führungskräften, welche auf das internationale Geschäft ausgerichtete Kompetenzen bereits mitbringen, erfolgt dieser Kampf um die Besten zunehmend grenzüberschreitend. Insbesondere KMU sind dabei aufgrund ihrer begrenzten finanziellen Möglichkeiten und Karriereaussichten tendenziell im Nachteil. Umso

wichtiger wird für sie eine systematische, auf diese Herausforderungen ausgerichtete Führungskräfteentwicklung, die sich idealerweise nicht nur an eine kleine Elite richtet, sondern das gesamte Management erfasst.

Geforderte Fähigkeiten

Klassische Managementaufgaben wie Ziele setzen und planen, organisieren, motivieren und kommunizieren, Leistung messen und Personal entwickeln sowie ein adäquates Markt- und Branchenverständnis sind unerlässlich. Darüber hinaus aber werden spezifisch internationale Fähigkeiten zunehmend wichtiger. So müssen Führungskräfte das internationale Geschäftsumfeld analysieren und verstehen, internationale Strategien entwickeln und umsetzen, Internationalisierungsvorhaben planen und durchführen, internationale, auch finanzielle Risiken sowie kulturelle Unterschiede managen etc.

Insbesondere der letzte Aspekt wird oft unterschätzt. Nicht nur, dass kulturelle Unterschiede überhaupt erkannt werden müssen, die Führungskraft muss auch in der Lage sein, angemessen zu reagieren – und oft auch über den eigenen Schatten zu springen. Generell werden für internationale Aufgaben Eigenschaften benötigt, welche in der klassischen Managementausbildung nicht oder nur ungenügend berücksichtigt werden. International erfolgreiche Führungskräfte

- verfügen über hohe emotional-soziale Intelligenz,
- sind neugierig, geistig flexibel und offen für Neues,
- können demografisch und kulturell gemischte Teams motivierend führen,
- sind dabei in der Lage, ihren Führungsstil situativ anzupassen,
- verfügen über erprobte Fähigkeiten im Krisenmanagement und
- weisen eine hohe Krisenresistenz und Frustrationstoleranz auf.

Eine kleine Elite

Idealerweise verfügen natürlich alle Führungskräfte im Unternehmen über solche Fähigkeiten und Eigenschaften. Dies ist jedoch meist nicht realistisch. Gestandene Führungskräfte sind, trotz vielversprechender Entwicklungschancen und finanzieller Anreize, immer weniger bereit, eine Verschiebung ins Ausland bzw. eine entsprechende Erweiterung des Tätigkeitsfelds in Kauf zu nehmen. Daher bildet sich oft eine relativ kleine Elite speziell für internationale Aufgaben zuständiger Manager heraus. Diese internationalen Managerinnen und Manager sind Generalisten,

keine Spezialisten. Sie beherrschen selbstverständlich das grundsätzliche Managementhandwerk, sind darüber hinaus aber mehr als andere in der Lage, die Komplexität des internationalen Umfelds zu erfassen, haben die oben erwähnten Fähigkeiten entwickelt und verfügen über die nötigen persönlichen Eigenschaften. Beim unteren und mittleren Management steht dabei vor allem die direkte (interpersonale) Führung im Vordergrund, während diese beim oberen mehrheitlich indirekt (organisational) ist. Damit unterscheidet sich auch der Fokus der sich aus der grenzüberschreitenden Tätigkeit ergebenden Anforderungen. Beim unteren und mittleren Management ist dies primär der Umgang mit Interkulturalität, während beim oberen Management die Beherrschung der Komplexität und das Management von Krisen zentral sind. Die Komplexität einer Krise im internationalen Kontext ist massiv höher als im nationalen. Vielfache Krisenpotenziale, kulturell bedingte Unruheherde und unüberschaubare Dynamiken stellen Unternehmen und Führungskräfte vor spezielle Herausforderungen.

Was also können Unternehmen tun, um ihr spezifisch internationales Führungspotenzial zu steigern und auszu-schöpfen? Erstens muss eine integrative Führungskultur entwickelt werden, bei der Diversität als positiver, wertschöpfender Faktor betrachtet wird und unterschiedliche Sichtweisen bei der Entscheidungsfindung begrüsst werden. Zweitens sollten komplexitätsorientierte Management-Systeme entwickelt und eingeführt werden, die der Beschaffung und Verarbeitung entscheidungsrelevanter Informationen und dem Management von Risiken aus dem gesamten, vielschichtigen Unternehmensumfeld dienen. Und drittens ist eine kompetenzorientierte, ganzheitliche Führungs- und Personalentwicklung erforderlich, welche die Fach-, Methoden- und Kontextkompetenz systematisch fördert, eine strategische Personalplanung institutionalisiert und gezielt Nachwuchsförderung betreibt.

Fach-, Methoden- und Kontextkompetenz

Mit Vorteil setzt ein Unternehmen bei allen drei Ebenen – Kultur, Systeme und Mensch – an, um eine tragfähige Basis für erfolgreiches Wirtschaften im internationalen Wettbewerb zu schaffen. Beim letzten Punkt sollte besonders darauf geachtet werden, alle Kompetenzbereiche einzu-beziehen. Viele Unternehmen fördern die Fachkompetenz, manche auch die Methodenkompetenz ihrer Mitarbeitenden, aber nur wenige beachten auch die eher schwer erfassbare Kontextkompetenz. Dabei handelt es sich um die

Fähigkeit, in unterschiedlichen Situationen angemessen zu entscheiden und zu handeln. Dies setzt bestimmte Eigenschaften bei den Entscheidungsträgern voraus. Sie müssen insbesondere dazu fähig sein,

- eine rasche Lagebeurteilung auf Basis eines ganzheitlichen Verständnisses des internationalen Umfelds des Unternehmens vorzunehmen,
- verschiedene Problemsichtweisen zu erkennen und zu berücksichtigen,
- in Alternativen zu denken und angemessene, ethisch vertretbare und nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln,
- Konsequenzen unter Berücksichtigung aller relevanten, insbesondere auch interkulturellen Faktoren abzuschätzen,
- kontextspezifische Risiken zu identifizieren und zu managen,
- eine ausgewogene Entscheidungsgrundlage zu erarbeiten und (auch schwierige) Entscheide konsequent zu fällen,
- zielgruppen- und kulturgerecht zu verhandeln und zu kommunizieren sowie
- geeignete Rahmenbedingungen für deren Umsetzung zu finden oder zu schaffen.

Eine entsprechende Kontextkompetenzförderung verlangt nach speziellen Trainings. Ferner sollte ein Unternehmen ihren internationalen Führungsnachwuchs frühzeitig fördern und an sich binden. Ein systematischer Karriereaufbau mit schrittweise steigender internationaler Arbeits- und Führungserfahrung durch motivierende internationale Projekte und Aufgaben steigert die Attraktivität als Arbeitgeber und erhöht die Loyalität dieser Mitarbeitenden.

Durch die Beachtung dieser Prinzipien und die Durchführung der beschriebenen Massnahmen leisten internationale Unternehmen einen Beitrag dazu, ihre Chancen im internationalen Wettbewerb zu verbessern.

Daniel Seelhofer

Prof. Dr. Daniel Seelhofer ist stellvertretender Direktor ZHAW School of Management and Law und leitet deren Abteilung International Business.

Petronella Vervoort Isler

Petronella Vervoort Isler ist Studiengangleiterin des MAS Business Administration, stellvertretende Leiterin der Abteilung International Business sowie Leiterin International Education & Training an der ZHAW School of Management and Law.

Haftung für Kartellrechtsverstösse durch Mitarbeitende

Das Schweizerische Kartellgesetz (KG) sieht für Unternehmen, die gegen das Kartellrecht verstossen, schwerwiegende Folgen vor: Einerseits kann die Wettbewerbskommission hohe Bussgelder gegen Unternehmen verhängen, andererseits können Geschädigte zivilrechtliche Schadenersatzansprüche geltend machen. Können bei einem Kartellrechtsverstoss durch Mitarbeitende Vorgesetzte verantwortlich gemacht werden? Der nachfolgende Beitrag beleuchtet Haftungsrisiken für Vorgesetzte und formuliert entsprechende Handlungsempfehlungen.

Text: **Fabio Babey und Patrick Krauskopf**

Vorgesetzte können sich bei Kartellrechtsverstössen durch Untergebene von verschiedenen Seiten mit Haftungsansprüchen konfrontiert sehen: Schadenersatz kann einerseits vom Unternehmen, für das sie tätig sind, andererseits aber auch von weiteren Geschädigten sowie Aktionären verlangt werden.

Schadenersatzanspruch des Unternehmens als Arbeitgeber

Die Haftung von Vorgesetzten für Kartellrechtsverstösse durch Mitarbeitende ergibt sich aus den arbeitsvertraglichen Pflichten. Werden diese vorsätzlich oder fahrlässig verletzt, kann der Vorgesetzte für den verursachten Schaden zur Verantwortung gezogen werden (Art. 321e Abs. 1 OR). Zu diesen Pflichten gehören unter anderem die Instruktion und Kontrolle der Untergebenen. Vernachlässigen Vorgesetzte diese Pflichten, indem sie Kartellrechtsverstösse durch ihre Mitarbeitenden zulassen oder nicht frühzeitig

erkennen, verletzen sie ihren eigenen Arbeitsvertrag. Das Unternehmen als Arbeitgeber kann sich in solchen Fällen an den Vorgesetzten schadlos halten.

Schadenersatzansprüche von Dritten

Vorgesetzte müssen überdies gegenüber Geschädigten für das Fehlverhalten ihrer Mitarbeitenden einstehen. Dies ergibt sich aus der sogenannten «Geschäftsherrenhaftung» (Art. 12 KG i.V.m. Art. 55 Abs. 1 OR). Demnach haftet ein Geschäftsherr für den Schaden, den seine Arbeitnehmer in Ausübung ihrer dienstlichen Verrichtungen verursacht haben. Neben den üblichen Haftungsvoraussetzungen (Schaden, Kausalität und Widerrechtlichkeit) müssen zwei weitere Voraussetzungen erfüllt sein: Erstens muss zwischen dem Geschäftsherrn und der schädigenden Hilfsperson ein Subordinationsverhältnis vorliegen. Dies ist bei einem Arbeitsverhältnis begriffsnotwendig immer der Fall. Zweitens muss ein Konnex mit der Arbeit bestehen. Die angestellte

Person muss im Rahmen jener Aufgaben gehandelt haben, die ihr der Geschäftsherr übertragen hat. Dies dürfte etwa bei unerlaubten Preis- oder Gebietsabsprachen mit Konkurrenten in der Regel der Fall sein.

Der Geschäftsherr kann sich sodann von der Haftung für das Verhalten seiner Mitarbeitenden befreien, wenn er nachweist, dass er die nach den Umständen gebotene Sorgfalt angewendet hat, um Schäden dieser Art zu verhüten («Sorgfaltsbeweis»), oder dass der Schaden auch bei Anwendung der gebotenen Sorgfalt eingetreten wäre. Ob ein Vorgesetzter seinen Pflichten nachgekommen ist, bestimmt sich namentlich nach seiner Sorgfalt (i) in der Auswahl, (ii) in der Instruktion sowie (iii) in der Überwachung der Mitarbeitenden und (iv) bei der Zweckmässigkeit der Organisation des Betriebes.

Grundsätzlich gelten bei Mitarbeitenden, die Kartellrechtsrisiken ausgesetzt sind, weil sie etwa mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen (z.B. bei der Preisfestlegung) ausgestattet sind, erhöhte Anforderungen an Auswahl, Instruktion und Überwachung. Gerade bei Mitarbeitenden, die – etwa über einen Verband – regelmässig in Kontakt mit Konkurrenten und Zulieferern stehen oder durch ihre Tätigkeit stark im Wettbewerbsumfeld vernetzt sind, besteht eine erhöhte Sorgfaltspflicht der Vorgesetzten. Die Voraussetzungen, unter denen der vorgesetzte Geschäftsherr sich von kartellrechtlichen Schadenersatzansprüchen zu befreien vermag, sind hoch. Ein wirksames Compliance-Programm muss grundsätzlich so ausgestaltet sein, dass ein Kartellrechtsverstoss (z.B. eine Preisabsprache mit dem Konkurrenten) ab ovo für den Mitarbeitenden nicht als lukrative Alternative zum Wettbewerbsverhalten in Erwägung gezogen werden kann.

Schadenersatzansprüche der Aktionäre

Kommt dem Vorgesetzten innerhalb eines Unternehmens eine Organstellung zu, unterliegt er der gesellschaftsrechtlichen Verantwortlichkeitsklage (Art. 754 Abs. 1 OR). Mitglieder des Verwaltungsrates sowie alle mit der Geschäftsführung befassten Personen sind nicht nur gegenüber der Gesellschaft, sondern auch gegenüber den einzelnen Aktionären und Gesellschaftsgläubigern für den Schaden verantwortlich, den sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen. Aufgrund der Pflicht zur Oberaufsicht über die Gesellschaft (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR) sowie der Organisationsverantwortung (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR) muss der Verwaltungsrat organisatorische Vorkehrungen im Sinne der Compliance

treffen. Er hat für Strategien zu sorgen, mit denen Kartellrechtsverstösse und entsprechende Haftungsansprüche verhindert werden. Implementierung und Durchführung der kartellrechtlichen Compliance-Massnahmen können

«Ein wirksames Compliance-Programm muss grundsätzlich so ausgestaltet sein, dass ein Kartellrechtsverstoss (z.B. eine Preisabsprache mit dem Konkurrenten) ab ovo für den Mitarbeitenden nicht als lukrative Alternative zum Wettbewerbsverhalten in Erwägung gezogen werden kann.»

vom Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung delegiert werden. Kommen geschäftsführende Organe ihren gesellschaftsrechtlichen Pflichten zur Einrichtung bzw. Durchsetzung der Compliance nicht oder nicht genügend nach, so können sie ebenfalls haftbar gemacht werden.

Massnahmen in der Unternehmensführung

Führungspersonen sind bei Kartellrechtsverstössen folglich einer Vielzahl möglicher Schadenersatzansprüche ausgesetzt. Deshalb sind präventiv wirkende Compliance-Massnahmen für Vorgesetzte ein Muss, um dadurch ein kartellrechtliches Fehlverhalten der Mitarbeitenden zu verhindern. Schon im eigenen Interesse sollten sie ein Compliance-Management-System (CMS) einrichten, d.h. ein von Grundsätzen und Massnahmen geprägtes System, das ein Unternehmen zur Einhaltung von Gesetzen und Vermeidung von Regelverstössen vorsieht.

Es gehört zum Aufgabenbereich des Verwaltungsrates, für die grundlegende Ausrichtung und Organisation des CMS zu sorgen. Damit nimmt er sowohl seine gesetzliche Pflicht zur Oberaufsicht über die Gesellschaft bezüglich Einhaltung der Gesetze (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR) als auch seine Verantwortung zur Organisation des Unternehmens in seinen wesentlichen Zügen (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR) wahr. Auch wenn der Verwaltungsrat die tatsächliche Umsetzung der Kartellrechts-CMS an die Geschäftsleitung delegiert, obliegt ihm die nicht delegierbare Pflicht zur Oberaufsicht. Folglich ist es Aufgabe des Verwaltungsrates, die Geschäftsführung in ihren Tätigkeiten

mit entsprechenden Instrumenten (z.B. einem Reporting-System, internen Revisionen u.a.) zu kontrollieren. Dabei gilt das Prinzip «tone from the top»: Als oberste Unternehmensführung liegt es insbesondere am Verwaltungsrat, den grundlegenden Ton für das kartellrechtlich konforme Verhalten innerhalb des Unternehmens anzusetzen und die Geschäftsführung in ihrer Compliance-Tätigkeit proaktiv zu unterstützen.

Der Verwaltungsrat kann zudem kartellrechtskonformes Verhalten seiner Geschäftsführung fördern, indem er Incentives – etwa finanzielle Anreize – schafft, mit denen eine besonders erfolgreiche Durchsetzung eines CMS honoriert wird.

Der Geschäftsleitung obliegt die operative Umsetzung des CMS. Dafür steht ein weitreichendes Spektrum an Instrumenten zur Verfügung, um kartellrechtskonformes Verhalten ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen, namentlich die folgenden:

- **Code of Conduct.** Verfassen eines Leitfadens mit Regeln zur Vermeidung von Kartellrechtsverstössen, die für alle Mitarbeitenden verbindlich sind, indem sie etwa einen Bestandteil der jeweiligen Arbeitsverträge bilden.
- **Weisung.** Bei Mitarbeitenden, die in risikobehafteten Funktionen innerhalb des Unternehmens tätig sind, sind massgeschneiderte Instruktionen erforderlich.
- **Schulung.** Die Durchführung regelmässiger Weiterbildungen sind Pflicht, um dadurch Kartellrechtsverstössen entgegenzuwirken.
- **Interne Hotline.** Einrichtung einer Auskunftsstelle für Fragen der Mitarbeitenden und Anlaufstellen für Verdachtsfälle («Whistleblowing»).
- **Compliance Officer.** Bestimmung und Beauftragung eines kartellrechtlichen Compliance Officer, um Risiken innerhalb des Unternehmens zu analysieren und Compliance zu gewährleisten, sind zu empfehlen. Aufgrund des Anwaltsprivilegs bieten externe Compliance Officers bedeutende Vorteile.

Pflichten des Mitarbeitenden: «The Complying Employee»

Ein erfolgreiches CMS setzt bei den Mitarbeitenden an, vor allem bei denjenigen mit Aussenkontakt oder kommerzieller Entscheidungsbefugnis. Verständnis der Mitarbeitenden für kartellrechtliche Compliance und ihre Umsetzung ist eine dauerhafte Herausforderung für Vorgesetzte:

- **Kommunikation.** Mitarbeitende sind aktiv auf die Risiken und Gefahren von Kartellrechtsverstössen aufmerksam zu machen.

- **Einbezug in den Unternehmenserfolg.** Mitarbeitende sind davon zu überzeugen, dass die Befolgung der Compliance mittel- und langfristig sinnvoll ist und sich positiv auf das Unternehmen und die Belegschaft auswirkt. Ein kurzfristiger «Erfolg» durch Einfahren einer unzulässigen Kartellrente ist angesichts der Risiken ein No-Go.
- **Vertrauen.** Entscheidend ist aber immer das betriebsinterne Klima, welches von Vertrauen gekennzeichnet sein muss. Es kommt nämlich immer wieder vor, dass Vorgesetzte vom allfälligen Kartellrechtsverstoss erst nachträglich Kenntnis gewinnen, obschon sie diesen rechtzeitig hätten erkennen können oder gar müssen.

Die mit Kartellrechtsverstössen einhergehenden finanziellen Einbussen und Reputationsschäden können für ein Unternehmen im Worst Case existenzbedrohend wirken. Darüber hinaus können Kartellrechtsverstösse für Führungspersonen schwerwiegende Folgen haben: Von einem Kartellrechtsverstoss geschädigte Aktionäre, Lieferanten und Zulieferer werden zunehmend versuchen, sich bei Vorgesetzten schadlos zu halten. Auch das eigene Unternehmen wird es sich nicht nehmen lassen, bei dem Organ, welches pflichtwidrig einen Kartellrechtsverstoss der Mitarbeitenden organisiert, gefördert oder nicht durch Kontrolle verhindert hat, Ersatzansprüche geltend zu machen. Die Sicherstellung von kartellrechtskonformem Verhalten liegt damit nicht nur im Interesse des Unternehmens, sondern auch im persönlichen Interesse der Vorgesetzten. Ein präventives kartellrechtliches CMS, welches das Fehlverhalten von Mitarbeitenden minimiert, ist auf den verschiedenen Ebenen eines Unternehmens umzusetzen. Vom Verwaltungsrat initiiert, von der Geschäftsführung umgesetzt und den Mitarbeitenden befolgt, kann mit der Implementierung eines CMS nicht mehr zugewartet werden.

Fabio Babey

Dr. iur. Fabio Babey ist Lehrbeauftragter in der Abteilung Business Law der ZHAW School of Management and Law und Managing Partner in der auf Kartell- und Wettbewerbsrecht spezialisierten Kanzlei Agon Partners.

Patrick Krauskopf

Prof. Dr. iur. Patrick Krauskopf, LL.M. (Harvard), Rechtsanwalt (Zürich/New York), ist Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht der ZHAW School of Management and Law und Chairman in der auf Kartell- und Wettbewerbsrecht spezialisierten Kanzlei Agon Partners.



Winterthur Open Pétanque-Volksturnier

6. Mai 2017 in Winterthur

128 Teilnehmende in 62 Mannschaften

Gespielt in vier Runden nach Schweizer System
und Final.

Preisgeld Sieger: 200 Franken
Rangletzter: 1 Flasche Wein

Organisator: Pétanque-Club «pas-boule-tis»

Das Konkurrenzverbot im Arbeitsverhältnis

Ein vertragliches Konkurrenzverbot hindert Mitarbeitende daran, nach Austritt aus dem Betrieb mit der Arbeitgeberin im Wettbewerb stehende Tätigkeiten aufzunehmen. Dadurch können Angestellte eng an ein Unternehmen gebunden werden. Unter welchen Umständen sind Konkurrenzverbote durchsetzbar? Bestehen rechtliche Grenzen?

Text: **Sara Licci und Tiziana Fuchs**

Ein Konkurrenzverbot schützt die Arbeitgeberin vor Schäden durch konkurrierende Tätigkeiten ihrer ehemaligen Arbeitnehmenden. Während der Anstellung gilt das Wettbewerbsverbot, welches sich aus der Treuepflicht der Arbeitnehmenden gegenüber der Arbeitgeberin ableitet. Da dieses jedoch nicht im vollen Ausmass über die Dauer des Arbeitsverhältnisses hinausgeht, ist für ein nachwirkendes arbeitsrechtliches Konkurrenzverbot eine ausdrückliche Vereinbarung der Parteien nötig. Gegenstand ist grundsätzlich das Versprechen des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin, nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses weder durch selbstständige oder unselbstständige Erwerbstätigkeit noch durch Beteiligung an einem Unternehmen mit der Arbeitgeberin in Konkurrenz zu treten. Vorausgesetzt ist somit ein Wettbewerbsverhältnis zwischen der Arbeitgeberin und ihren ehemaligen Arbeitnehmenden.

Wann ist das Konkurrenzverbot gültig?

Das Konkurrenzverbot ist schriftlich abzuschliessen, und zwar auch dann, wenn der Arbeitsvertrag bloss mündlich vereinbart wurde. Der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin muss handlungsfähig sein, weil er oder sie verpflichtet wird. Von wichtiger Bedeutung für die Zulässigkeit ist der Kausalzusammenhang zwischen dem Einblick in Kundenkreis oder Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse und der möglichen Verwendung dieser Kenntnisse, die zu einem Schaden für die Arbeitgeberin führen können. Die

mögliche Schädigung muss also eben auf die im Betrieb gewonnenen Spezialkenntnisse zurückzuführen sein. Die Arbeitgeberin muss darlegen, dass die fraglichen Tatsachen objektiv geheim sind und dass sie diese auch wirklich geheim halten will. Kenntnisse, die bei jedem Unternehmen in der Branche erworben werden können, genügen nicht. Voraussetzung ist, dass der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin die am alten Arbeitsort erworbenen Kenntnisse am neuen Ort konkurrierend verwenden kann. Teilweise genügt in der Praxis, dass der Eintritt eines Schadens bloss vorstellbar ist. Wenn sich die Wirkungsfelder am alten und am neuen Arbeitsort auch nur teilweise überschneiden, wird die Schädigungsmöglichkeit aber in der Regel bejaht. Nicht jede geringfügige Schädigungsmöglichkeit darf als genügend eingestuft werden. Es muss ein ins Gewicht fallendes Schadenspotenzial vorhanden sein, was auch beim drohenden Verlust eines einzigen, jedoch bedeutenden Kunden der Fall sein kann.

Konventionalstrafe

In der Praxis ist es schwierig, eine rechtlich relevante Verbindung zwischen Schaden und Verletzung des Verbots zur Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen zu beweisen. Deshalb wird die Durchsetzung des gültigen Konkurrenzverbotes zur Vereinfachung üblicherweise mithilfe einer schriftlich vereinbarten Konventionalstrafe abgesichert. Die Konventionalstrafe ist bereits geschuldet, wenn dem Verbot zuwidergehandelt wird. Die Höhe der

Konventionalstrafe kann durch die Parteien frei bestimmt werden. Handelt es sich um eine übermässige Summe, steht dem Gericht die Möglichkeit offen, diese herabzusetzen. Die Festlegung der Konventionalstrafe erfolgt oft in absoluten Zahlen, häufig in Abhängigkeit vom Lohn (z.B. ein Jahressalär). Selten wird die Konventionalstrafe pro Tag ab Übertretung des Verbots bis zu deren Beendigung festgelegt (z.B. 300 Franken pro Tag). Die Gerichtspraxis lässt als Obergrenze Konventionalstrafen in der Höhe von bis zu einem Jahressalär zu. Sofern die Parteien nicht ausdrücklich etwas anderes vereinbart haben, können sich die Arbeitnehmenden durch Bezahlung der vertraglichen Konventionalstrafe aus dem Konkurrenzverbot befreien.

Der Ersatz eines allfällig höheren Schadens bleibt vorbehalten. Darüber hinaus kann der Abbruch der konkurrierenden Tätigkeit gerichtlich durchgesetzt werden, wenn dies so vereinbart wurde. Im Gegensatz zur Schadenersatzklage kommt dies selten vor, weil ein vollstreckbarer Unterlassungsanspruch aus Gründen des Arbeitnehmerschutzes von drei Voraussetzungen abhängig gemacht wird: Einer besonderen schriftlichen Abrede, einer Rechtfertigung durch die verletzten oder bedrohten Interessen der Arbeitgeberin sowie einer Rechtfertigung im Hinblick auf das Verhalten des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin.

Grenzen

Damit das wirtschaftliche Fortkommen der Mitarbeitenden nicht unbillig erschwert wird, muss das Verbot räumlich, zeitlich und hinsichtlich der verbotenen Tätigkeit angemessen begrenzt sein. Unbegrenzte oder zu weit gefasste Konkurrenzverbote kämen einem Berufsverbot gleich. Deshalb sind zu weit gehende Konkurrenzverbote durch die Gerichte auf das zulässige Mass zu reduzieren. Das Konkurrenzverbot ist unangemessen, wenn es dem Verhältnismässigkeitsgrundsatz widerspricht. Die Einschränkung der Arbeitnehmenden kann nur in dem Umfang gerechtfertigt sein, der dem Schutz der berechtigten Interessen der Arbeitgebenden dient. Das zulässige Ausmass der örtlichen, zeitlichen und gegenständlichen Beschränkungen richtet sich danach, ob diese zum Zeitpunkt des Austritts der Wahrung der Arbeitgeberinteressen dienen und demzufolge hierfür unerlässlich sind. Dies ist der Fall, wenn keine anderen Mittel zum Schutz der Arbeitgebenden vorliegen. Das Gesetz geht von einer grundsätzlichen Maximaldauer von drei Jahren aus. Üblicherweise hat sich das Konkurrenzverbot auf die bisherige örtliche Ausdehnung der Geschäftsbeziehungen der Ar-

beitgebenden und den räumlichen Wirkungskreis der Kenntnisse der Arbeitnehmenden zu beschränken. Ein Konkurrenzverbot für «die ganze Welt» ginge zu weit. Handelt es sich um eine konkurrierende Tätigkeit ausserhalb des bisherigen Tätigkeitsbereichs, ist die Gültigkeit eines Konkurrenzverbots meist fraglich, da die Arbeitnehmenden in der Regel keinen erheblichen Schaden durch Verwendung ihrer Kenntnisse anrichten können. Den Gerichten kommt zur Beurteilung der Billigkeit ein erhebliches Ermessen zu. Sie sind jedoch weniger streng, wenn die Parteien für das Einhalten des Konkurrenzverbots eine angemessene (Karenz-)Entschädigung vereinbaren.

Zu beachten ist, dass das Konkurrenzverbot, abgesehen von dessen vereinbarten Dauer, auch aufgrund des Verhaltens der Arbeitgebenden wegfallen kann. Damit soll verhindert werden, dass die Arbeitnehmenden unberechtigt in ihrer wirtschaftlichen Entfaltungsfreiheit eingeschränkt werden. Drei Szenarien sind hierfür möglich:

- Die Arbeitgeberin hat nachweisbar kein erhebliches Interesse mehr, das Konkurrenzverbot aufrechtzuerhalten.
- Die Arbeitgeberin kündigt das Arbeitsverhältnis, ohne dass ihm der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin dazu begründeten Anlass gegeben hat.
- Der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin löst das Arbeitsverhältnis aus einem begründeten, von der Arbeitgeberin zu verantwortenden Anlass auf.

Das Konkurrenzverbot fiel beispielsweise weg, als ein Arbeitnehmer wegen des angespannten Arbeitsklimas kündigte. Zudem änderte die Arbeitgeberin ohne sein Einverständnis seine Kundenzuteilung (BGE 4C.222/2001). Ebenso wurde bei der Kündigung eines Mitarbeiters entschieden, den die Arbeitgeberin wegen Personalmangels – wofür sie verantwortlich war – übermässig einsetzte und dadurch dauerhaft überlastete (BGE 4C.13/2007). Auch gibt eine Entlöhnung, die deutlich unter dem Marktüblichen liegt, dem Arbeitnehmer begründeten Anlass zur Vertragsauflösung (BGE 130 III 353).

Sara Licci

Sara Licci, lic.iur., ist Dozentin und stellvertretende Leiterin des Zentrums für Sozialrecht an der ZHAW School of Management and Law.

Tiziana Fuchs

Tiziana Fuchs ist Compliance and Operational Risk Specialist bei der UBS.

Zahlungsverkehr im Wandel

Die traditionellen Anbieter von Zahlungsverkehrsdienstleistungen erhalten Konkurrenz. Smartphone-Applikationen eröffnen neue Möglichkeiten.

Text: **Suzanne Ziegler und Markus Braun**

Bezahlen wir in Zukunft unsere offenen Rechnungen direkt mit einer Smartphone-Applikation? Werden dadurch Post, traditionelle Banken und Kreditkartenunternehmen für den Zahlungsverkehr überflüssig? Diese Frage kann nicht mit einem klaren Ja oder Nein beantwortet werden. Man kann jedoch davon ausgehen, dass sich der Zahlungsverkehr in Zukunft wandeln und der Konkurrenzdruck auf traditionelle Anbieter grösser wird.

Bereits heute existieren Applikationen, mit welchen Zahlungen via Smartphone abgewickelt werden können – und es kommen immer mehr solcher Produkte auf den Markt. Beispiele für Schweizer Apps sind die Smartphone-App Twint oder die Smart-Watch-Software Swatch Bellamy. Im Ausland gibt es eine grosse Zahl vergleichbarer Apps, die teilweise auch in der Schweiz genutzt werden können. Dazu gehören Angebote von Smartphone-Herstellern wie Apple Pay, Samsung Pay oder Android Pay.

Asien gehört zu den Vorreitern in Sachen mobiles Bezahlen. In China benutzen bereits rund eine halbe Milliarde Menschen Apps für den Zahlungsverkehr. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Zahlungsfunktion WeChat Pay der populären Messaging-App WeChat. Auch Alipay, die Zahlungsfunktion des Online-Konzerns Alibaba, ist weit verbreitet.

Herausforderungen für die Finanzindustrie

Angesichts der gegenwärtigen Entwicklungen ist auch die Wissenschaft davon überzeugt, dass die Kundenbedürfnisse im Finanzdienstleistungsbereich – also nicht zuletzt auch elektronische Zahlungsfunktionen – in Zukunft ver-

mehrt über sogenannte Fintech-Plattformen abgedeckt werden. Der Ausdruck «Fintech» setzt sich aus den Wortbestandteilen «Fin» für Financial Services und «tech» für Technology zusammen. Es handelt sich also um einen Sammelbegriff, der das Zusammenkommen von Finanzindustrie und Technologie sowie neue Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse im Finanzbereich zu befriedigen, bezeichnet.

Neue Angebote, in erster Linie App- oder Web-Lösungen, können jedoch nicht nur von Banken, sondern auch von

«Asien gehört zu den Vorreitern in Sachen mobiles Bezahlen: In China benutzen bereits rund eine halbe Milliarde Menschen Apps für den Zahlungsverkehr.»

externen Technologieanbietern entwickelt werden. Aktuelle Studien zeigen, dass von 150 Plattformen rund drei Viertel ausserhalb der eigentlichen Finanzindustrie entstanden. Entsprechend hat sich nur eine Minderheit der Lösungen aus der Finanzindustrie herausentwickelt. Teilweise erwerben Banken jedoch Unternehmen oder die von ihnen entwickelten Lösungen und internalisieren so externe Innovationen in die traditionelle Bankbranche.

Dennoch ist davon auszugehen, dass Fintech-Anwendungen zunehmend von Unternehmen aus dem Technologie-sektor, also von ausserhalb des traditionellen Bankenbereichs, entwickelt und angeboten werden. Als Beispiel

sei Apple Pay angeführt: Obwohl Apple ein Unternehmen ausserhalb der Finanzbranche ist, verfügt es über die finanziellen und technologischen Möglichkeiten, neue Marktfelder aus eigener Kraft aufzubauen, weltweit Standards zu setzen und zu etablieren. So benötigt der Benutzer bei Apple Pay nur noch eine Kreditkarte, eine Bankverbindung ist nicht erforderlich. Inwieweit auch die Karte in Zukunft überflüssig wird, bleibt offen.

In der Schweiz haben sich die fünf grossen Player PostFinance, UBS, Credit Suisse, ZKB und Swisscom auf die nationale Applikation Twint geeinigt. Inzwischen ist eine Vielzahl an Schweizer Banken dem System beigetreten. Dennoch hat die App keine Monopolstellung; sie wird von acht weiteren mobilen Zahlungslösungen konkurrenziert. Dazu zählen die eingangs erwähnten Zahlungsdienstleistungen der Smartphone-Anbieter. Weitere Lösungen für den Schweizer Markt sind darüber hinaus bereits angekündigt, so beispielsweise das erwähnte Alipay von Alibaba.

Zahlungsverkehr in China

Ein Blick nach China lässt erahnen, wohin die Entwicklung in der Schweiz gehen könnte. Der Fintech-Markt ist im Reich der Mitte in den vergangenen Jahren gewachsen,

«In China wird bereits heute ein grosser Teil des Zahlungsverkehrs ausserhalb des Bankensystems abgewickelt.»

und mit rund 500 Millionen aktiven Usern ist China das Land mit den weltweit meisten Nutzern von applikationsbasiertem Zahlungsverkehr. Eine beliebte und etablierte Lösung ist das mobile Zahlungssystem Wallet von WeChat/Tencent, eine Plattform, die als Mischung aus Facebook und WhatsApp bezeichnet werden kann. Anders als Facebook kann WeChat aber von unabhängigen Entwicklern mit verschiedenen zusätzlichen Funktionen – also beispielsweise mobilem Zahlungsverkehr – erweitert werden. In China wird entsprechend bereits heute ein grosser Teil des Zahlungsverkehrs ausserhalb des Bankensystems abgewickelt.

Weshalb geht die Entwicklung in China rascher voran als in der Schweiz? Ein zentraler Grund ist sicherlich die Marktgrösse. Der chinesische Zahlungsverkehrsmarkt ist riesig, der helvetische dagegen verschwindend klein. In-

vestitionen in Applikationen rechnen sich in China daher auch sehr viel schneller als in der Schweiz. Des Weiteren sind Smartphones in China sehr weit verbreitet, PCs hingegen weniger. Viele chinesische Nutzer von Finanz-Apps haben also direkt vom analogen Barzahlungsverkehr zur

«Einer Maschine, oder eben einem Smartphone, wird tendenziell mehr Vertrauen geschenkt als einem Bankinstitut und seinen Mitarbeitenden.»

digitalen Zahlung per Smartphone gewechselt. In der Schweiz werden dagegen nach wie vor viele Zahlungen über computergestützte Bankplattformen getätigt. Darüber hinaus sind Kreditkarten in China im Vergleich zur Schweiz relativ wenig verbreitet, und im Gegensatz zu elektronischen Zahlungsverkehrssystemen hiesiger Banken sind Bezahl-Apps in China sehr benutzerfreundlich und einfach in der Handhabung. Dies bewirkt, dass auch ältere Nutzer umsteigen. Die Nutzung wird zudem mit Zusatzangeboten und vielen Einsatzmöglichkeiten attraktiver gemacht. Selbst auf dem Gemüsemarkt lässt sich mit dem Smartphone bezahlen.

Ein weiterer wichtiger Unterschied ist das Vertrauen in Finanzdienstleister. In der Schweiz haben die Konsumenten grundsätzlich Vertrauen ins Bankensystem. Überdies wird die Datensicherheit bei Zahlungen über den PC in der Regel höher eingeschätzt als bei Zahlungen über das Smartphone. In China ist das Vertrauen ins Bankensystem kleiner. Einer Maschine, oder eben einem Smartphone, wird tendenziell mehr Vertrauen geschenkt als einem Bankinstitut und seinen Mitarbeitenden.

Prognose für die Schweiz

In der Schweiz sind digitale Zahlungsverkehrslösungen, die von Schattenbanken betrieben werden, im Vergleich zu China relativ wenig verbreitet. Sowohl Apps als auch Anwender dürften aber auch in der Schweiz stetig zunehmen. Schliesslich ist die Schweiz als relativ wohlhabendes Land auch für ausländische Anbieter ein attraktiver Markt.

Dennoch bleibt die Volkswirtschaft relativ klein und die Währung wenig verbreitet. Eine Applikation für Zahlungen in US-Dollar oder in Yuan zu entwickeln, bleibt für Tech-Unternehmen aus finanziellen Gründen attraktiver. Wissenschaftler vermuten entsprechend, dass sich in kleinen,

entwickelten Ländern wie Schweden, Dänemark oder der Schweiz in naher Zukunft eher von Banken geführte Online-Zahlungssysteme als Smartphone-Applikationen durchsetzen werden. Für grössere Länder wie China oder die USA hingegen wird eine andere Entwicklung prognostiziert. Hier scheinen die Tech-Riesen ausserhalb des Bankensystems die Federführung zu übernehmen.

«Es scheint wahrscheinlich, dass dem Schweizer Konsumenten in naher Zukunft mehrere mobile Zahlungssysteme zur Verfügung stehen werden.»

Auch wenn die Entwicklung in der Schweiz langsamer voranschreitet als beispielsweise in China, so heisst das nicht, dass keine Veränderungen zu erwarten sind. Dies zeigt auch die Veränderung des Zahlungsverkehrs in der Schweiz innerhalb der letzten 150 Jahre: So hat das Postchecksystem die Barzahlung bereits vor über hundert Jahren abgelöst und den Zahlungsverkehr in der Schweiz lange geprägt. Herausgefordert wurde es später vom digitalen Zahlungsverkehr der Finanzindustrie, sprich von den Internetplattformen der Banken.

Daher ist anzunehmen, dass auch in der Schweiz die heutigen Zahlungssysteme nicht das Ende einer Entwicklung darstellen. Es scheint wahrscheinlich, dass dem Schweizer Konsumenten in naher Zukunft mehrere mobile Zahlungssysteme zur Verfügung stehen werden. Ob das Smartphone in Zukunft das alleinige Gerät ist, mit dem Zahlungen getätigt werden, bleibt offen. Schliesslich ist davon auszugehen, dass auch die Entwicklung bei den technischen Geräten weitergeht. So wie Desktop-Computer von Laptops und Tablets abgelöst wurden, könnte auch das Smartphone in Zukunft einem anderen Gerät weichen.

Suzanne Ziegler

Prof. Dr. Suzanne Ziegler ist Leiterin der Abteilung Banking, Finance, Insurance und Professorin für Banking & Finance sowie Mitglied der Geschäftsleitung der ZHAW School of Management and Law.

Markus Braun

Dr. Markus Braun ist Studiengangleiter MAS Wealth Management und Leiter International Business der Abteilung Banking, Finance, Insurance an der ZHAW School of Management and Law.

Literatur

Alt, R., & Puschmann, T. (2016): Digitalisierung und Finanzindustrie, Leipzig und Zürich, Springer-Verlag

Chen, V., Fang, X. et al (2016): Disruption and Connection: Cracking the Myths of China Internet Finance Innovation, McKinsey Greater China

Stamm, O. (2017): Mobile Payment Systems – a comparison between the Swiss and the Chinese mobile payment landscape and a forecast in this field for Switzerland, ZHAW School of Management and Law, Bachelorarbeit



Dogdance-Fun-Turnier

23. Juli 2017 in Winterthur

42 Mensch-Hund-Teams

Kategorien:

- Freestyle (aneinandergereihte Tricks und Figuren)
- Heelwork to Music (Fusslaufen in bis zu 18 Positionen)

Organisator: doglistener.ch

Wettkampf um Schweizer Kapital

Die Übernahmen von Schweizer Unternehmen durch ausländische Konzerne sorgen in der Bevölkerung für Ängste, und gerade chinesische Investoren werden mit kritischem Blick beobachtet. Da und dort wird schon der Ausverkauf der Heimat proklamiert. Dabei geht vergessen, dass Schweizer Unternehmen ihrerseits im grossen Stil als Investoren im Ausland tätig sind.

Text: **Florian Keller und Matthias Kienast**

Im Mai dieses Jahres gaben die Aktionäre von Syngenta grünes Licht für die Übernahme des Schweizer Agrochemiekonzerns durch Chem China. Damit wird eine der grössten Akquisitionen einer Schweizer Firma durch ein chinesisches Unternehmen Realität. Zuvor wechselten bereits Firmen wie Sigg, Gategroup, Swissport oder Swissmetal in chinesische Hände. Die Übernahmen von

«Da und dort wird bereits der Ausverkauf der Heimat proklamiert.»

Schweizer Unternehmen sorgen in der Bevölkerung zunehmend für Ängste, und gerade chinesische Investoren werden mit Skepsis beobachtet. Da und dort wird bereits der Ausverkauf der Heimat proklamiert. Dabei geht vergessen, dass Schweizer Unternehmen ihrerseits in viel grösserer Masse als Investoren im Ausland tätig sind, als dies für ausländische Konzerne in der Schweiz zutrifft. Nach neusten Zahlen weisen Schweizer Investitionen im Ausland einen Kapitalbestand von 1 131 Milliarden US-Dollar auf und übertreffen somit die ausländischen Investitionen in der Schweiz um satte 338 Milliarden US-Dollar. Die Schweiz ist unter den Top 10 der grössten globalen

Investoren und in einem Zug mit Ländern wie Deutschland (1 365 Milliarden US-Dollar), Frankreich (1 259 Milliarden US-Dollar) oder China (1 280 Milliarden US-Dollar) zu nennen. Auch das Vereinigte Königreich mit 1 528 Milliarden US-Dollar oder Japan mit 1 400 Milliarden US-Dollar sind nicht als wesentlich bedeutendere Investoren einzustufen, einzig der globale Leader USA mit 6 384 Milliarden US-Dollar hebt sich deutlich vom Rest der Gruppe ab.

Die Schweiz, ein führender globaler Investor

Betrachtet man die Destinationen der Schweizer Auslandsinvestitionen, dann fällt auf, wie global Schweizer Unternehmen investieren. So finden sich unter den Top 10 neben den klassischen Märkten USA (15 Prozent), Deutschland

«Gemäss Schweizer Nationalbank finanzieren Schweizer Firmen mit diesen Investitionen rund zwei Millionen Arbeitsplätze.»

(11 Prozent) und Frankreich (5 Prozent) auch alle BRIC-Staaten (China 12 Prozent, Indien 4 Prozent, Brasilien 3 Prozent und Russland 2 Prozent). Gemäss Schweizer

Nationalbank finanzieren Schweizer Firmen mit diesen Investitionen rund zwei Millionen Arbeitsplätze im Ausland. Setzt man dies in Bezug zur Inlandbeschäftigung, kann man sagen, dass auf jede zweite Vollzeitstelle in der Schweiz auch eine im Ausland unterhalten wird. Diese Zahlen zeigen, wie stark die Schweizer Unternehmen in den internationalen Märkten verankert sind.

Standortwettkampf um Kapital und Arbeitsplätze

Genau diese Arbeitsplätze stehen im Zentrum des vorliegenden Artikels. Autoren wie Genschel und Seelkopf oder Furlonger haben mit dem Konzept des Competition State aufgezeigt, dass sich Staaten heute in einem globalen Wettbewerb um Kapital und Arbeitsplätze befinden. Sie

«Staaten befinden sich heute in einem globalen Wettbewerb um Kapital und Arbeitsplätze.»

versuchen fast alle, Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment, FDI) zu gewinnen, um Kapital in die eigene Wirtschaft anzuziehen und damit neue Arbeitsplätze und Wohlstand zu schaffen. Dass dabei natürlich infolge höherer Steuereinnahmen auch das Staatseinkommen steigt, befeuert diese Anstrengungen weiter.

Der wichtigste Faktor in diesem globalen Wettbewerb ist die Standortattraktivität. Neben tiefen Steuern zählen auch eine gute Infrastruktur, ein stabiles politisches und wirtschaftliches Umfeld, gut ausgebildete Arbeitskräfte, Zugang zu Kapital und Innovation sowie einfach umzusetzende Regulationen zu den entscheidenden Faktoren bei der Standortwahl international tätiger Firmen.

Ein Blick auf den Global Competitiveness Report des World Economic Forums lässt schnell erahnen, dass die Schweiz in vielen dieser Bereiche gute Karten in der Hand hat. Trotzdem investieren Schweizer Firmen in grossem Rahmen im Ausland, sei dies, um Marktzugang zu erhalten, Kosten zu senken, Innovationen anzuziehen oder die Value Chain zu optimieren. Neben der Erhöhung der Standortattraktivität kann ein Staat auch versuchen, durch Marketing und Promotion das eigene Land als Investmentdestination an den Kunden, die Firma, zu bringen. Die Standortpromotion zählt vielerorts ganz selbstverständlich zu den Staatsaufgaben und ist zu einem klassischen Mittel der Wirtschaftsförderung geworden.

Wie in der Schweiz um Investitionen geworben wird

Wie also wirkt sich der globale Wettbewerb um FDI in der Schweiz aus? Wie und mit welchen Akteuren versuchen die verschiedenen Staaten in einem der zehn grössten globalen Investoren an Projekte, Kapital und Arbeitsplätze zu gelangen?

Unsere Untersuchungen zeigen, dass die Staaten vor allem auf zwei wichtige Akteure setzen: auf staatliche Investitionspromotionsagenturen (IPA) und das eigene diplomatische Netz. IPAs sind eigentliche Marketingeinrichtungen, die versuchen, den Firmen ihre Destination anzupreisen. Zu diesem Zweck organisieren sie Anlässe, halten Marketingmaterial bereit und begleiten Investitionsprojekte mit Rat und Tat. Unter anderem arbeiten sie für den interessierten Investor Investitionsangebote aus, unterstützen bei der Beantragung von staatlichen Förderungsmitteln oder Steuererleichterungen und gelten als One-Stop-Shop. Die meisten dieser Agenturen unterhalten aber keine Büros in der Schweiz selbst, vielmehr werden Schweizer Firmen durch einen Hub in einem Nachbarland oder von der Zentrale im Heimatland betreut. Als Ausnahmen sind Japan, Kanada, Frankreich, Südkorea und das Vereinigte Königreich zu nennen, die ein eigens auf die Schweiz ausgerichtetes Promotionsbüro unterhalten.

Ein weiterer wichtiger Akteur sind die in der Schweiz ansässigen Botschaften, im Speziellen deren Botschafter und Handelsattachés, je nachdem auch Konsulate. Sie sind aber in sehr unterschiedlicher Masse aktiv: Während einige Botschaften sich in diesem Bereich kaum betätigen und bei Anfragen an die IPA oder eine Handelskammer verweisen, engagieren sich andere als aktive Promotoren ihrer Entsendungsländer. Neben der lokalen Präsenz ist für die Botschafter ihr spezieller Status hilfreich, der auch in der Schweiz viele Türen in den höchsten Etagen der Firmenhäuser öffnet. Zudem vermittelt das persönliche Engagement eines Botschafters auch direkt das Interesse der Regierung, ein bestimmtes Projekt ins Land zu ziehen. Eine Koordination zwischen IPA und Botschaft ist in diesem Bereich natürlich wünschenswert, dies geht oft auch so weit, dass die entsprechenden Büros in den Räumen der Botschaft untergebracht sind und auch in ihre Strukturen eingegliedert sind.

Mit eher knappen Ressourcen versuchen diese Akteure, durch ein strategisches Vorgehen zum Erfolg zu kommen.

Dabei wird zuerst definiert, in welchen Sektoren das eigene Land überhaupt kompetitiv ist und in welchen Wirtschaftszweigen eine spezielle Förderung anzustreben ist. Gerade im Hinblick auf Letzteres erhoffen sich Staaten von Schweizer Direktinvestoren vielfach einen Technologietransfer. Deshalb werden gezielt Schweizer Firmen in den interessierenden Sektoren angesprochen. Dabei ist

«Investitionspromotionsagenturen (IPA) sind eigentliche Marketingeinrichtungen, die versuchen, den Firmen ihre Destination anzupreisen.»

Diskretion von grösster Wichtigkeit. Schliesslich handelt es sich bei solchen Auslandsinvestitionen oft um eine Strategieberatung des Unternehmens mit möglichen Konsequenzen für die gesamte Belegschaft. Keine Firma will, dass entsprechende Informationen zu früh an die Öffentlichkeit gelangen. Die Promotoren streichen aber auch heraus, wie wichtig es sei, mit den Firmen, die bereits investiert haben, in bestem Kontakt zu bleiben. Es ist oft viel einfacher, sie zu überzeugen, ihre Tätigkeit im Zielland auszubauen, als einen neuen Investor zu gewinnen. Aber auch ein drohender Abbau kann mit Gegenmassnahmen unter Umständen noch verhindert werden. Überhaupt steht der persönliche Kontakt zu den Entscheidungsträgern in der Firma im Zentrum. Ein Investitionsentscheid ist oft ein langwieriger Prozess. Für den Promotor geht es darum, zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stehen und eine Vertrauensbasis aufgebaut zu haben. Den Firmen soll gezeigt werden, dass sie jederzeit Zugang zu den wichtigen Entscheidungsträgern auf kommunaler, regionaler oder gar nationaler Ebene erhalten können. Damit wird auch ein Stück Sicherheit für das Investitionsprojekt vermittelt.

Wie weit die jeweiligen Investitionsangebote gehen, bleibt meist unter Verschluss. Klar ist nur, dass CEOs von grossen Investoren in den Regierungspalästen oft offene Türen vorfinden, und dies sowohl in hochkorrupten als auch in einwandfrei demokratisch geführten Ländern.

Literatur

UNCTAD, The World Investment Report 2017 (WIR17)
<http://unctad.org/wir>

Genschel, P., & Seelkopf, L. (2015). The Competition State: The Modern State in a Global Economy. In: S. Leibfried, E. Huber, M. Lange, J. D. Levy & J.D. Stephens. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Transformations of the State. S. 234–249. Oxford: Oxford University Press.

Furlonger, T. (2006). The state, international competitiveness and neoliberal globalisation: is there a future beyond “the competition state”? *Review of International Studies* (2006), 32, 165–185. doi:10.1017/S0260210506006978

Florian Keller

Dr. phil. | Florian Keller leitet das Center for European Business & Affairs und ist stellvertretender Leiter MAS Business Administration an der ZHAW School of Management and Law. Seine Schwerpunkte als Dozent umfassen International Business, Strategisches Management sowie Internationale Politik.

Matthias Kienast

Matthias Kienast studierte von 2014 bis 2017 Betriebsökonomie mit Vertiefung in Economics and Politics an der ZHAW School of Management and Law.



Internationales Modell-Oldtimertreffen

20. – 21. Mai 2017 in Frauenfeld

35 Piloten aus der Schweiz, Deutschland, Österreich
und England

Kategorien:

- kunstflugtaugliche Modelle
- nicht kunstflugtaugliche Modelle
- Flugzeuge mit Jet-Antrieb

Pro Modell werden eine Baubewertung sowie zwei
fliegerische Bewertungen durchgeführt.

Organisator: Modellflugverein Frauenfeld

Hüter und Fürsprecher des Wettbewerbs

Schädliche Kartelle, Missbrauch der Marktmacht, problematische Zusammenschlüsse: Seit 21 Jahren kämpft die Wettbewerbskommission dagegen an. Der Schutz des Wettbewerbs wird im Zeitalter der Digitalisierung eine immer grössere Herausforderung.

Text: **Sibylle Veigl**

Die Lawine wurde im Jahr 1999 in den USA ausgelöst, breitete sich dann über Kanada, Brasilien, die Europäische Union (EU), Japan und Australien aus und erreichte schliesslich auch die Schweiz: In den USA wurde das sogenannte Vitamin-Kartell der Pharmakonzerne Roche, BASF, Rhône-Poulenc und zweier japanischer Konzerne aufgedeckt. Die Konzerne hatten ein Kartell gebildet und insgeheim Preisabsprachen getroffen, um die Preise auf dem Vitaminmarkt hoch zu halten. In den USA mussten die Konzerne 1,2 Milliarden US-Dollar an Bussen zahlen, und zwei Jahre später in der EU rund 850 Millionen Euro. Allein der Schweizer Konzern Roche zahlte am Schluss rund 3,2 Milliarden Franken.

Nur der Wettbewerbskommission (WEKO) in der Schweiz waren die Hände gebunden. Sie hatte zwar festgestellt, dass sich das Vitamin-Kartell auch auf die Schweizer Volkswirtschaft negativ ausgewirkt hatte. Doch es fehlte die gesetzliche Grundlage, um eine entsprechende finanzielle Busse als Sanktion zu verhängen. «Das war eine Steilvorlage für die Revision des Kartellgesetzes im Jahr 2003», sagt Professor Patrick Krauskopf, ehemaliger Vizedirektor der WEKO und heutiger Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht der ZHAW sowie der Kanzlei Agon Partners. Er war damals federführend bei der Ausarbeitung der Gesetzesrevision. Damit sei 2004 das schweizerische Kartellrecht durch die neue in Kraft getretene Sanktionsverordnung auf ein internationales Niveau angehoben worden. Und der Wettbewerbskommission wurde damit neben dem Binnenmarktgesetz ein

sanktionierendes Instrument gegeben, um Wettbewerbsverstösse auch entsprechend zu bestrafen.

Nach dem Schweizer Nein zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) im Jahr 1991 hatten die Vorschriften der Europäischen Union als Grundlage für den Bundesrat gedient, durch entsprechende Schweizer Gesetze wirtschaftliche Nachteile für das Land zu vermeiden. Das europäische Gesetzesvorbild mit hohen Bussen war für Schweizer Verhältnisse vorerst jedoch noch zu hart: Die WEKO konzentrierte sich auf Preiskartelle und Monopole, und als Sanktionsmittel stand ihr im Ergebnis nur eine Art Verwarnung zur Verfügung. Das änderte sich erst mit dem Aufdecken des Vitamin-Kartells 1999 und der darauffolgenden Revision des Kartellgesetzes.

Sanktionen gegen Verstösse

Heute haben die Hüter des Wettbewerbs grosse Befugnisse: Sie können Hausdurchsuchungen anordnen, Kronzeugen anhören und belohnen oder Bussen von bis zu 10 Prozent vom Umsatz der letzten drei Jahre der betroffenen Unternehmen verlangen. Sie kämpfen nicht nur gegen schädliche Kartelle, sondern auch gegen den Missbrauch von Marktmacht und kontrollieren Fusionen. Ein generelles Kartellverbot, wie es in der gescheiterten Gesetzesrevision von 2014 vorgesehen war, besteht indes bis heute nicht. Hier geht die Schweiz noch eigene Wege.

Die Begriffe Wettbewerb und Marktwirtschaft sind heute unabdingbar miteinander verbunden. Selbstverständlich

ist dies nicht. Denn die Interessen der Akteure können divergieren: Konsumenten wollen möglichst tiefe Preise bei hoher Qualität, Produzenten fürchten sich vor einem ruinösen Preiswettbewerb. Und da kann es vorkommen, dass die Produzenten die Flucht nach vorne ergreifen und sich in Preisabsprachen zum Nachteil der Konsumenten stürzen.

Tief verwurzelte Vereinskultur

Den Wettbewerb zwischen den Produzenten als gewünscht und positiv anzusehen, ist eine relativ junge Entwicklung, die stark vom Ausland geprägt wurde. «Typisch schweizerisch sind eine Wettbewerbskultur und das den Wettbewerb schützende Kartellgesetz nicht», so Krauskopf. Die Schweiz ist traditionell ein Land von Vereinen, Verbänden und Zünften, und der Gedanke der Kooperation ist tief verwurzelt: Konkurrenten treffen sich in diesen Institutionen und tauschen sich über vieles aus. «Kommerzielle Interessen zu harmonisieren, war bis vor 25 Jahren nicht verpönt», sagt Krauskopf.

Zwischen den Polen Marktwirtschaft und Planwirtschaft sei dann die Erkenntnis gewachsen, dass unter dem Strich die Volkswirtschaft am besten zum Wohl aller gedeiht, in der ein staatlich gelenktes «Jeder gegen jeden» herrsche, so Krauskopf. Heute beaufsichtigt der Staat den wirtschaftlichen Wettbewerb: «Der Schutz des Wettbewerbs ist die wichtigste ordnungspolitische Aufgabe in einer Marktwirtschaft», schreibt die Wettbewerbskommission dazu auf ihrer Website.

Untersuchen und bestrafen

Die WEKO selbst sieht sich als Hüterin und Fürsprecherin des Wettbewerbs. Sie ist eine unabhängige Bundesbehörde mit Sekretariat, deren zwölf Mitglieder vom Bundesrat gewählt werden. Das Kartellgesetz verlangt, dass die Mehrheit der Kommissionsmitglieder unabhängig sein muss. Heute sind dies vor allem Rechts- und Wirtschaftswissenschaftler, daneben sind die grossen Wirtschaftsverbände und Konsumentenorganisationen vertreten. Die Leitung obliegt dem dreiköpfigen Präsidium – Präsident ist noch bis Ende 2017 der Neuenburger Rechtsprofessor Vincent Martenet.

Verfolgende Behörde ist das Sekretariat im Einvernehmen mit einem Mitglied des Präsidiums, urteilende Behörde die Wettbewerbskommission. Das Sekretariat untersucht, die Wettbewerbskommission entscheidet und bestraft. Damit sieht sich die Wettbewerbskommission auch der Kritik ge-

genüber, dass die rechtsstaatliche Gewaltenteilung bei ihr nicht voll gewährleistet sei. Doch die Bilanz der seit 21 Jahren bestehenden WEKO ist positiv: «Der Wettbewerb ist heute intensiver und hat die Volkswirtschaft belebt», so Krauskopf.

Herausgefordert wird die Wettbewerbskommission aktuell von der Digitalisierung, welche die Wirtschaft transformiert. Von der Netzwerkinfrastruktur über Online-Handel, digitale Plattformen bis hin zu Big Data stellen sich ihr neue Fragen und ein neues Abwägen von Chancen und Risiken. Auch Unternehmen in diesen Bereichen müssen die kartellrechtlichen Risiken rechtzeitig in ihre Geschäftsmodelle miteinbeziehen. Mehr Transparenz und ein breiteres Angebot für den Konsumenten sind die positiven Seiten. Doch auf der anderen Seite besteht die Tendenz zu einer hohen Konzentration von Plattformmärkten und damit einer grossen Marktmacht, etwa von Suchmaschinen oder Hotelbuchungsunternehmen. Nutzerinnen und Nutzer bezahlen nicht nur mit Geld, sondern auch mit ihren Daten: Die WEKO wird also die wirtschaftliche Stellung von Unternehmen in Zukunft nicht nur nach Umsatzzahlen, sondern auch nach Datenflüssen beurteilen müssen. Algorithmen bestimmen immer häufiger die Preise, zum Beispiel im Flugverkehr, bei Online-Plattformen oder im Handel in der Finanzindustrie: «Es taucht die Frage auf, ob Computer Preisabsprachen treffen können», schreibt die WEKO dazu in ihrem Jahresbericht.

Sibylle Veigl

Sibylle Veigl ist Journalistin, Historikerin und Inhaberin der Kommunikationsfirma Sitext. Sie ist erfahren im Wirtschafts- und Magazinjournalismus wie auch in der Unternehmenspublizistik. Vor ihrer Selbstständigkeit war sie unter anderem für das Magazin «Facts», die Schweizerische Depeschagentur sda oder das Wirtschaftsmagazin «Bilanz» tätig.

«Spitzensport auf dem Sofa»

In der Werbebranche wird der Wettbewerb um Aufmerksamkeit mit harten Bandagen geführt. SML-Alumnus Lukas Amgwerd hat es als Quereinsteiger in eine der renommiertesten Agenturen des Landes geschafft. Eine Welt zwischen «Mad Men»-Mythos, Tabubrüchen und Hundefutterspots.

Text: **Florian Wehrli**

Das Café am Zürcher Kunsthaus, in dem ich Lukas Amgwerd treffe, ist quasi das Empfangszimmer der Werbeagentur Jung von Matt/Limmat. Er hätte mich gerne in den Räumlichkeiten der Agentur empfangen, sagt mir der 26-jährige Junior-Texter, doch überall würden Entwürfe für Kampagnen hängen, die noch nicht für die Öffentlichkeit bestimmt seien. Gerade ist der Alumnus der ZHAW School of Management and Law aus Cannes zurückgekommen. Mit seinem Kreativpartner und Art Director Ben Staudenmann nahm er dort an der Young Lions Competition in der Kategorie Print teil – dem Oscar für Jungtalente in der Werbung. «Leider haben wir nicht gewonnen», sagt er. «Dabei sein zu dürfen, war aber schon eine grosse Ehre.» Auch wenn er erst seit Kurzem in der Branche arbeitet, braucht der Werbetexter sein Licht nicht unter den Scheffel zu stellen. Das Ticket nach Cannes verdankt er dem Sieg am Young Creatives Award des Art Directors Club Switzerland, dem er seither angehört.

Kein 9-to-5-Job

Hinter dem verschmitzten Lächeln wirkt Amgwerd aber bescheiden, seine Wortwahl besonnen. Die gängigen Klischees über exzentrische Werber – bekannt etwa aus der 50er-Jahre-Retroserie «Mad Men» – würden heute ohnehin kaum mehr zutreffen. Lukas Amgwerd erklärt: «Wir arbeiten viel und hart, auch wenn es vielleicht nicht danach aussieht. Es ist kein 9-to-5-Job. Also 9 vielleicht, aber 5 bestimmt nicht.» Wenn er abends aus dem Büro kommt,

könne er zwar relativ gut abschalten, ganz lässt ihn die Arbeit aber auch dann nicht los: Weil die besten Ideen häufig aus Alltagssituationen entstehen, hat er immer etwas zum Schreiben dabei. «Es ist quasi Spitzensport auf dem Sofa», sagt Lukas Amgwerd. «Im kreativen Prozess eine perfekte Headline, einen lustigen Radiospot oder einen bewegenden Film zu schreiben, der genau das aussagt, was der Kunde will, braucht Zeit. Manchmal Stunden, manchmal Tage.»

Als Einzelkämpfer komme man in diesem Ideenwettbewerb selten weiter. Die Werber bilden Teams aus je einem Texter und einem Art Director. Mit Ben Staudenmann arbeitete Lukas Amgwerd bereits ein Jahr bei Wirz Werbung zusammen, bevor sie gemeinsam zu Jung von Matt/Limmat wechselten. «Wir verbringen sehr viel Zeit miteinander. Wenn ich eine Freundin hätte, wäre sie wohl eifersüchtig», scherzt der Texter. Trotz des guten Teamgeists gebe es innerhalb der Agenturen auch Wettbewerb. Auf grössere Projekte werden oftmals zwei Teams gleichzeitig angesetzt. «Da will man natürlich, dass das eigene Konzept umgesetzt wird», räumt er ein – ein gesundes Konkurrenzdenken gehöre dazu. «Ich freue mich aber auch für Kollegen, wenn sie eine bessere Idee haben.»

Quereinsteiger mit Herzblut

Nach einer Banklehre und dem Militärdienst schloss Amgwerd 2015 den Bachelor in Betriebsökonomie mit

Vertiefung General Management an der ZHAW School of Management and Law ab. «Wir Generalisten hatten das Image, nicht genau zu wissen, was wir wollen», erinnert sich Lukas Amgwerd. Er strebte nicht wie viele seiner Kommilitoninnen und Kommilitonen eine Karriere in einer Bank, einer Versicherung oder einem Wirtschaftsprüfungsunternehmen an. Bei seiner Jobsuche stiess Lukas Amgwerd auf die Werbebranche, die ihn schon lange fasziniert hatte. Auf gut Glück füllte er online den Copy Test von Wirz Werbung aus. «Meine Freunde sagen, dass ich schon immer gerne lustige Sprüche klopfte und grundsätzlich ein geselliger Zeitgenosse bin», sagt er. «Ich hätte aber nie gedacht, dass ich damit tatsächlich in der Werbung lande; heute bin ich aber froh darum, weil es mir sehr viel Spass macht und ich mit Herzblut daran arbeite.»

Mit einem Wirtschaftsbackground habe man auch in der Werbung gute Karten. «Beratung, Strategie, Kommunikation, Marketing oder Brand Identity sind dort wichtige Themen, aus denen ich ein Vorwissen mitbringe», sagt Lukas Amgwerd. «Das hilft mir, mich in die Kundenperspektive hineinzuversetzen.» Sein Wissen aus dem Studium kam dem Werber auch beim Young Creatives Award zugute. Die rund 40 Teilnehmerteams mussten sich in vier Kategorien mit dem Digital Banking einer Grossbank auseinandersetzen. Amgwerds und Staudenmanns Plakatkampagne unter dem Claim «Das Zukünftigste von heute» gewann den Preis in der Kategorie Outdoor. Dadurch machte sich Amgwerd einen Namen und wurde als einer von vier Jungkreativen in die Jury des Wettbewerbs «Werber des Jahres» berufen. Seine Kriterien: «Gute Werbung berührt die Leute, sie muss clever sein, gerne auch lustig, aber nicht verletzend. Es ist ein Wettbewerb um Aufmerksamkeit – aber nicht um jeden Preis.» Pure Provokation oder aggressive Tabubrüche würden vielleicht kurzzeitig beachtet, könnten aber dem Kunden genauso schaden wie der Werbebranche selbst.

Patronengurt leer schiessen

«Wir machen, was der Kunde will – aber am liebsten so, wie wir es für richtig halten», sagt Lukas Amgwerd. «Werber wollen in der Regel Dinge machen, die mehr anecken. Aber auch auf Kundenseite gibt es viele Leute, die aus der Werbung stammen und den Mut zu gewagten Kampagnen haben.» Wo die Grenzen des Möglichen liegen, gilt es jedes Mal aufs Neue herauszufinden. «Wenn ich Headlines schreibe, schieesse ich erst einmal den ganzen Patronengurt von Ideen leer. Dabei kommen auch Dinge heraus, die einfach nur schlecht sind oder moralisch bedenklich», erzählt Amgwerd. «Manchmal ist es dann aber trotzdem



Bild: zVg

Lukas Amgwerd: «Es ist ein Wettbewerb um Aufmerksamkeit – aber nicht um jeden Preis.»

so gut, dass man es dem Kunden einfach zeigen muss.» Ein solches Beispiel hat er in Cannes entdeckt: In der Werbung aus Neuseeland ruft der Hundefutterhersteller Pedigree im «Child Replacement Program» auf humorvolle Art dazu auf, einen Hund zu adoptieren, wenn die Kinder ausgeflogen sind.

Wohin ihn sein eigener Weg führen wird, ist für Lukas Amgwerd noch offen. «Jung von Matt/Limmat ist für mich die beste Werbeagentur der Schweiz. Ich habe erst gerade hier angefangen und möchte noch so viel lernen wie möglich», sagt der Junior-Texter. «Es gibt zwar Weiterbildungen für Werbetexter wie an der Miami Ad School oder der Texterschmiede Hamburg; in diesem Beruf zählt die Erfahrung aber mindestens genauso viel.» Da die Schweizer Werbelandschaft relativ überschaubar ist, reizt ihn längerfristig auch das Ausland. Im deutschsprachigen Werbemekka Hamburg weht zwar noch mal ein rauerer Wind. Vor der Konkurrenz fürchtet sich Lukas Amgwerd aber nicht. Im Zweifelsfall nimmt er sich den Claim seiner Lieblingskampagne von Nike zu Herzen: «Just do it.»

Lukas Amgwerd

Lukas Amgwerd (26) hat 2015 den Bachelor in Betriebsökonomie mit Vertiefung General Management an der ZHAW School of Management and Law abgeschlossen. Er ist seit März 2017 Junior-Texter bei der Werbeagentur Jung von Matt/Limmat. 2016 hat er den ADC Young Creatives Award in der Kategorie Print gewonnen und wurde von der Werbewoche als einer von vier Jungkreativen in die Jury des Wettbewerbs «Werber des Jahres 2017» berufen.

«Ich habe einfach gewusst, das ist das Richtige»

Trotz anhaltenden Preisdrucks auf Lebensmittel und obwohl der Vorgänger den Dorfladen aus finanziellen Gründen schliessen musste, übernahm Simon Leemann zusammen mit seiner Frau im Sommer 2016 das Lädeli im zürcherischen Winterberg.

Text: **Juerg Hostettler**

Herr Leemann, Ihr Vorgänger musste den Laden dichtmachen. Wie kamen Sie und Ihre Frau dazu, einen Dorfladen zu übernehmen, obwohl die Konkurrenz riesig und der Preisdruck gerade auf Lebensmittel enorm ist?

Die Vorgeschichte hat mich zuerst schon etwas abgeschreckt. Zuerst wussten meine Frau und ich nicht so recht, ob wir uns bewerben sollten oder nicht. Wir haben uns die Sache einfach mal angeschaut. Ich fand dann die Idee toll, meine Frau hatte aber kein so gutes Gefühl am Anfang. Wir hatten ein kleines Kind, und das zweite war unterwegs. Aber wir sind sehr gläubig, und dieser Glaube spielte auch in dieser Sache eine zentrale Rolle. Am Anfang war vieles unklar, doch dann ging Tür um Tür auf. Wir waren z.B. plötzlich die Favoriten unter den Bewerbern, und die Gespräche mit der Trägerschaft «Dorfladen Winterberg» liefen sehr gut.

Sie mussten sich also sogar gegen andere Bewerber durchsetzen. Wie haben Sie das geschafft?

Meines Wissens hatten drei oder vier weitere Parteien ihr Interesse angemeldet. Ich denke, dass schliesslich unsere Art überzeugt hat. Wir sind offen, ehrlich und «gschaffig». Das hat einfach gepasst. Und ich wusste innerlich, dass es das Richtige ist.

Wie gehen Sie mit dem Preisdruck und der Konkurrenz um?

Wir wussten vor dem Entscheid, dass es in Winterberg keinen anderen Laden gibt. In der näheren Umgebung hat es zwar Dorfläden, doch warum sollten die Leute aus Winterberg dorthin gehen? Wenn sie schon auswärts gehen, dann direkt in eine weiter entfernte Migros, eine Lidl-Filiale oder dergleichen.

Aber wie halten Sie mit den Preisen der grossen Detailhändler mit?

Uns war von Anfang an klar, dass nicht alle für alles kommen werden. Wir wussten auch, dass wir preislich nicht mit Lidl und Co. mithalten können. Doch wir wussten innerlich, dass wir den Dorfladen übernehmen sollten und dass es gut kommen würde.

Warum kommen die Leute also zu Ihnen?

Wir haben sehr gute Kunden, die den Dorfladen extrem schätzen. Als der Dorfladen vor unserer Übernahme für ein paar Monate geschlossen war, sehnten sich einige richtig danach.

Was schätzen die Leute am Dorfladen?

Der Umgang ist sehr persönlich. Mit den Leuten muss es einfach stimmen, und das tut es auch. Dazu kommt unsere «Grösse». Wir sind klein und übersichtlich und haben doch ein grosses Sortiment. Die Leute im Dorf schätzen unsere offene Käsetheke und die Produkte eines guten Metzgers aus der Umgebung. Vom nahe gelegenen Strickhof¹ beziehen wir regionale Produkte, Gemüse und Früchte. Und fehlt mal etwas, kann ich schnell runter nach Winterthur in den CC, der auch zur Spar-Gruppe gehört.

Stichwort Spar: Ihr Dorfladen wirtschaftet zusammen mit der Maxi-Kette, die auch zu Spar gehört. Sind Sie mit Maxi und Spar im Nacken nicht eingeschränkt?

Nein. Das Grundsortiment müssen wir zwar von Spar nehmen, aber das ist auch gut so. Zudem ist Spar sehr wertvoll für das gesamte Backoffice, die Kasse sowie für Aktionen und Flugblätter. Der Aufwand, dies alles alleine zu machen, wäre viel zu gross. Und sonst sind wir ja frei und können die Lieferanten selbst wählen.

Sie führen das Geschäft nun ungefähr ein Jahr. Wie hat es sich entwickelt? Sind Sie zufrieden?

Es läuft sehr gut, aber es könnte immer besser laufen (lacht). Wir konnten den Umsatz steigern und viele neue Kunden gewinnen. Wir geben nach wie vor unser Bestes.

Wer oder was inspiriert Sie?

Menschen, die grosse Unternehmen leiten. Leute mit viel Verantwortung. Ich habe grossen Respekt, denn ich sehe, was es nur schon für so einen kleinen Betrieb braucht. Ich habe Freude am Erfolg anderer. Es sind aber keine spezifischen Personen oder keine bestimmte Literatur, die mich zum Geschäften inspirieren. In diese habe ich nie Zeit investiert. Aber ja, wenn Leute mit guten Werten viel erreichen, dann gefällt mir das.

Welche Werte sind Ihnen wichtig?

Ehrlichkeit – zutiefst drin weiss man selbst, ob man ehrlich ist. Ich glaube, dass aufrichtige Ehrlichkeit belohnt wird. Dann sicher Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft. Das Zwischenmenschliche. Darauf lege ich grossen Wert.

1 Der [Strickhof](#) ist ein Deutschschweizer Kompetenzzentrum für Bildung und Dienstleistungen in der Land- und Ernährungswirtschaft. Als Hauptabteilung des Amtes für Landschaft und Natur (ALN) in der Baudirektion des Kantons Zürich bietet er interdisziplinäre Grund- und Weiterbildungen sowie auf selbstständige Unternehmen ausgerichtete Dienstleistungen an.



Bild: Juerg Hostettler

Simon Leemann: «Die richtigen Werte zu haben, ist für mich die grösste Stärke.»

Das ist sicher meine bzw. unsere grösste Stärke. Ich habe ja nie im Verkauf gearbeitet; ich war ursprünglich Koch. Ich bin wirklich ein Quereinsteiger, aber baue auf diese Werte.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Wir haben jetzt wirklich ein Jahr lang hart gearbeitet, um den Dorfladen auf Vordermann zu bringen. Wir konnten deshalb in dieser Zeit nie Ferien machen. Dank der guten Entwicklung geht es aber im Herbst mal für eine Woche oder so mit der gesamten Familie in die Ferien. Das freut mich sehr. Ja, und solange wir den Dorfladen führen, freuen wir uns natürlich, dass wir für die bestehende und neue Kundschaft persönlich da sein dürfen.

Simon Leemann

Zuerst absolvierte der heute 36-jährige Simon Leemann eine Lehre als Koch. Er arbeitete mehrere Jahre in einer Metzgerei und leitete für eine Zeit lang ein Betriebsrestaurant. Als Quereinsteiger übernahm er mit seiner Frau Tamara im Sommer 2016 den Dorfladen in Winterberg (Lindau) ZH. Die Leemanns arbeiten auf eigene Rechnung, die Trägerschaft stellt Gebäude und Infrastruktur für 750 Franken im Monat zur Verfügung. Gemeinsam haben sie zwei Kinder und wohnen mittlerweile auch in Winterberg.

Entenrennen

10. Juni 2017 in Winterthur

71 startende Badeenten im 1. Lauf am Vormittag
80 startende Badeenten im 2. Lauf am Nachmittag

Strecke: ca. 300 Meter

1.-3. Preis sowie für die rangletzte Ente:
Geschenkgutschein von Franz Carl Weber

Organisator: Ortsverein Hegi-Hegifeld



COMPETENCE | 08/2017 | November 2017

Impressum

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law

Projektleitung

Juerg Hostettler, hosj@zhaw.ch

Redaktion

Maja Blumer, blur@zhaw.ch

Juerg Hostettler, hosj@zhaw.ch

Bojan Peric, perc@zhaw.ch

Jeannette Philipp, phij@zhaw.ch

Florian Wehrli, wehl@zhaw.ch

Gestaltung

Nadja Hutmacher, htmn@zhaw.ch

Ganzseitige Fotos

Beat Märki, www.bilderhaus.ch

Druck

Mattenbach AG, Winterthur

Kontakt

ZHAW School of Management and Law

Stadthausstrasse 14

Postfach, 8401 Winterthur

info.sml@zhaw.ch

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern nur mit schriftlicher Einwilligung der Redaktion sowie Quellenhinweis: «COMPETENCE». Das Magazin der ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren geäusserten Meinungen können von denjenigen des Herausgebers abweichen.

«COMPETENCE» erscheint einmal jährlich.

Auflage (Print) 18 500, elektronischer Versand 6 000

www.zhaw.ch/sml/competence

ISSN 2297-6140

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml



printed in
switzerland



Building Competence. Crossing Borders.