

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

PORTRÄTS

Jeff Bezos
AMAZON

Dick Costolo
TWITTER

Marissa Mayer
YAHOO

Robert Kotick
ACTIVISION BLIZZARD

Elon Musk
TESLA MOTORS

Jeremy Stoppelman
YELP

Eric Schmidt
GOOGLE

Marc Benioff
SALESFORCE.COM

Reed Hastings
NETFLIX

Godfrey Sullivan
SPLUNK

Lanham Napier
RACKSPACE

Jeff Weiner
LINKEDIN

+

EXKLUSIVINTERVIEW

Avi Reichental
CEO VON 3D SYSTEMS

13 UNTERNEHMER, DIE UNSERE ZUKUNFT GESTALTEN

CEO





PATEK PHILIPPE

GENEVE

Beginnen Sie eine
eigene Tradition.

Mehr Informationen erhalten Sie bei den unten genannten
Patek Philippe Partnern sowie im autorisierten Fachhandel.

Eine vollständige Liste unserer Partner in der Schweiz
finden Sie auf patek.com

Patek Philippe Boutique at Beyer
Bahnhofstrasse 31, Zürich

Ascona
Doris Herschmann,
Piazza Giuseppe Motta/Lungolago

Basel
Gübelin AG, Freie Strasse 27
Seiler, Gerbergasse 89

Bern
Zigerli & Iff AG, Spitalgasse 14

Davos Platz
Chronometrie Stäuble, Promenade 71

Gstaad
Villiger Gstaad AG, Promenade

Interlaken
Kirchhofer Haute Horlogerie II,
Höheweg 56

Klosters
Maissen, Bahnhofstrasse 15

Lugano
Gübelin AG, Via Nassa 7
Mersmann SA, Via Nassa 5
Somazzi SA, Via Nassa 36

Luzern
Gübelin AG, Schwanenplatz

St. Moritz
Gübelin AG, Via Serlas/Palace Galerie

Vaduz/FL
Huber, Im Städtle

Zug
Lohri, Neugasse 9

Zürich
Gübelin AG, Bahnhofstrasse 36





Eine Patek Philippe gehört einem nie ganz allein.

Man erfreut sich ein Leben lang an ihr, aber eigentlich bewahrt man sie schon für die nächste Generation.



Jahreskalender Ref. 5205G, Calatrava Manschettenknöpfe.



Pure pleasure
is inside.

YouTube | Der Genuss geht weiter auf youtube.com/n Nespresso

NESPRESSO
What else?

Die neuen Steve Jobs

In den Medien ist die Frage ein Dauerbrenner: Wer kann als neuer Star-CEO der New Economy die Nachfolge von Steve Jobs antreten? Die Antwort darauf fällt alles andere als leicht. Jedoch nicht, weil es keinen geeigneten Kandidaten gäbe. Im Gegenteil: weil wir es derzeit mit einer ganzen Reihe herausragender Persönlichkeiten zu tun haben, zwischen denen man sich einfach nicht entscheiden kann.

Die CEOs, die in den Porträts dieser Ausgabe von Swissquote Magazine vorgestellt werden, sind allesamt wahre Meister in Sachen Innovation. Mit ihren Visionen, ihrem Charisma, ihrer Kühnheit und zum Teil auch mit ihrer Dreistigkeit entwickeln sie neue Produkte und Anwendungen, die unseren Alltag revolutionieren (E-Commerce, 3D-Druck, Cloud-Computing, Video-Streaming etc.).

Viele von ihnen sind zudem echte Multitalente, die mit ihren zahlreichen Projekten in den verschiedensten Bereichen mitmischen. In diesem Punkt ist Elon Musk (Porträt auf S. 42) wohl kaum zu übertreffen: Nach dem erfolgreichen Launch von Paypal mit gerade einmal 30 Jahren setzt er heute als CEO von Tesla Motors die Massstäbe für Sportflitzer mit Elektroantrieb – quasi nebenbei, während er mit seiner Firma SpaceX schon die Landung auf dem Mars vorbereitet. Ebenfalls von ihm stammt das futuristische Mammutprojekt Hyperloop, eine Highspeed-Röhre, in der man in 30 Minuten von Los Angeles nach San Francisco katapultiert werden soll.

Da könnte sogar der unersättliche Jeff Bezos, den viele gerade für den besten CEO auf Erden (S. 36)

halten, durchaus neidisch werden. Der Amazon-Chef lässt die Konkurrenz hinter sich, indem er alle Gewinne, die seine Firma einfährt, gleich wieder investiert, wenn er nicht gerade zu seinem Privatvergnügen die Übernahme einer renommierten Zeitung plant...

Bei allem Grössenwahn, der den neuen Helden des Silicon Valley gerne zugesprochenen wird, bleiben sie jedoch zugleich mit beiden Beinen auf dem Boden. Darüber hinaus verstehen es die meisten von ihnen auch, ihre Teams extrem gut zu motivieren, so wie Reed Hastings, der CEO von Netflix, der kein eigenes Büro hat, sondern sich zum Arbeiten einen freien Platz zwischen seinen Angestellten sucht (S. 51).

Es erwartet Sie eine erfrischende und inspirierende Lektüre, die gleichzeitig dazu anspornt, sich vor der Weihnachtszeit noch einmal engagiert an die Arbeit zu machen. Und wer ein wenig träumen will, kann einfach in den Reisebericht dieser Ausgabe eintauchen, der uns auf die indonesische Insel Flores zu Drachen und Vulkanen entführt. Ich wünsche Ihnen und Ihren Familien frohe Weihnachten und ein glückliches neues Jahr.



Marc Bürki,
CEO Swissquote

SWISSQUOTE

Herausgeber

Swissquote
Chemin de la Crétaux 33
1196 Gland
Schweiz
T. +41 44 825 88 88
www.swissquote.ch
magazine@swissquote.ch

Koordination des Magazins

Brigitta Cooper



MIXTE
Papier Issu de
sources responsables
FSC® C016087

Redaktionelle und grafische Umsetzung

LargeNetwork
6, rue Abraham-Gevray
1201 Genève
Schweiz
T. +41 22 919 19 19
info@LargeNetwork.com
www.LargeNetwork.com

Leitung

Gabriel Sigrist
und Pierre Grosjean

Projektleitung

Ludovic Chappex
und Serge Maillard

Koordination

Puuliina Ranta

Redaktion

Jade Albasini
Benjamin Bollmann
Stanislas Cavalier
Thomas Dayer
Blaise Duval
Sophie Gaitzsch
Benjamin Keller
Salomé Kiner
Serge Maillard
Sylvain Menétrey
Philipp Müller
Jean-Christophe Piot
Thomas Pfefferlé
Gaëlle Sinnassamy
Audrey Ramat
Barbara Santos
Armelle Vincent
Julie Zaugg
Elmar zur Bonsen

Layout

Jérémie Mercier

Gestaltung

Diana Bogtsch

Seitenlayout

Christian Billi
Diana Bogtsch
Sébastien Fourtouill
Romain Guerini

Übersetzung

ELT Economy & Law
Translation AG
Régine Finck
Claudia Grosdidier
Dorothee Hofer
Annika Schmidt-
Glenewinkel
Robert Schnieper
Richard Siegert

Cover

Avi Reichental,
fotografiert von
Bob Leverone für
Swissquote Magazine

Fotos

Bob Leverone
Fred Merz
Reuters
René Ruis

Druck, Ausrüstung und Spedition

Stämpfli Publikationen
AG, Bern

Werbung

MedienSatellit
Baslerstrasse 30
8048 Zürich, Schweiz
T. +41 44 400 45 40
www.mediensatellit.ch
info@mediensatellit.ch



REMP 2013: 46'693 Ex.
Druckauflage: 60'000 Ex.

Abonnement für das
Swissquote Magazine
CHF 40.- für 6 Ausgaben
www.swissquote.ch/magazine/d/



**WORLD
WATCH**



FLORES



INHALT

-
- 3. EDITORIAL
von Marc Bürki
 - 6. GESTERN, MORGEN
 - 8. WORLD WATCH
 - 18. DKSH
Der Asienexperte aus der Schweiz
 - 22. ANALYSEN
Anlagetipps und Ratschläge
der Spezialisten
 - 28. CEOs, DIE
UNSER LEBEN
REVOLUTIONIEREN
 - 30. Exklusivinterview mit
Avi Reichental, CEO von 3D Systems
 - 36. Im Porträt: die innovativsten
Unternehmer unserer Zeit
 - 44. Gespräch mit Bill Fischer,
Professor für Innovations-
management am IMD Lausanne



SILICON VALLEY

Unternehmer, die unsere Zukunft gestalten

- | | |
|--|---|
| 56. IPO Sieben Fragen & Antworten zum Thema Börsengang | 71. MULTIMEDIA Lärmreduzierende Kopfhörer im Vergleich |
| 58. GILLETTE Pionier der Einwegklinge | 72. REISE Flores, Insel der Drachen und Vulkane |
| 62. SWISSQUOTE Interview mit Marc Bürki und Hisham Mansour | 80. EIN WORT ZUM SCHLUSS Die Designer Robert und Trix Haussmann |
| 68. AUTOMOBIL Das Comeback der Franzosen | |

QR-CODE



Bei diesem Symbol neben einigen Artikeln des Magazins handelt es sich um einen QR-Code [für «Quick Response»]. Einmal abfotografiert, erlaubt er, über ein kompatibles Mobiltelefon direkt auf die betreffende Website zuzugreifen. Die Nutzer von Swissquote können durch diesen Code den Aktienkurs der entsprechenden Firma nachverfolgen und sogar deren Aktien kaufen oder verkaufen. Um die kompatible Anwendung für Ihr Telefon herunterzuladen, besuchen Sie die Seite www.swissquote.ch/magazine/code/d/

G E S T E R N

AG AI AR BE BL BS FR GE GL GR JU LU NE NW OW SG SH SO SZ TG TI UR VD VS ZG ZH

ARKTISCHER ERFOLG FÜR ABB



ABB hat einen Vertrag für die Ausstattung zweier russischer Eisbrecher erhalten. Die beiden Schiffe sollen für Patrouillen und Rettungseinsätze in Offshore-Öl- und -Gasfeldern eingesetzt werden. Der Schweizer Konzern wird das Antriebssystem und die elektronische Ausrüstung der Schiffe konzipieren. Dafür musste ABB eigens Bauteile entwickeln, die auch im arktischen Klima bei meterdickem Eis sowie im Falle eines Öllecks funktionieren. Die Eisbrecher werden in Deutschland von Nordic Yards gebaut. Der Auftrag beläuft sich auf insgesamt 25 Mio. Dollar.

ABB

NOVARTIS PROFITIERT VON EINFUHRVERBOT

Wegen Qualitätsproblemen haben die USA die Einfuhr von Arzneimitteln verboten, die in einer neuen Fabrik der indischen Firma Ranbaxy hergestellt werden. Diese Massnahme gegen die in Mohali im Bundesstaat Punjab gelegene Fabrik wird die Markteinführung eines Generikums des Arzneimittels Diovan verzögern. Ein Segen für Novartis, das das Originalmedikament gegen Bluthochdruck herstellt. Das Patent für diesen Verkaufsschlager, der dem Basler Konzern 2010 sechs Mrd. Dollar einbrachte, ist vor einem Jahr abgelaufen. Ranbaxy hatte für sechs Monate die Exklusivrechte für die Vermarktung eines Generikums in den USA erworben, doch müssen sich die Patienten nun vorerst weiter mit dem Original begnügen.

NOVN

SCHOKOLADE FÜR DIE GESUNDHEIT



Die Europäische Kommission hat dem Schokoladenhersteller Barry Callebaut das Recht zuerkannt, auf seinen Produkten die positive Wirkung der in Kakao enthaltenen Flavonoide auf die Gesundheit anzupreisen. Die Stoffe tragen offenbar dazu bei, die Elastizität der Blutgefässe aufrechtzuerhalten. Sie unterstützen so die Blutzirkulation im Körper, und zwar ab einem täglichen Verzehr von umgerechnet 2,5 Gramm Kakaopulver. Für fünf Jahre hält Barry Callebaut nun die Exklusivrechte auf dieses Gesundheitsversprechen, danach dürfen auch andere Schokoladenhersteller damit werben. Der Zürcher Konzern plant zurzeit die Lancierung einer Produktlinie namens Acticoa, bei der bis zu 80 Prozent der ursprünglichen Flavonoide in der Schokolade erhalten bleiben sollen.

BARN

VERUNREINIGTE WASSERFLASCHEN



Der Verein Ärztinnen und Ärzte für Umweltschutz hat in der Schweiz verkaufte Mineralwasser untersucht. Die Hälfte der analysierten Flaschen war mit unerwünschten Fremdkörpern belastet. Das Mineralwasser von Badoit etwa enthielt 16'299 Nanogramm BHT (eine hormonaktive Substanz) pro Liter, mehr als dreimal so viel wie die zugelassene Höchstmenge. Ebenfalls verschmutzt waren die Flaschen von Valser und Henniez. Die Marken Coop Prix Garantie, Migros M-Budget und San Pellegrino schnitten besser ab, ebenso das Berner Hahnenwasser. Insgesamt fand sich das am wenigsten saubere Wasser in Glasflaschen, die offenbar beim Recyclingverfahren verunreinigt wurden, sowie in Flaschen mit bedruckten Deckeln.

KUONI VERZICHTET AUF ZWISCHENHÄNDLER

Kuoni hat umfassende Konzentrationsmassnahmen vorgenommen und verlustreiche Aktivitäten in mehreren europäischen Ländern (Frankreich, Belgien, Niederlande, Spanien, Italien und Russland) eingestellt. Der Schweizer Reiseanbieter setzt ab sofort und zum Ärger von Reisebüros verstärkt auf einen direkten Online-Verkauf, zumindest bei einfachen Reisen. Seine Portale Kuoni.ch und Helveticotours.ch verzeichneten im ersten Halbjahr 2013 einen Anstieg der Buchungen um 50 Prozent. Lastminute.ch, das ebenfalls Kuoni gehört, wuchs im selben Zeitraum sogar um 161 Prozent. Die gefragtesten Länder waren Griechenland, die Türkei, Zypern und Spanien. Die Verkäufe in den Reisebüros hingegen stagnierten zwischen Januar und Juli.

KUNN

M O R G E N

AG AI AR BE BL BS FR GE GL GR JU LU NE NW OW SG SH SO SZ TG TI UR VD VS ZG ZH

**KUDELSKI VOLLER
AMBITIENEN IN CHINA**

Kudelski expandiert weiter im Reich der Mitte. Der Waadtländer Konzern hat vor Kurzem einen Vertrag mit Schandong unterzeichnet, einem Kabelnetzbetreiber, der in der gleichnamigen Provinz 20 Millionen Abonnenten besitzt und drittgrösster Fernsehanbieter der Welt ist. Kudelski wird dem Unternehmen Zugangslösungen anbieten, darunter Decoder und die IT-Plattform Open TV 5. Diese sollen in 17 Städten der Provinz Schandong eingesetzt werden. Vergangenes Jahr hatte das Schweizer Unternehmen bereits einen Vertrag für Video-on-Demand-Dienstleistungen in acht Städten der chinesischen Provinz Guangdong unterzeichnet. Neben chinesischen Anbietern haben sich jüngst auch taiwanesisische und mongolische Firmen für Produkte von Kudelski entschieden.

☒ KUD

**SCHWEIZER GRÜNDERZENTRUM
INTERESSIERT SICH FÜR BITCOINS**

Centralway, ein Start-up-Förderzentrum aus Zürich, hat in London eine Investmentsparte gegründet, die pro Jahr 50 Mio. Dollar für 20 bis 30 neue Firmen aus dem Bereich der neuen Technologien bereitstellen will. Das erste Unternehmen, das davon profitieren wird, ist Buttercoin, ein Unternehmen, das bereits Mittel von Google Ventures erhalten hat. Buttercoin plant, ein System aufzubauen, das Einwanderern das Verschicken von Geld in ihr jeweiliges Herkunftsland mithilfe der virtuellen Währung Bitcoins ermöglicht. So könnte künftig ein Grossteil der Kosten für die Transaktion und die grenzüberschreitende Devisenumwandlung eingespart werden.

**GIVAUDAN TÜFTELT
AN NEUARTIGEM PARFÜM**

Givaudan arbeitet mit dem französischen Start-up Capsum an der Erfindung einer neuen Parfümformel. Diese beinhaltet Bläschen von einem Millimeter Durchmesser in einer wässrigen Lösung und wird die Textur eines Serums aufweisen. Das «Néobulle» genannte Verfahren soll einen längeren Halt des Duftes auf der Haut sichern. Zudem würde damit der Einsatz von Alkohol überflüssig. Alkohol ist heute fester Bestandteil eines jeden Parfüms. Er stabilisiert die ätherischen Öle, führt jedoch auch zu einer erhöhten Lichtempfindlichkeit der Haut, wenn diese der Sonne ausgesetzt ist, was Flecken hervorrufen kann.

☒ GIVN

**OC OERLIKON VERSTÄRKT
PRÄSENZ IN INDIEN**

Der Konzern OC Oerlikon hat in Indien im Bundesstaat Gujarat mit dem Bau einer dritten Fabrik für seine beiden Marken Graziano und Fairfield aus dem Segment «Drive Systems» begonnen. Am neuen Produktionsstandort werden 500 Beschäftigte Schaltgetriebe, Getriebesynchronisierer und andere Automobilteile für Lastwagen und Geländefahrzeuge herstellen. Rund 60 Prozent der Produktion des Segments «Drive Systems» in Indien ist für den lokalen Markt bestimmt, der Rest wird exportiert. Dank der neuen Fabrik wird die Sparte, deren Hauptsitz sich ebenfalls in Indien befindet, künftig für 20 Prozent des weltweiten Umsatzes der Gruppe sorgen.

☒ OERL

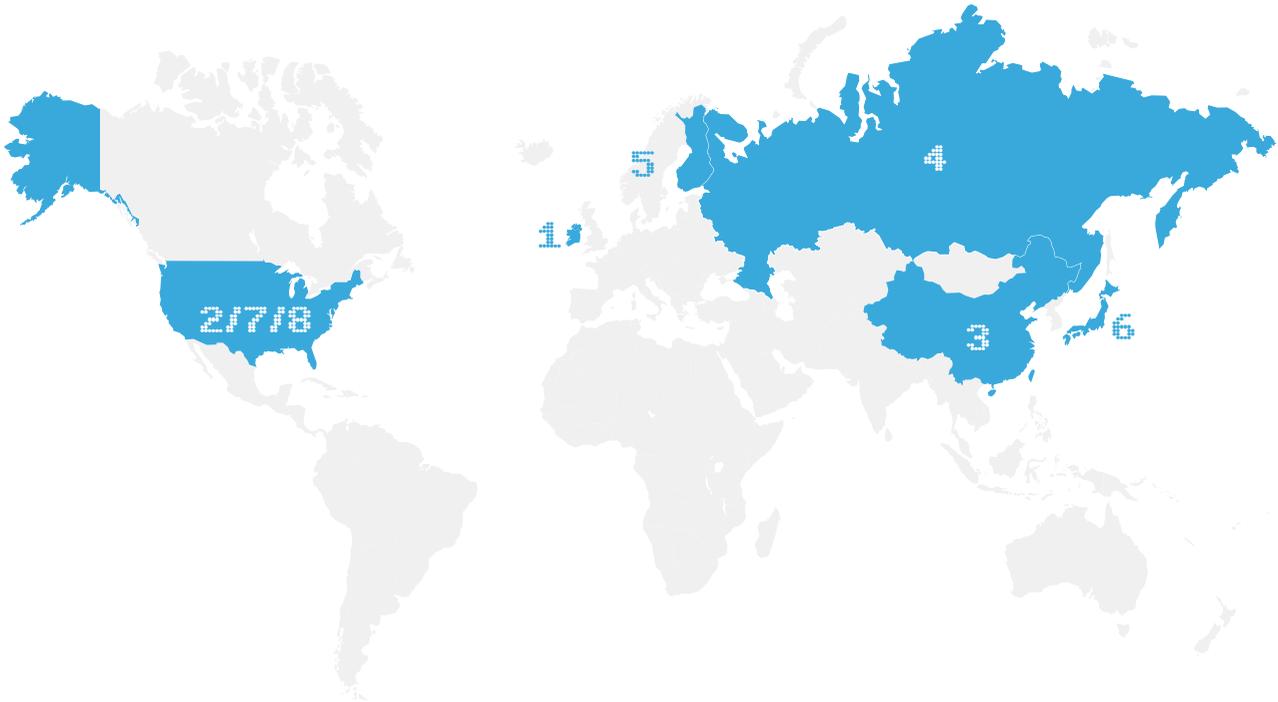
**UBS LÄSST SICH IN
NASHVILLE NIEDER**

Die UBS wird einen Teil ihrer amerikanischen Geschäftstätigkeit nach Nashville, Tennessee, verlegen. Die Schweizer Bank investiert 36,5 Mio. Dollar in der Hauptstadt der Country-Musik, um dort ein neues «Business Solutions»-Center zu bauen. Dieses soll künftig Support- und Technikdienstleistungen für die Vermögensverwaltung anbieten. Für das Vorhaben erhält die UBS auch finanzielle Unterstützung von der amerikanischen Regierung und dem Bundesstaat Tennessee. Die Höhe der Mittel wird von der Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze und den in Baumaassnahmen investierten Beträgen abhängen. Die Bank beschäftigt bereits heute mehr als 200 Personen in Nashville und plant, für das neue Zentrum 1'000 weitere Stellen zu schaffen.

☒ UBSN

NORDEL: MARDIS; CLAPPSTAR; BIANCA POLAK; KUDELSKI, COURTESY OF GIVAUDAN, CHRISTIAN HAUGEN

WORLD WATCH



RYANAIR BEHANDELT KUNDEN BESSER

Die Kunden von Ryanair beschwerten sich immer wieder über den – gelinde gesagt – «minimalistischen» Service der irischen Billigfluggesellschaft. Das daraus resultierende Negativ-Image beunruhigt nun zunehmend auch die Aktionäre. Die Chefetage musste deshalb versprechen, ihre «brüske» Unternehmenspolitik in einigen Punkten kundenfreundlicher zu gestalten. So müssen die Passagiere künftig nicht mehr sofort einen Zuschlag bezahlen, wenn ihr Handgepäck die maximal zulässige Grösse um einige Millimeter übersteigt. Ausserdem wird Ryanair seine Website neu gestalten, um deren Nutzung zu erleichtern, und ein Team zur Beantwortung von Kunden-E-Mails zusammenstellen.

RYA,GB



«GESUNDES» FAST FOOD



Seit Fast-Food-Ketten wegen ihrer Fettleibigkeit fördernden Produkte verstärkt in der Kritik stehen, will jede von ihnen beweisen, dass sie gesünderes Essen anbietet als die Konkurrenz. So hat Burger King «Light»-Pommes Frites lanciert, die 40 Prozent weniger Fett und 30 Prozent weniger Kalorien enthalten. McDonald's kündigte an, Kunden könnten die in Menüs enthaltenen Pommes Frites künftig durch Salat oder Früchte ersetzen.

BKW

MCD



PIRATERIE AUF CHINESISCH

Heineken ist in China mit juristischen Problemen konfrontiert. Wujiang Xili Machinery, eine Firma mit weniger als 50 Angestellten, die Nähmaschinen vertreibt, hat sich die Rechte an drei Versionen des Logos und Markennamens des holländischen Biers gesichert. Heineken versucht nun, diese Eintragung aufheben zu lassen, denn sie könnte dazu führen, dass die Biermarke der Urheberrechtsverletzungen beschuldigt wird. Apple hatte vergangenes Jahr ein ähnliches Problem: Um die Exklusivrechte für seine Tablets zurückzuerobern, musste das amerikanische Unternehmen am Ende 60 Mio. Dollar an Proview Technology, ein lokales Unternehmen, das den Namen iPad verwendete, zahlen.

HEIA

4 KALASCHNIKOWS KÜNFTIG IN PRIVATHAND



Das russische Regierungskonglomerat Russian Technologies hat 49 Prozent seiner Anteile an den Ischmaschrüstungswerken verkauft. Die Firma ist vor allem für das am weitesten verbreitete Sturmgewehr der Welt bekannt: die Kalaschnikow. Die Käufer sind Aleksei Krivoruchko, Leiter eines S-Bahnnetzes in Moskau, und Andrei Bokarev, dem zahlreiche Minen in Sibirien gehören. Das Geschäft beläuft sich auf 2,5 Mrd. Rubel (69 Mio. Franken).

5 NOKIA GIBT DAS TELEFONGESCHÄFT AUF

Als das Unternehmen Nokia im 19. Jahrhundert gegründet wurde, fertigte es zunächst Fischerstiefel an. Erst in den 1990er Jahren wandte sich der finnische Konzern der Herstellung von Mobiltelefonen zu, stieg jedoch bald zum weltweiten Marktführer auf. Nun hat er seine Mobiltelefonsparte an Microsoft verkauft, um sich fortan auf andere Geschäftsfelder zu konzentrieren – unter anderem auf den Verkauf von WLAN-Ausrüstung für Netzbetreiber. Diese Tätigkeit bringt der Firma jährlich 15,6 Mrd. Dollar ein, jedoch steht Nokia in diesem Sektor in Konkurrenz mit dem Schweden Ericsson und dem Chinesen ZTE.

✉ NOK1V

6 JAPAN ZIEHT ENERGIE AUS BRENNENDEM EIS

Seit der Katastrophe von Fukushima hält Japan vermehrt Ausschau nach alternativen Energiequellen zur Atomkraft. Vor Kurzem vermeldete das Land, es sei gelungen, Methan aus einem Vorkommen von «brennendem Eis» auf dem Meeresboden rund 100 Kilometer östlich von Osaka zu gewinnen. Die mit Hydraten gefüllten Sedimente sind zwar eine mögliche Quelle für fossile Energie, doch ihre Förderung dürfte gewisse Schwierigkeiten mit sich bringen: Unter anderem müssen die Sedimente mit Hochdruck angebohrt werden.

7 NEUE HYPERMÄRKTE LASSEN KEINEN WUNSCH OFFEN



Die britische Supermarktkette Tesco will sich wieder stärker auf den Heimmarkt konzentrieren und dort das Angebot ihrer Geschäfte verbessern. Zu diesem Entschluss kam das Unternehmen nach seinem glücklosen Expansionsversuch in den USA. Seither wurden in Grossbritannien unter der Marke Tesco Extra drei neue Hypermärkte mit Bäckereien, Cafés und Restaurants eröffnet. Sechs weitere Geschäfte dieser Art sind geplant. Tesco, die drittgrösste Supermarktkette der Welt nach Walmart und Carrefour, will eine Milliarde Pfund investieren.

✉ TSCO,GB

8 STARBUCKS LEGT DIE WAFFEN NIEDER



Noch ist Starbucks in den USA ein Zufluchtsort für Feuerwaffenverfechter. Doch das soll sich bald ändern: Die Kaffeehauskette aus Seattle hat angekündigt, Kunden dürften die Cafés in Zukunft nicht mehr mit Pistolen oder Gewehren betreten. Diese Entscheidung folgt auf eine Schiesserei, bei der in Washington Mitte September 13 Menschen ums Leben kamen. Der Konzern schliesst sich damit einer kleinen Anzahl amerikanischer Geschäfte an, die das Tragen von Waffen bereits verboten haben, darunter Peet's Coffee and Tea, California Pizza Kitchen, Disney und Costco.

✉ SBUX,U

ERRATUM

In der Rubrik World Watch unserer Novemberausgabe haben wir geschrieben, das ukrainische Unternehmen Uralkali plane, seine Kalisalz-Produktion von 9 auf 13 Tonnen pro Jahr zu erhöhen. Tatsächlich handelt es sich dabei natürlich um eine Erhöhung von 9 auf 13 Mio. Tonnen.

SEKTOREN

ELEKTRONIK

BÖRSE

Smartphones für Senioren

Japans Elektronikkonzerne haben die Smartphone-Welle weitgehend verschlafen. Anstatt zu versuchen, die beiden Riesen Apple und Samsung einzuholen, investieren einige Firmen nun in Nischenmärkte. So hat Fujitsu soeben eine Smartphone-Reihe für ältere Menschen lanciert. Die Telefone sind mit einer speziellen «Raku-Raku»-Technologie («einfach» auf Japanisch) ausgestattet und haben grössere virtuelle Tasten, ein helleres Display und eine Funktion, welche die Worte des Gesprächspartners verlangsamt. Ausserdem verfügen sie über eine Notruftaste, die einem Angehörigen eine Nachricht inklusive GPS-Koordinaten des Telefons schickt.

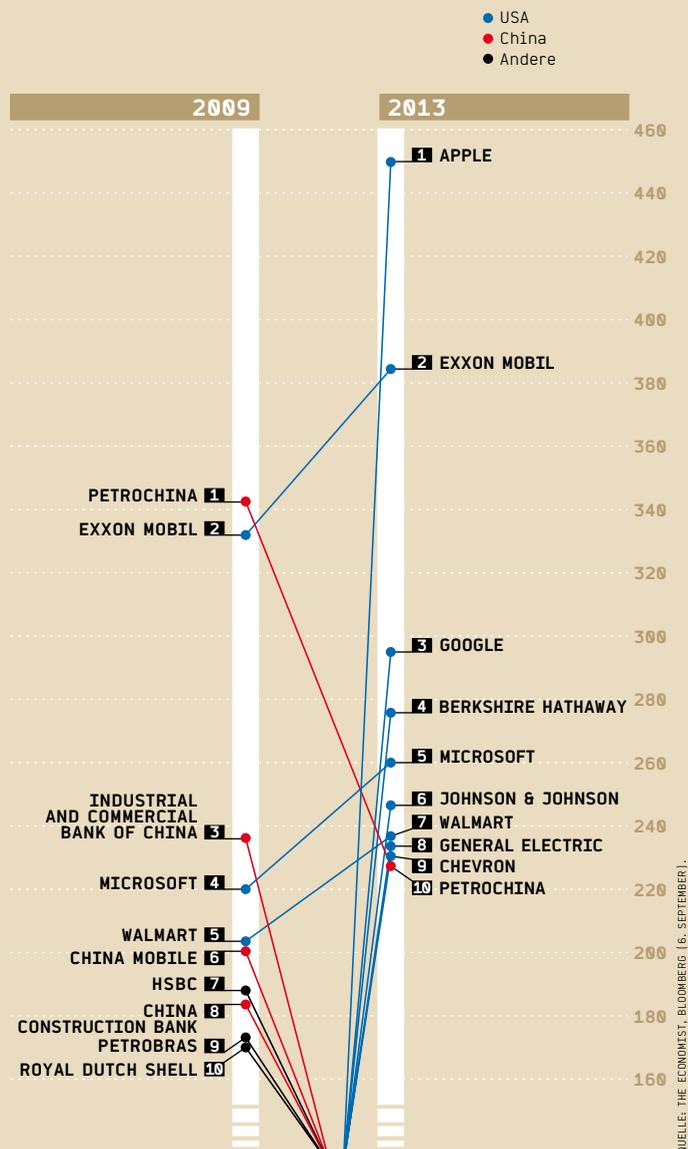
Abgehängter Kobo

Neben den Smartphones hat Japan auch im Bereich der E-Book-Reader den Anschluss verpasst. Der im Juli 2012 von Rakuten, dem grössten Online-Handelsportal Japans, lancierte Kobo wurde schon bald von Amazons Kindle überflügelt, obwohl Letzterer in Japan vier Monate später als der Kobo auf den Markt gekommen war. Die ersten Absatzzahlen zeigen, dass der amerikanische Konzern über einen Marktanteil von 38 Prozent verfügt, verglichen mit 33 Prozent für seinen japanischen Hauptkonkurrenten und 26 Prozent für Sony. Der Vorteil des Online-Shops von Kindle liegt buchstäblich auf der Hand: Er ist viel intuitiver und leichter zu bedienen als der Shop von Kobo.

Top Ten der Börsenkapitalisierungen

in Mrd. Dollar

2013 sind neun der zehn Unternehmen mit dem weltweit höchsten Börsenwert US-amerikanische Firmen. Nach der Subprime-Krise dominierten 2009 noch staatliche Gesellschaften die Liste, darunter vier chinesische Konzerne.



..LUFTFAHRT..

Airbus, jetzt auch als Light-Version

Airbus plant die Lancierung einer leichteren Version seines A330-300. Das neue Modell verfügt über 400 Sitzplätze in der Economy Class und kann 3'000 Seemeilen zurücklegen – ein ideales Mittelstreckenflugzeug also. Der europäische Flugzeugbauer will damit besonders den asiatischen Markt ansprechen. Für das neue Modell sind bereits 62 Bestellungen seitens der vietnamesischen Fluggesellschaft VietJetAir eingegangen sowie 68 von den drei chinesischen Gesellschaften Qingdao Airlines, Zhejiang Loong Airlines und BOC Aviation. Das Flugzeug soll ab 2015 ausgeliefert werden.

✉ EADS

Bombardier setzt auf Mittelstrecke

Der Flugzeughersteller Bombardier versucht, sich im Zwischensegment der Mittelstreckenflüge mit 100 bis 230 Passagieren zu profilieren, um sich gegenüber den beiden grossen Herstellern Airbus und Boeing zu behaupten. Laut dem kanadischen Konzern wird sich dieser Markt zwischen 2013 und 2032 verdoppeln und ein Volumen von 4,8 Mrd. Dollar erreichen. Bombardier absolvierte kürzlich bereits einen Jungfernflug mit seinem neuen Modell, der CSeries. Das Unternehmen hofft, mit dem Verkauf von 3'500 Exemplaren dieses Typs 5 bis 8 Mrd. Dollar zu erwirtschaften.

✉ BBD.B

SCREEN

UP

Suntory



Die japanische Firma Suntory Beverage and Food of Japan führt ihre internationale Expansion

fort. Kürzlich übernahm sie Ribena und Lucozade, zwei Getränkemarken der britischen Firma GlaxoSmithKline. Das Geschäft belief sich auf 1,35 Mrd. Pfund und stellt die Fortsetzung einer langen Reihe von Aufkäufen dar. Der japanische Konzern hat unter anderem bereits Orangina Schweppes und einen Mehrheitsanteil an der vietnamesischen Filiale von PepsiCo erworben.

✉ 2587

Hilton



Die Hotelkette Hilton konnte ihre Einnahmen seit 2010 um 15 Prozent steigern und erwirtschaftete 2012 9,3 Mio. Dollar. Ausserdem erhöhte sie die Zahl ihrer Zimmer um 34 Prozent – eine echte Erholung nach der Krise von 2008. Die Firma gehört Blackstone und bereitet nun ihren Börsengang vor, der für Anfang 2014 geplant ist. Die voraussichtliche Bewertung liegt bei 30 Mrd. Dollar.

Vestas



Die weltweite Nummer eins in der Windenergie, Vestas, bündelt ihre Kräfte mit

Mitsubishi für die Entwicklung neuer Offshore-Windparks. Die dänische Firma hatte in den vergangenen Jahren mit der billigen Konkurrenz aus Asien und dem Ende ihrer staatlichen Subventionen zu kämpfen und benötigte daher dringend den vom japanischen Konzern versprochenen finanziellen Zuschuss. Dieser beläuft sich auf 300 Mio. Euro.

✉ VWS

DOWN

Johnson & Johnson



Johnson & Johnson musste mehrere Lieferungen seiner beiden wichtigsten

Arzneimittel zurückrufen.

In etwa 200'000 Flaschen des Motrin-Fiebersafts für Kinder waren winzige Plastikpartikel gefunden worden. Janssen, die Pharmaziesparte des amerikanischen Konzerns, gab zudem den Fund von Schimmelpilz in Risperdal Consta, einem injizierbaren Antipsychotikum, bekannt.

✉ JNJ

Panasonic



Panasonic erlitt im Jahr 2012 einen Verlust von 754,3 Mrd. Yen [6,9 Mrd. Franken] und

hat sich nun dazu entschlossen, seine nicht sehr rentable Gesundheitssparte abzustossen. Die japanische Firma verkaufte 80 Prozent ihrer Anteile für 1,67 Mrd. Dollar an die amerikanische Private-Equity-Gesellschaft KKR. Der Elektronikriese hat derzeit mit einem Absatzrückgang bei seinen Fernsehgeräten, der billigen Konkurrenz aus anderen asiatischen Ländern und mit dem starken Yen zu kämpfen.

✉ 6752



Merck

Der Pharmakonzern Merck wird 8'500 Beschäftigte respektive 20 Prozent

seiner Belegschaft entlassen, in der Hoffnung, so bis 2015 etwa 2,5 Mrd. Dollar einzusparen. Das Unternehmen musste zuletzt mehrere Rückschläge einstecken, darunter die Ablehnung der Zulassungsgesuche für zwei neue Arzneimittel durch die amerikanische Arzneimittelaufsichtsbehörde.

✉ MRK



«Alle reden heute über Afrika, jeder will dorthin. (...) Das erinnert mich an China in den 80er Jahren. Erst traute sich niemand hin, und plötzlich legten sie alle los.»

Alexandre Vilgrain, CEO des Agrarkonzerns Somdiaa, in einem Interview mit der Zeitschrift «Jeune Afrique» vom 7. Oktober.



«Wenn man junge Frauen inspirieren kann, wenn man ihnen vermitteln kann, dass es Mädchen schaffen können, dann ist das wunderbar, denn natürlich können sie es schaffen!»

IWF-Generaldirektorin Christine Lagarde in der Sendung «Meet the Press» des Senders NBC.



«Die junge Generation will nicht mehr in der Fabrik arbeiten, sie will Jobs im Dienstleistungssektor oder im Internet, etwas Leichtes.»

Im Interview mit der «Financial Times» bedauert Terry Gou, CEO des taiwanesischen Elektronikgeräteherstellers Foxconn (iPhone, Playstation usw.), den Mangel an Arbeitskräften in China.



«An einem Tag können die Medien Sie in den Himmel loben, nur um Sie beim kleinsten Fehltritt die nächsten zehn Tage in den Schmutz zu ziehen.»

Peter Brabeck, Verwaltungsratspräsident von Nestlé, bei einem Vortrag im Rahmen der diesjährigen Foire du Valais.



«Für eine intelligente Uhr ist es noch zu früh. Ein solches Produkt muss auf ein Bedürfnis reagieren, sonst bleibt es ein Konzept oder ein Ding.»

Peter Chou, CEO von HTC, in einem Interview mit der «Financial Times» vom 20. Oktober.

Die Kunst, voraus zu sein. Der neue Audi A8.



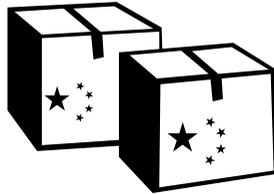
Die Kunst, mit effizientem Leichtbau nicht nur bei Dynamik zu punkten, sondern auch beim Design. Erleben Sie die Technik, die das Gewicht von Felgen mittels neuartiger Werkstoffe reduziert und dadurch neues Einsparungspotenzial eröffnet. Das 20"-Technologierad* des neuen Audi A8. Mehr Infos unter www.audi.ch/a8

* Optional erhältlich.

Vorsprung durch Technik 

45%

weniger Handelsüberschuss hat China zwischen August und September erwirtschaftet. Der Exportrückgang ist im Wesentlichen auf Feiertage im September und auf die Aufwertung des Yuan zurückzuführen.

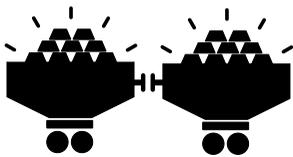


800'000'000'000

Dollar hat der Arabische Frühling zwischen Anfang 2010 und Ende 2012 laut einer Schätzung der HSBC gekostet. Die Bank rechnet bis Ende 2014 in den betroffenen Ländern insgesamt mit einem Rückgang des BIP um 35 Prozent, gemessen an den Prognosen, die vor den Revolutionen erstellt wurden.

6'339

in der Schweiz niedergelassene Personen besitzen nach Informationen der Finanzinformations-Website 24/7 Wall Street ein Vermögen von über 30 Mio. Dollar. Damit steht die Schweiz weltweit an siebter Stelle der Länder mit «sehr reichen» Einwohnern.



70%

der weltweiten Goldproduktion durchqueren jedes Jahr die Schweiz, in der fünf der grössten Raffinerien der Welt angesiedelt sind: eine in Biel, eine in Neuenburg und drei im Tessin.



9'000'000'000

Euro an Wachstumsreserven im Bruttosozialprodukt sieht eine Studie der Europäischen Kommission, wenn der Frauenanteil im digitalen Sektor gesteigert wird. Lediglich 0,4 Prozent der Frauen mit einem höheren Abschluss sind derzeit in der ITK-Branche beschäftigt.

UP

«Made in USA»

Die amerikanische Textilbranche befindet sich auf Erholungskurs: Die Industrie hatte ihre Fabriken in den 90er Jahren weitgehend nach China, Indien oder Mexiko ausgelagert, doch nun kehrt sie nach und nach in die USA zurück. 2012 beliefen sich die amerikanischen Kleidungs- und Textilexporte auf 22,7 Mrd. Dollar, ein Anstieg um 37 Prozent verglichen mit der Situation drei Jahre zuvor.

Kopfhörer

Das obere Preissegment auf dem Kopfhörermarkt ist 2012 um 73 Prozent gewachsen. In den USA wird es von der Marke Beats beherrscht, die im vergangenen Jahr einen Absatz von einer Mrd. Dollar erzielte. Aber auch andere Marken wie Bose und Sennheiser schnitten gut ab. Letztere steigerte ihren Verkauf um 10 Prozent.

DOWN

Halbleiterindustrie

Der Absatzrückgang bei Computern bedeutet auch einen Rückschlag für die Halbleiterindustrie. In letzter Zeit hat dies zu zahlreichen Konsolidierungen geführt. So übernahm vor Kurzem der amerikanische Konzern Applied Materials seinen Konkurrenten Tokyo Electron für neun Mrd. Dollar. Durch die Akquisition erhält Applied Materials mehr Freiraum für die Festlegung seiner Gerätepreise.

Emissionshandel

Der Handel mit CO2-Emissionen in Europa setzt seine Talfahrt fort. Der Preis einer Tonne Kohlendioxid, der 2008 bei 25 Euro lag, beträgt heute nur noch drei Euro. Die handelbaren CO2-Zertifikate sollen als Anreizsystem den Ausstoss von Treibhausgasen reduzieren helfen.

KLISCHEE

Eine schwimmende Gerüchteküche

Was sich wohl auf dieser gigantischen Schwimmschiffplattform (vier Stockwerke auf einer Fläche von 76 mal 22 Metern) verbergen mag, die Google bei Treasure Island in der Bucht von San Francisco errichtet hat? Ein schwimmendes Datenzentrum? Oder vielleicht eine riesige Party-Location? Nach wochenlangen Spekulationen und zahlreichen sorgfältig gestreuten Gerüchten beendete Google am 6. November nicht ohne Augenzwinkern das Rätselraten mit der knappen Erklärung, seine beiden Lastkähne (in Portland befindet sich eine ähnliche Konstruktion im Bau) würden interaktive Erlebnisräume zum Entdecken der neuen Technologien beherbergen: «Google Barge...»

Ein schwimmendes Rechenzentrum? Ein Boot für wilde Partys? Ein Unterschlupf für den letzten Dinosaurier? Leider nichts von alledem... Auch wenn sich die Dinge noch ändern können, wollen wir diese Lastkähne als interaktive Ausstellungsräume nutzen, in denen sich Besucher mit neuen Technologien vertraut machen können.»

Die amerikanische Fachpresse deutete das Projekt sogleich als Versuch von Google, den Apple Stores Konkurrenz zu machen. In solch exklusiven Räumen könnte der Riese aus Mountain View dann etwa seine eigenen Produkte präsentieren, zum Beispiel die neue Datenbrille Google Glass.



SCAN

NEUE ASIATISCHE MITTELSCHICHT

LUKE MA



Eine Studie der Internationalen Arbeitsorganisation hat sich mit dem Entstehen einer neuen Mittelschicht in der Region Asien-Pazifik beschäftigt. 1991 lebten demzufolge 80 Prozent der Erwerbstätigen in dieser Region unter der Armutsgrenze, und nur 5 Prozent gelang es, mit mindestens vier Dollar pro Tag jedes Mitglied der eigenen Familie zu ernähren. 2012 lag dieser Anteil immerhin schon bei 38 Prozent, und bis 2017 soll er 50 Prozent erreichen. Doch es bestehen beträchtliche regionale Unterschiede: In Ostasien, insbesondere in China und in Südkorea, gehören heute 60 Prozent der Arbeitnehmer zur Mittelklasse, während es in Südasien nur 9 Prozent sind.

WELTMEISTER DES GOLDES

Die 15 wichtigsten goldproduzierenden Länder der Welt haben 2012 zusammen 4'477 Tonnen des Edelmetalls gefördert. Das sind 48 Prozent mehr als im Vorjahr, wie eine Studie von PricewaterhouseCoopers ergab. Dies entspricht einem Gesamtwert von 78,4 Mrd. Dollar, wobei 12,6 Mrd. auf China und 9,3 Mrd. auf die USA entfallen. Die grösste Zunahme der Goldproduktion verzeichnet Mexiko (+118 Prozent zwischen 2007 und 2012).

Kindle Paperwhite 3G zweite Generation VS

Sony Reader PRS T3



IN KÜRZE

Amazon investiert derzeit in Tablets, doch der Pionier und Marktführer für E-Reader erneuert auch seine Kindle-Reihe. Die neue Version, seit 12. November auf dem Markt, ist leichter und schneller, aber keine Produktrevolution.

Das jüngste Modell aus dem Hause Sony, erhältlich seit Anfang Oktober, überzeugt vor allem mit seinem intelligenten Schutzcover und dem schlanken Design. Es geht ausserdem auf die Kritikpunkte an den Vorgängermodellen ein, indem es fortan mit Wörterbuch und Schnellladefunktion ausgestattet ist.

TECHNISCHE MERKMALE

Bildschirm: 6 Zoll
Interner Speicher: 2 GB
Internetverbindung: 3G und WLAN
Akkulaufzeit: 8 Wochen
Gewicht: 206 Gramm

Bildschirm: 6 Zoll
Interner Speicher: 2 GB
Internetverbindung: WLAN
Akkulaufzeit: 6 Wochen
Gewicht: 200 Gramm

BEWERTUNG

Ein verbesserter Kontrast und eine integrierte Leuchte garantieren optimalen Lesekomfort, tagsüber wie auch nachts. Die intelligente Suchfunktion bietet Definitionen nicht nur aus dem integrierten Wörterbuch, sondern auch aus Wikipedia. In einer Hinsicht allerdings ist auch dieses Gerät ein Kindle wie alle anderen: Nur bei Amazon gekaufte Bücher können auf dem E-Reader gelesen werden.

Anders als die Konkurrenzmodelle verbindet dieser Reader geschickte Ästhetik und Ergonomie, indem das klappbare Schutzcover das Gerät beim Verschliessen automatisch in den Ruhezustand versetzt. Der PRS T3 ist in drei Farben erhältlich, die gewünschten Bücher kann man von einer ganzen Reihe verschiedener Websites herunterladen. Was fehlt, ist eine integrierte Bildschirmbeleuchtung, wodurch das Lesen bei Nacht erschwert wird. Der Kauf eines zusätzlichen Covers mit Leuchte empfiehlt sich.

PREIS

Ab 163 CHF

Ab 149 CHF

ECKDATEN

| AMAZON  AMZN,U | SONY  SNE,U |
|---|--|
| 1994 | 1946 |
| JEFF BEZOS | KAZUO HIRAI |
| \$ 61 MRD. (2012) | \$ 72,3 MRD. (2012-2013) |
| \$ 140 MRD. | \$ 19,86 MRD. |
| 97'000 (2013) | 146'300 (2013) |



SUPERFAST A MINDSET

SUPERFAST POWER CONTROL

A unique Chopard manufacture openworked movement



Chopard



Eine von DKSH organisierte
Promotionaktion für Ovaltine
in einem Supermarkt in Burma.



DKSH

Der Asien- experte aus der Schweiz

Der Zürcher Handelskonzern DKSH hat sich auf Dienstleistungen für Unternehmen spezialisiert, die in Asien Fuss fassen wollen. Mit seinem einzigartigen Geschäftsmodell erwirtschaftet der Börsenneuling beeindruckende Wachstumswahlen.

Sophie Gaitzsch

DKSH – ein Schweizer Unternehmen, dessen Name in Zürich oder Genf weit weniger bekannt ist als in den Strassen Hongkongs. Was auf den ersten Anschein paradox wirken mag, hat sehr plausible Gründe: Der Konzern erzielt fast seinen gesamten Umsatz von mehr als acht Mrd. Franken im asiatischen Raum, wo er seit bald 150 Jahren tätig ist.

Seine Nische heisst «Market Expansion Services». Mit diesem selbst entwickelten Konzept berät DKSH Firmen, die in Asien tätig werden wollen oder ihre dortige Präsenz ausbauen möchten. Er übernimmt für sie die Sondierung des Marktes, die Registrierung der Produkte sowie das Marketing, den Verkauf und den Vertrieb. Die Idee, als «Türöffner» zu fungieren, stammt von Konzernchef Jörg Wolle. Ihm ist das Hauptverdienst am Unternehmenserfolg der vergangenen Jahre zuzuschreiben.

«DKSH nimmt dank seines einzigartigen Dienstleistungsangebots zweifellos eine Sonderstellung ein», sagt Marco Strittmatter, Analyst bei der Zürcher Kantonalbank (ZKB). «Das Unternehmen hat – vielleicht abgesehen vom Hongkonger Dienstleister Li & Fung, dessen Tätigkeiten in einigen Bereichen ähnlich sind – keine direkten Konkurrenten.»

Das von DKSH entwickelte Geschäftsmodell fand in kürzester Zeit seine Kunden, und es verhilft dem Unternehmen seither zu Spitzenergebnissen. Seit 2002 haben sich der Umsatz und die Zahl der Mitarbeitenden mehr als verdoppelt. Im vergangenen Jahr erzielte der Konzern einen Nettoumsatz von 8,83 Mrd. Franken (+20,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr), und der Gewinn nach Steuern stieg um 21,3 Prozent auf 184,7 Mio. Franken. Im März 2012 gelang DKSH zudem ein fulminantes Debüt an der Schweizer Börse, das dem Titel einen sofortigen Höhenflug

bescherte. Innert einem Jahr stieg der Aktienwert um 70 Prozent, auch wenn er zuletzt einen leichten Rückgang verzeichnete.

Seine Alleinstellung verdankt das Handelshaus, dessen Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert zurückreichen, vor allem seinen tiefen Asienkenntnissen. 1868 verliess der damals 20-jährige Eduard Anton Keller seine Thurgauer Heimat, um auf den Philippinen sein Glück zu suchen. Dort erwarb er einige Jahre später eine Import-Export-Firma. Zur selben Zeit machten sich zwei weitere junge Schweizer unabhängig voneinander auf den Weg nach Asien: Hermann Siber-Hegner liess sich im japanischen Yokohama nieder, Wilhelm Heinrich Diethelm in Singapur. Die von ihnen gegründeten Unternehmen entwickelten sich stetig weiter und durchliefen die Jahrzehnte, bis sie schliesslich 2002 zusammengelegt wurden. Der Konzernname DKSH erinnert an die drei Pioniere.

Die überwiegende Mehrheit der 26'300 Beschäftigten und 660 der 680 Niederlassungen befinden sich in Asien.

Dank der langjährigen lokalen Verankerung ist der Konzern auch in schwer zugänglichen Märkten wie Thailand, Kambodscha oder Malaysia präsent. Die überwiegende Mehrheit der 26'300 Beschäftigten und 660 der 680 Niederlassungen befinden sich in Asien. In der wachstumsstarken Weltregion, in der jedes Jahr Millionen von Menschen in die Mittelschicht aufrücken, bietet sich DKSH als solider Ansprechpartner für westliche Hersteller an, deren herkömmliche

.....Die Meinung des Analysten.....

«Eine ideale Positionierung in einem Nischenmarkt»

«DKSH ist eine interessante langfristige Anlage», urteilt Marco Strittmatter, Analyst bei der Zürcher Kantonalbank (ZKB). Nach dem Börsengang Anfang 2012 brach der Titel nach oben aus. Seit einigen

Monaten verzeichnet er einen leichten Rückgang, dürfte sich aber wieder fangen. «Die Signale stehen auf Grün. Das Unternehmen ist in einem Nischenbereich ideal positioniert. Es hat bisher eine

eindrückliche Steigerung erzielt und verfügt nach wie vor über ein riesiges Potenzial.» Die Kehrseite der Medaille: Der Spezialist hält die Titelbewertung mit gegenwärtig 75 Franken für zu hoch.

Absatzmärkte zunehmend gesättigt sind. Jedes Unternehmen, das expandieren will, muss heutzutage eine Präsenz in Asien aufbauen. «Was für multinationale Konzerne mit globalen Aktivitäten eine Selbstverständlichkeit ist, gilt nun in zunehmendem Masse auch für mittelständische Unternehmen der Maschinen-, Pharma-, Nahrungsmittel- und Konsumgüterindustrie sowie für Luxusgüterhersteller und Anlagenbauer», unterstreicht der deutsche Berater und Professor für Betriebswirtschaft Roland Berger im Vorwort zu einem Buch über die Entstehungsgeschichte von DKSH. Voraussetzung sei, dass es den Unternehmen gelinge, die «in Fernost traditionell hohen (kulturellen) Eintrittsbarrieren zu überwinden und sich in einem fremden Kulturkreis zu-rechtzufinden».

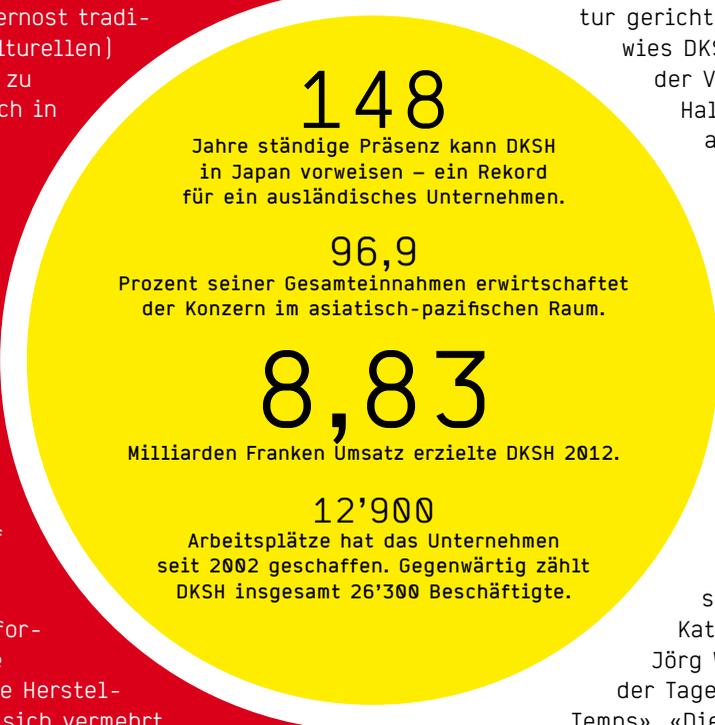
Angesichts dieser Hindernisse neigen Unternehmen aller Grössen nach Beobachtung von DKSH immer mehr dazu, Bereiche wie Marketing, Verkauf oder Vertrieb auszulagern. «Die Globalisierung erfordert eine stärkere Arbeitsteilung. Die Hersteller konzentrieren sich vermehrt auf ihre Kernkompetenzen», erklärt Konzernsprecher Gilgian Eisner. «Dank des Outsourcings ist es nicht mehr nötig, eigene Vertriebsmannschaften, Filialen und Vertriebskanäle aufzubauen. Der Hersteller geht ein geringeres Risiko ein, er hat geringere Kosten als bei einer Expansion auf eigene Faust.»

Unter den 5'500 Kunden von DKSH befinden sich auch Schwergewichte wie Nestlé, Roche oder Bayer. Bereits seit mehr als 50 Jahren arbeitet der Konzern mit Lindt & Sprüngli zusammen. Er unterstützt den Schweizer Chocolatier beim Markteintritt in Singapur, betreut für ihn Marketing, Verkauf, Merchandising, Vertrieb und Backoffice. Ein anderes Beispiel ist Oerlikon

Systems, die Oerlikon-Unternehmenssparte für Halbleiter und Nanotechnologie. Hier ist DKSH für die Verkaufs- und Serviceorganisationen in China und Taiwan zuständig. Doch der Konzern bietet seine Dienste nicht nur westlichen Unternehmen an: Asiatische Firmen machen mittlerweile ein Viertel seiner Grosskunden aus. Unter anderem wurde der Zürcher Konzern vom japanischen Reis-Snack-Hersteller Kameda mit der Eroberung des thailändischen Marktes beauftragt.

Was die Zukunft angeht, so sind sämtliche Blicke auf die asiatische Konjunktur gerichtet. Im August wies DKSH anlässlich der Vorstellung der Halbjahresergebnisse auf eine Wachstumsabschwächung in China hin, die namentlich die Automobilindustrie und die Luxusgüter betrifft. Dennoch gab man sich gelassen: «Wenn die jährliche Wachstumsrate in China von 10 auf 7,5 Prozent sinkt, ist das keine Katastrophe», sagte Jörg Wolle Ende August der Tageszeitung «Le Temps». «Diese Rate ist viel solider als zuvor.» Zugleich unterstrich der Konzernchef, dass «neue Tiger» wie Burma, Laos und Kambodscha mit ihrer boomenden Wirtschaft nun auf den Plan träten.

Auch ZKB-Analyst Marco Strittmatter schätzt, dass DKSH «weiterhin sehr viel Potenzial besitzt, weil eine wachsende Mittelschicht in den asiatischen Ländern sich zunehmend für westliche Erzeugnisse begeistert und weil die Kundenbedürfnisse und der Handel im asiatischen Raum insgesamt zunehmen». Für das laufende Geschäftsjahr rechnet DKSH denn auch erneut mit einem Wachstum im zweistelligen Bereich. ▲ ☒ DKSH



ANALYSTEN

UND BERATER

«In Afrika gibt es noch wahnsinnig viel zu tun, aber es ist auch vieles möglich»

Auf dem rohstoffreichen afrikanischen Kontinent entsteht derzeit ein vielversprechender Industrie- und Dienstleistungssektor. Grégoire Clerissi, Afrikaspezialist der Banque de Gestion Edmond de Rothschild-Monaco, erläutert die Investitionsmöglichkeiten.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶

Ist Afrika für Anleger attraktiv?

GREGOIRE CLERISSI ▶ Ja, und zwar aus mehreren Gründen: Einerseits erfährt der Kontinent eine riesige Bevölkerungs- und Städteexplosion. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter dürfte bis 2020 auf 500 Millionen ansteigen, und in 20 Jahren wird Afrika über das grösste Arbeitskräftepotenzial weltweit verfügen. Parallel dazu wächst auch die Mittelschicht. Schätzungen zufolge gehören ihr bereits jetzt über 300 Millionen Menschen an, was ebenso vielen Konsumenten entspricht.

Auch die politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse festigen sich. In einigen Ländern, etwa in der Demokratischen Republik Kongo (DRK), verbucht die Politik erste Erfolge bei der Korruptionsbekämpfung. Es entsteht ein

stabileres Geschäftsklima. Die Herausforderung ist dennoch enorm, denn der Anteil des illegalen Erzabbaus soll in der DRK gegenwärtig 85 Prozent betragen. In Afrika gibt es noch wahnsinnig viel zu tun, aber es ist auch vieles möglich. Dabei kann alles auch sehr schnell gehen: Manchmal genügen wenige Jahre, um neue Multimillionäre hervorzubringen.

Welche Länder und Sektoren sind für Anleger gegenwärtig empfehlenswert?

Gabun ist sehr lohnenswert. Das Land gehört zu den politisch und gesellschaftlich stabilsten des Kontinents. Die dortige Wirtschaft konzentriert sich auf drei Schwerpunkte: Erdöl, Holz und Tourismus. Der Ölproduzent Maurel & Prom mit Standorten in Gabun und im Kongo sowie die Total-Tochter Total Gabon legen derzeit gute Ergebnisse vor. Bei Letzterer stieg der

Aktienkurs innerhalb eines Jahres sogar um 36 Prozent.

Allerdings dürften die Erdölreserven Gabuns in schätzungsweise 30 Jahren aufgebraucht sein. Die Regierung bereitet die Zeit nach dem Erdöl bereits aktiv vor und konzentriert sich dabei auf die beiden anderen Sektoren. So sollen für die Forstwirtschaft Arbeitsplätze und lokale Industriestandorte geschaffen werden. Die neue industrielle Freihandelszone «Olam», die nach dem indisch-singapurischen Lebensmittel-Multi benannt ist, verleiht Gabun zusätzliche Attraktivität. Die steuerfreie Zone holt Investoren ins Land und trägt somit zur Entwicklung des industriellen Gefüges bei.

Welche Länder sollte man zudem im Blick haben?

Sehr interessant ist auch die Demokratische Republik



TOM KIRKWOOD, REUTERS

Goldminen wie diese in Twangiza im Osten der Demokratischen Republik Kongo sind bei Investoren sehr begehrt.

Kongo. Das Land zählt zu den korruptesten weltweit, doch die Regierung geht entschlossen gegen die Bestechung vor. Mit seinen billigen Arbeitskräften könnte es zum «kleinen China Afrikas» avancieren. Die DRK besitzt das weltweit grösste Coltan-Vorkommen. Besonders begehrt ist dieses Erz als Rohstoff für die Herstellung von Halbleitern, die vor allem in Mobiltelefonen verwendet werden. Als Gewinn versprechende Investition kommt auch der ebenfalls im Rohstoffbereich tätige Goldexplorer Kilo Goldmines infrage. Zudem sollten die Anleger Sambia und dabei speziell den Konzern Denison Mines im Auge behalten, der dort nach Uran sucht. Das Land im südlichen Afrika ist eine wahre Rohstoffschatzkammer.

Wer sind die Hauptinvestoren in Afrika? Welche Sektoren werden gegenwärtig bevorzugt?

Die Vereinigten Staaten und China sind die beiden Investoren mit dem grössten Engagement in Afrika. Bill Clinton hatte das berühmte Motto «Trade, not Aid» (Handel statt Hilfe) lanciert und wollte damit die schlecht organisierte Hilfe, die nicht bei den gewünschten Empfängern ankam, durch die Entwicklung des Handels ersetzen. Folglich investieren die Vereinigten Staaten vorwiegend in den Privatsektor. China investiert hingegen massiv in Infrastrukturprojekte und übernimmt häufig eigentlich staatliche Aufgaben wie den Bau von Krankenhäusern, Schulen oder Staudämmen. Weil ihr

Rohstoffbedarf immens ist, investieren die Chinesen besonders viel in die Infrastruktur Afrikas und erhalten im Gegenzug natürliche Rohstoffe. Auf dem afrikanischen Kontinent geniessen die Chinesen grosse Handlungsfreiheit und erschweren damit die Investitionstätigkeit Europas, die wegen der Krise leicht rückläufig ist. Doch mittlerweile merken die afrikanischen Staatschefs an der schlechten Qualität der gebauten Infrastrukturen zunehmend, dass die chinesische Medaille auch ihre Kehrseite hat. ▲



Grégoire Clerissi
Relationship Manager Afrika
Banque de Gestion Edmond de
Rothschild-Monaco

«Die Biotech-Industrie ist reifer geworden»

Die grossen Akteure der Biotechnologie kommen fast alle aus den Vereinigten Staaten und haben in diesem Jahr Rekordergebnisse an der Börse verzeichnet. Laut Silvia Schanz von der Zürcher Investmentgesellschaft BB Biotech wird sich dieser Trend fortsetzen.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶

Was bedeutet Biotech genau?

SILVIA SCHANZ ▶ Im Gegensatz zur Pharmaindustrie, die chemisch synthetisierte Medikamente produziert, verwendet man in der Biotechnologie lebende biologische Organismen wie menschliche Zellen oder Bakterien, um Arzneimittel herzustellen, zum Beispiel Immunkörper.

Wie erklärt sich das wachsende Interesse der Investoren an diesem Sektor?

Die Biotech-Industrie ist reifer geworden. Immer mehr Unternehmen bringen heute neue Produkte auf den Markt, oder sie verfügen über Lösungen, die sich in einer weit fortgeschrittenen klinischen Entwicklungsphase befinden. Noch vor wenigen Jahren war die Situation schwieriger: Viele Firmen hatten Finanzierungsprobleme. Einige sind seither sogar verschwunden. Dazu muss man sagen, dass die Regulierung heute günstiger ist. Die Kooperation zwischen den Aufsichtsbehörden und den Biotech-Unternehmen hat sich ebenfalls verbessert.

Wer gehört im Biotech-Bereich zu den Marktführern?

Die grossen Akteure haben ihren Hauptsitz allesamt in den Vereinigten Staaten.

Dazu gehören vor allem die kalifornischen Unternehmen Amgen und Gilead, Celgene in New Jersey sowie Regeneron in New York und Alexion in Connecticut. Bei BB Biotech setzt sich das Portfolio zu 75 Prozent aus amerikanischen Gesellschaften zusammen. Wir investieren auch in Firmen in Europa und in Schwellenländern wie Indien, die Möglichkeiten sind dort jedoch begrenzt. Auch besitzt der Biotech-Sektor eine gewisse Volatilität, denn es besteht immer das Risiko, dass noch in der Entwicklung befindliche Produkte sich am Ende doch nicht als rentabel erweisen. Man muss dieses Risiko als Investor akzeptieren, profitiert jedoch dafür von sehr guten Erträgen.

Der Nasdaq Biotechnology Index (NBI) schlägt momentan alle Rekorde. Wie erklären Sie diese ausgezeichnete Entwicklung?

Es stimmt, dass der NBI die Obligationenmärkte in den letzten Monaten übertroffen hat, und wir nehmen an, dass dieser Trend weitergeht. Die Voraussetzungen dafür sind gut: Die Unternehmen haben zahlreiche Produkte in der Pipeline, und die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind deutlich freundlicher geworden.

Seit 2012 beobachtet man in den Pharma- und Biotech-Sektoren etliche Fusionen und Akquisitionen. Wird das so weitergehen?

Ja. Bei den grossen Pharma-Unternehmen läuft der Patentschutz vieler wichtiger Spitzenmedikamente aus. Falls es ihnen an Innovation mangelt, bietet der Zukauf von kleineren und innovativen Biotech-Unternehmen stets interessante Perspektiven. Das dürfte den Trend zu Fusionen und Akquisitionen verstärken. Einige Beispiele: Allein im dritten Quartal 2013 kaufte Amgen die Firma Onyx Pharmaceuticals auf, während Trius Therapeutics und Optimer Pharmaceuticals von der Gruppe Cubist Pharmaceuticals übernommen wurden. ▲



Silvia Schanz
Director Investor Relations
BB Biotech
Zürich



30.000 Hebelprodukte, 8.500 Bonus-Zertifikate, 14.000 Discountzertifikate, 4.800 Reverse Convertibles und 1 schlaue Nummer für Sie.

Als Schweizer Anleger profitieren Sie von unserem aussergewöhnlichen Produktangebot. Denn als Mitglied an der SIX können Sie viele unserer strukturierten Produkte auch auf Scoach handeln. Das allein reicht uns aber nicht. Deshalb klären wir Sie gerne in einem persönlichen Gespräch verständlich und vollständig über unsere strukturierten Produkte auf. An jedem Börsentag von 8.00 bis 19.00 Uhr. Damit Sie erfolgreicher investieren können. Rufen Sie uns kostenfrei an.

Kontakt: 00800 4000 9100 (International Freecall)

Hotline für Berater +49 211 910-4722 · kontakt@hsbc-derivate.ch · www.hsbc-derivate.ch



HSBC 
Global Banking and Markets

Die hierin enthaltenen Produktinformationen stellen keine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf der darin besprochenen Wertpapiere seitens der HSBC Trinkaus & Burkhardt AG dar und können eine individuelle Anlageberatung durch die Hausbank nicht ersetzen. Die Programm Dokumentation und die Endgültigen Bedingungen können bei der HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, Derivatives Public Distribution, Königsallee 21/23, 40212 Düsseldorf, Deutschland, kostenlos bezogen werden und sind unter www.hsbc-derivate.ch einsehbar und/oder in elektronischer Form abrufbar. Die hier vorgestellten Finanzprodukte gelten in der Schweiz als strukturierte Produkte im Sinne von Art. 5 des Schweizer Kollektivanlagegesetzes („KAG“) und stellen keine Beteiligung an einer kollektiven Kapitalanlage im Sinne von Art. 7 oder 119 KAG dar und unterstehen somit nicht der Aufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht. Deshalb kommt ein Investor nicht in den Genuss des vom KAG vermittelten Anlegerschutzes. Stand: 11.11.2013.



RENÉ RUTS

Ein Serienunternehmer, der auf Tourismus und neue Technologien setzt

Mit gerade einmal 29 Jahren ist Philippe Willi Mitbegründer und Finanzdirektor mehrerer Schweizer Unternehmen, darunter TrekkSoft, einem 2010 gegründeten Start-up mit Büros in Interlaken, Zürich und New York. Im September trug die Firma 750'000 Franken für ihre Weiterentwicklung zusammen, unter anderem dank des Vertrauens von Privatanlegern wie Armin Meier, dem früheren CEO von Kuoni. TrekkSoft bietet eine B2B-Lösung für Touristikagenturen an, damit diese ihr Angebot für das Web und für mobile Geräte anpassen können. Die Software ist in jede beliebige

Website integrierbar und verwaltet sämtliche Buchungs- und Zahlungsprozesse für alle Arten von Freizeitaktivitäten. Genutzt wird sie heute von mehr als 200 Tour- und Veranstaltungsanbietern. 2012 lag der Umsatz von TrekkSoft bei fünf Mio. Franken. Philippe Willi, der einen Abschluss der Universität St. Gallen in Business Administration besitzt, arbeitet ebenfalls für Outdoor Interlaken, dem grössten Freizeitunternehmen des Landes, Bus2Alps, einem Studentenreisebüro, sowie Divio, einem Zürcher Unternehmen, das Websites und Webanwendungen entwickelt.

START

Ist älter als 48

nein

ja

Hat bei der UBS in Zürich ein Praktikum absolviert

nein

ja

Marissa Mayer
Yahoo!

S. 39

Jeremy Stoppelman
Yelp

S. 46

Hat mit zwölf ein Videospiel programmiert und verkauft

nein

ja

Hat einen MBA

ja

nein

Lanham Napier
Rackspace

S. 53

Elon Musk
Tesla Motors

S. 42

Tritt aktiv für die gleichgeschlechtliche Ehe ein

nein

ja

Hat es in seiner Jugend mit einer Komikerkarriere versucht

nein

ja

Hat auf Empfehlung von Steve Jobs das Studium geschmissen

nein

ja

Dick Costolo
Twitter

S. 38

Besitzt ein Vermögen von mehr als zehn Milliarden Dollar

nein

ja

Jeff Bezos
Amazon

S. 36

Nimmt sich täglich zwei Stunden Zeit zum Schlendern und Nachdenken

nein

ja

Eric Schmidt
Google

S. 47

Robert Kotick
Activision Blizzard

S. 40

Kommt von der US-Ostküste

nein

ja

Jeff Weiner
LinkedIn

S. 54

Hat Distanzreiten als Sport betrieben

nein

ja

Avi Reichental
3D Systems

S. 30

Hat kein festes Büro

nein

ja

Marc Benioff
Salesforce

S. 48

Reed Hastings
Netflix

S. 50

Godfrey Sullivan
Splunk

S. 52

The background of the page features a silhouette of a person's head and shoulders in profile, facing right. The silhouette is set against a grid of dashed orange lines. The background color transitions from a dark orange at the top to a lighter, yellowish-orange at the bottom. The title is centered in a white rectangular box.

Dreizehn CEOs, die unsere Zukunft gestalten

Charismatisch und visionär, draufgängerisch und leicht grössenwahnsinnig: Die Leitfiguren der New Economy haben mit den Unternehmenskapitänen alter Schule wenig gemeinsam. Jeff Bezos (Amazon), Elon Musk (Tesla Motors), Marc Benioff (Salesforce.com) oder Reed Hastings (Netflix) werden verehrt wie Stars. Sie sammeln Posten und Projekte so eifrig wie andere Briefmarken. Ihre Unternehmen kommen fast alle aus dem Silicon Valley und revolutionieren unseren Alltag. Eine Porträtreihe von Swissquote Magazine.

Texte: Sophie Gaitzsch, Benjamin Keller, Serge Maillard, Jean-Christophe Piot, Audrey Ramat, Armelle Vincent, Julie Zaugg

Fotos: Bob Leverone
Illustrationen: Cecilia Bozzoli

Der 3D-Druck wird die dritte industrielle Revolution auslösen»

Das Drucken in drei Dimensionen ist eine der radikalsten Innovationen unserer Zeit. Avi Reichental, CEO des Marktführers 3D Systems, spricht im Exklusivinterview über seine Rolle an der Spitze des Unternehmens und über den enormen Einfluss, den die neue Technologie haben könnte.

Julie Zaugg

Das grosse weisse Gebäude, das den Firmensitz von 3D Systems beherbergt, ähnelt einer fliegenden Untertasse, die mitten in den grünen Hügeln von South Carolina gelandet ist. Kommandant dieses vermeintlichen Flugobjekts ist der Israeli Avi Reichental. Der Mann in Jeans und Polohemd steht seit zehn Jahren als CEO und Präsident an der Spitze des 1986 in Kalifornien gegründeten Unternehmens. Unter seiner Führung hat sich der einstige Kleinbetrieb, der 3D-Drucker verkaufte, zu einem Konzern mit über 1'000 Angestellten entwickelt. 2012 erzielte 3D Systems einen Umsatz von 354 Mio. Dollar, was im Vergleich zum Vorjahr einem Anstieg um 53,5 Prozent entspricht. Am Hauptsitz der Firma sind

mehrere Druckmaschinen an der Arbeit und produzieren auf Hochtouren. In einer Wanne mit bernsteinfarbener Flüssigkeit beginnt ein noch nicht genau bestimmtes Objekt Form anzunehmen. Alle 30 Sekunden werden seine Konturen von einem blauen Laser illuminiert, der so stark ist, dass er die Harzpartikel verfestigt und eine neue Materialschicht hinzufügt. «Der Präzisionsgrad ist extrem hoch», kommentiert Avi Reichental die Arbeit der Maschinen im Vorbeigehen und hebt einen roten Schuh hoch, dessen Absatz ein kompliziertes Flechtmuster aufweist. «Ein solches Produkt könnte mit traditionellen Methoden nicht hergestellt werden.» Nachdem er das Stück neben die übrigen

vielfarbigen Plastikobjekte gestellt hat, widmet sich der 56jährige CEO mit sichtbarem Vergnügen dem Interview.

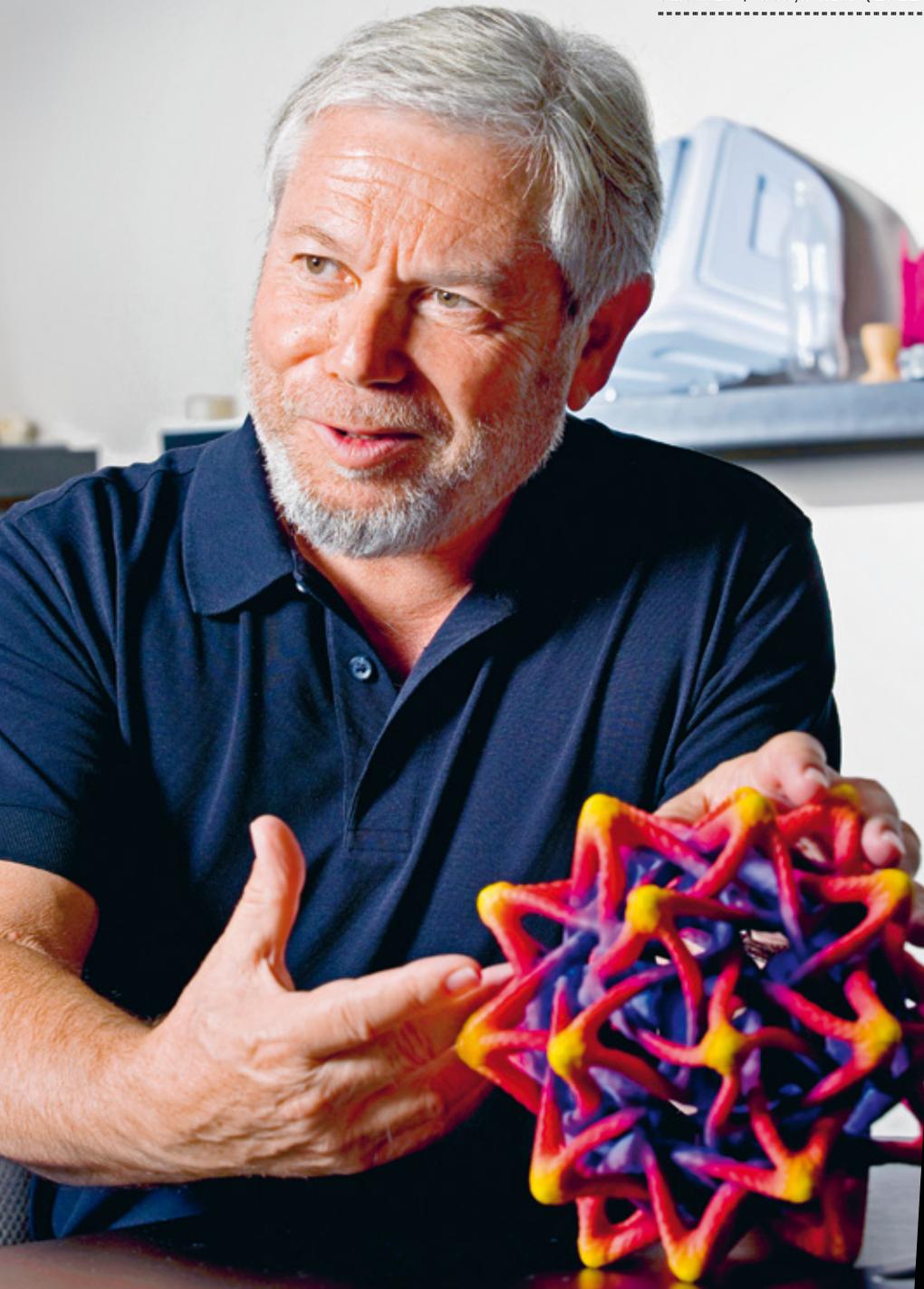
SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Inwiefern verändert der 3D-Druck die Art und Weise der Produktion?

Avi Reichental ▶ Diese Technologie ermöglicht es, aus einer Idee in wenigen Tagen ein fertiges Produkt zu entwickeln; üblicherweise dauert das sonst mehrere Monate. Es ist dadurch viel einfacher geworden, rasch einen Prototyp herzustellen. Der 3D-Druck erlaubt es zudem, sehr komplexe Formen in einem einzigen Stück und in sehr guter Qualität zu fabrizieren. Das ist ein einzigartiger Vorteil, da viele Produkte aus immer



3D
SYSTEMS

Alter: 56 Jahre
 Mitarbeitende: 1'000+
 Umsatz: \$ 353,6 Mio. (2012)



Avi Reichental, der Innovateur

Avi Reichental kam im September 2003 zu 3D Systems. Zuvor arbeitete der heute 56-jährige CEO für Sealed Air, eine Firma für Verpackungslösungen. Dort war der gebürtige Israeli unter anderem Vize-Präsident und Leiter der Abteilung Verpackungsfolien. Dank seines Faibles für Innovationen und Herstellungsverfahren ist Avi Reichental selbst Inhaber von 25 Patenten. Darüber hinaus ist er einer der Leiter des Lehrstuhls für Nanotechnologie und Digitale Produktion an der Singularity University, die Fortbildungsprogramme für Unternehmer anbietet.

«Die Möglichkeit des Scheiterns muss in die Unternehmenskultur integriert sein»

Innerhalb eines Jahrzehnts brachte Avi Reichental zahlreiche Erfindungen auf den Markt und vergrösserte sein Unternehmen erheblich. Hier einige seiner Managementrezepte.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Wie steuern Sie Ihre Teams?

Avi Reichental ▶ Ich bin der Architekt der Strategie. Meine Mission besteht darin, mich mit passionierten und kompetenten Menschen zu umgeben. Ich muss sie dazu motivieren, über sich selbst hinauszuwachsen, Leistungen zu erbringen, von denen sie glaubten, dass sie dazu nicht in der Lage seien. Ausserdem muss ich sie davon überzeugen, dass ihre alltägliche Arbeit das Leben vieler verändern kann. Wenn eine Person erkennt, dass sie eine Mission zu erfüllen hat, wird sie eher versuchen, ihre Grenzen auszuweiten und ihre Kapazitäten voll auszuschöpfen.

Wie entstehen Ihre Erfindungen?

Eine Erfindung kann irgendwo im Unternehmen geboren werden, sei es beim Empfang, in der Buchhaltung oder im Ingenieurteam, das mit der Entwicklung der nächsten Druckergeneration betraut ist. Andererseits ist es ebenso wichtig, sein Businessmodell zu verbessern und auf technologischer Ebene Neuerungen einzuführen. Jeder hat seine eigene wichtige Rolle, um den Erfolg der Firma zu garantieren.

Wie lautet Ihre Managementphilosophie?

Man darf weder Angst davor haben, sich zu irren, noch davor, seine Fehler mit dem gesamten Team zu besprechen. Die Möglichkeit des Scheiterns muss in die Unternehmenskultur integriert sein, denn je schneller man sich täuscht, desto schneller kann man sich auch wieder auf zum nächsten Erfolg machen. Der schlaueste Boss ist nicht der, der die besten Antworten gibt, sondern der, der die klügsten Fragen stellt.

mehr Einzelteilen bestehen und immer stärker miniaturisiert werden. Schliesslich fördert der 3D-Druck die Konkurrenz: Jeder beliebige Kleinbetrieb kann heute in die industrielle Produktion hochkomplexer Stücke einsteigen.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Sicher. Made in Space, ein von drei Unternehmern lanciertes Start-up, verkaufte der Nasa einen Drucker, der jetzt in der internationalen Raumstation installiert wird, um dort Ersatzteile zu produzieren. Früher wäre ein solcher Vertrag nur mit Riesen wie Lockheed Martin oder Boeing abgeschlossen worden. Es sind die Automobil- und die Flugzeugindustrie, die am meisten von der 3D-Technologie profitieren. General Electric hat jetzt schon angekündigt, in den nächsten Jahren drei Mrd. Dollar in 3D-Drucker zu investieren, um bis 2020 die Hälfte der eigenen Produkte mit diesem Verfahren herzustellen.

.....Das sagt der Analyst.....

«3D Systems beherrscht den Markt»

Die Frage nach den Vorzügen von 3D Systems beantwortet John Baliotti, Analyst bei Janney Capital Markets, ohne auch nur eine Sekunde zu überlegen: «Sie waren die ersten auf dem 3D-Druck-Markt. Dadurch haben sie einen reichen Erfahrungsschatz und einen echten strategischen Wettbewerbsvorteil.» Die vielen Übernahmen der vergangenen Jahre ermöglichten der Firma aus South Carolina zudem, «ihre Einnahmequellen zu diversifizieren». Sie hat nun für

jeden Teil der Produktionskette eigene Lösungen im Angebot, von der Modellierung über den Verkauf von Druckern, Druckmaterialien und Software bis zur Herstellung von fertigen Produkten. Heute erzielt sie 45 Prozent ihrer Einnahmen mit Druckern, 25 Prozent mit Werkstoffen und 30 Prozent mit Dienstleistungen. «Doch die Margen sind mit 75 Prozent bei den Werkstoffen viel höher als beim Verkauf von Druckern mit 45 Prozent», fährt der Analyst

fort. «Durch die Produktion von Druckern, die nur mit den eigenen Materialien funktionieren, hat es 3D Systems zudem geschafft, seine Kunden an sich zu binden.» Hinzu kommt die fehlende Konkurrenz. «Abgesehen von einigen kleinen Mitbewerbern wie ExOne und Voxeljet wird der Markt von 3D Systems und Stratasys beherrscht», macht John Baliotti deutlich. «Aber da der Markt boomt, schlucken sich diese Firmen nicht gegenseitig. Im Moment ist genug Platz für alle.»



Ein Lotus-F1-Modell beim Test im Windkanal. Dank des 3D-Drucks können verschiedene technische Möglichkeiten heute leichter und schneller getestet werden als je zuvor.

Welche Rolle haben Sie beim Aufkommen der 3D-Drucker gespielt?

Wir haben diese Technologie erfunden! Der Gründer von 3D Systems, Chuck Hull, war der erste, der 1986 ein Patent zur Konstruktion eines 3D-Druckers anmeldete. 30 Jahre später dominieren wir diesen Sektor nach wie vor, sowohl bezüglich unserer Einkünfte und Patente als auch hinsichtlich des Umfangs unserer Palette an Produkten und Dienstleistungen. Wir bieten sieben Druckertypen an und über 100 Druckmaterialien, darunter Metall, Kunststoff, Nylon, Wachs, Kautschuk und sogar Zucker.

Was sind die Vorteile im Vergleich zu traditionellen Fertigungsverfahren wie etwa dem Spritzguss?

Beim 3D-Druck ist die Kom-

plexität nicht länger ein Kostenfaktor. Man kann neue Objekte absolut frei kreieren, ohne sich um die üblichen Zwänge wie Stückzahl oder Grösse zu kümmern. So wird eine individualisierte Massenproduktion möglich: Objekte, die normalerweise baugleich für Millionen Personen hergestellt werden, können nun an die persönlichen Bedürfnisse und Präferenzen der Kundinnen und Kunden angepasst werden, ohne deswegen die Stückkosten wesentlich zu steigern. Es ist auch vorstellbar, dass sich der Kunde am Kreativeprozess beteiligt, vor allem in der Mode- oder in der Spielzeugindustrie. Mein Grossvater war Schuhmacher und stellte nur Massschuhe her. Wir sind nun dabei, zu diesem Modell zurückzukehren.

Ist eine Produktion grosser Mengen mit diesem Verfahren wirklich möglich?

Selbstverständlich! Align Technology, eine Firma, die für Zahnärzte Zahnschablonen nach Mass produziert, stellte letztes Jahr mit einem 3D-Drucker 17,2 Mio. Stück her. Und auch die nächste Strahltriebwerkengeneration von General Electric, die 2015 auf den Markt kommen soll, wird mit Hilfe dieser Technologie in grossen Stückzahlen produziert werden.

In den USA sind zahlreiche Industriearbeitsplätze verloren gegangen, weil man in China und in anderen Schwellenländern günstiger produzieren kann. Wird der 3D-Drucker diesbezüglich eine Trendwende bewirken? Davon bin ich überzeugt. Und davon wird man nicht nur in

den USA profitieren, sondern auch in Europa und bestimmt in gewissen Ländern Lateinamerikas. Der 3D-Druck wird die dritte industrielle Revolution auslösen. Er erlaubt allen Unternehmen – selbst kleinsten –, industrielle Produktionskapazitäten anzubieten, die bisher nur die grössten Akteure erreichten. Dank der Möglichkeiten des Cloud-Computing wird man nicht einmal mehr unbedingt in den Kauf eines eigenen Druckers investieren müssen: Es genügt, wenn man uns den Entwurf schickt. Wir übernehmen dann den Druck. Das ist ein Anreiz mehr, wieder in den Vereinigten Staaten Fuss zu fassen und Arbeitsplätze zu schaffen. Auf gewisse Weise kehren wir in eine vorindustrielle Welt zurück, als die meisten Konsumgüter in einem Umkreis von 25 Kilometern vom Wohnort erzeugt wurden.

Das wäre auch für die Umwelt ein Vorteil...

Ja. Wer lokal produziert, verringert seinen CO₂-Fussabdruck. Ausserdem verbraucht ein 3D-Drucker bloss die Hälfte der Energie, die für die klassischen Fertigungsverfahren dreidimensionaler Objekte aufgewendet wird. Er produziert so gut wie keine Abfälle und erlaubt es, Objekte herzustellen, die der Umwelt weniger schaden, weil sie leichter sind oder aus ökologisch unbedenklichen Materialien gefertigt werden.

Gibt es weitere Sektoren, in denen sich der 3D-Drucker einen Platz erobern wird?

In der Medizintechnik wird er bereits zur Herstellung von Bein-, Hüft- und Knieprothesen, für Hörgeräte, Zahnkronen

und chirurgische Instrumente nach Mass eingesetzt, die nach einem dreidimensionalen Informatikmodell der Anatomie des Patienten entworfen werden. Dieses Segment verzeichnet momentan den stärksten Zuwachs. Auf längere Sicht ist es sogar vorstellbar, dass diese Technik dazu dienen wird, Gewebe und Organe zu drucken, zum Beispiel eine Niere, ein Herz oder ein Ohr als Ersatz. Eine gewisse Anzahl experimentel-

ler Verfahren sind in dieser Hinsicht schon im Gange, und wir verfolgen das aus nächster Nähe.

Wir interessieren uns ebenfalls für das Drucken von Nahrungsmitteln. Bis Mitte 2014 werden wir gedruckte Zuckerformen für Patissiers in den Verkauf bringen. Der nächste Schritt wird die Schokolade sein. Doch auch die Bildung ist ein vielversprechender Bereich. Die





Einführung von 3D-Druckern in den Klassenzimmern wird es künftig möglich machen, schwierige Unterrichtsstoffe nicht nur mit Worten, sondern auch auf plastische, anschauliche Weise zu vermitteln. Schliesslich werden 3D-Drucker eines Tages dazu dienen, intelligente Häuser zu bauen, bei denen die Röhren, Wifi-Kabel und elektrischen Schaltungen beim Drucken direkt in die Mauern integriert werden.

Gibt es für den 3D-Druck denn überhaupt Grenzen? Die Grösse der Objekte, die mit Hilfe dieser Technologie produziert werden können, ist nicht unendlich. Das grösste Teil, das man heute mit diesem Verfahren herstellen kann, ist das Armaturenbrett eines Autos. Die Zahl der zur Verfügung stehenden Materialien – rund 100 – führt ebenfalls zu einigen Einschränkungen. Es muss erst noch möglich werden,

mit einem Maximum an verschiedenen Materialien und Strukturen zu drucken. Ich mache mir da jedoch keine Sorgen, wir werden bestimmt Lösungen finden, um diese Grenzen zu überwinden. ▲
☑ DDD,U





AMAZON

Alter: 49 Jahre
Mitarbeitende: 97'000
Umsatz: \$ 61 Mrd. [2012]

Jeff Bezos

Der Unersättliche

Sein neuester Coup ist der Kauf der «Washington Post». Vor allem aber hat es der Amazon-Gründer geschafft, einen weitverzweigten Konzern aufzubauen, der die Konkurrenz an die Wand drückt. Sein Credo: Das verdiente Geld sofort wieder investieren.

Benjamin Keller

Die Odyssee beginnt 1994. In diesem Jahr findet Jeff Bezos, 30 Jahre jung, frisch verheiratet, endlich eine günstige Gelegenheit, ein eigenes Unternehmen zu gründen –

ein Traum, den der hochbegabte Informatiker und Princeton-Absolvent von Kindesbeinen an hegt. Zu diesem Zeitpunkt ist er stellvertretender Direktor von D. E. Shaw, einer Firma, die

revolutionäre elektronische Trading-Systeme für die Wall Street entwickelt. Er soll das Potenzial einer neuen Technologie namens Internet evaluieren. Was der ehrgeizige Direktor dabei entdeckt, verblüfft ihn: Die Zahl der Nutzer steigt pro Jahr um 2'300 Prozent.

Jeff Bezos weiss, dass er rasch handeln muss. Er verlässt D. E. Shaw. Seine Idee: Produkte übers Internet verkaufen. Er beginnt mit dem Buch, einem Objekt, das vertraut und beliebt ist, leicht zu erfassen, zu beschaffen und zu verschicken. «Ich dachte, ich würde es schwer bereuen, nicht an dieser Internet genannten Sache



mitzumachen, von der ich felsenfest überzeugt war», erklärte er 1998 während eines Vortrags im Lake Forest College in Illinois, wie der Journalist Richard L. Brandt in seinem Buch über Amazon berichtet. «Ich wusste auch, dass ich es nicht bereuen würde, wenn der Versuch gescheitert wäre.»

Er scheiterte nicht. Amazon ist heute der weltweit grösste Online-Händler und längst über seinen Status als E-Book-Shop hinausgewachsen. Inzwischen ist bei Amazon eine breite Produktpalette erhältlich, angefangen von Musik über Luxusuhren bis hin zu Millionen Franken teuren Kunstwerken.

Ein eigenes Kindle-Lesegerät sowie ein Tablet-Computer sind auf dem Markt, und mit Amazon Fresh wurde sogar der Einstieg in den Lebensmittelhandel gewagt. Umsatz: 61 Mrd. Dollar im Jahr 2012. Angestellte: fast 100'000.

Um so weit zu kommen, hat Jeff Bezos seine ganze Energie auf die Erfüllung der Konsumentenwünsche fokussiert. «Sich unablässig auf unsere Kunden konzentrieren», lautet der oberste Grundsatz von Amazon. Bezos versuchte von Anfang an, die günstigsten Preise und die kürzesten Lieferfristen anzubieten und den Online-Kauf für die Kundschaft maximal zu vereinfachen (die Bestellung mit einem einzigen Mausklick wurde von Amazon 1999 patentiert). Er zögert auch nicht, mit Verlust zu verkaufen, und führt mit den Lieferanten einen ständigen Kampf, worauf sein Ruf eines gnadenlosen Geschäftsmanns gründet.

Jeff Bezos, von der «Harvard Business Review» als bester lebender CEO bezeichnet, macht der Konkurrenz das Leben schwer, indem er seine Einkünfte systematisch wieder investiert, damit sein Unternehmen weiter wächst. 1997, im Jahr des Börsengangs, verkündet er in der «New York Times»: «Es wäre die einfachste Sache der Welt, rentabel zu werden. Es wäre jedoch auch die dümmste.» Dieses Prinzip gilt noch heute. Im dritten Quartal 2013 fuhr der Konzern einen Nettoverlust von 41 Mio. Dollar ein. Doch das beunruhigt den UBS-Analysten Eric Sheridan in New York keineswegs: «Selbst wenn die unmittelbaren Gewinne geopfert werden, zeichnet sich Amazon langfristig durch grosse

Solidität aus.» Seit dem Platzen der Internetblase im Jahr 2000 ist die Aktie denn auch kontinuierlich gestiegen.

Forbes schätzt das heutige Vermögen von Jeff Bezos auf 27 Mrd. Dollar. Der in Albuquerque, New Mexico, geborene Unternehmer wird im Allgemeinen als optimistisch und glücklich beschrieben. Davon zeugen nicht zuletzt sein Dauerlächeln und sein wacher Blick. Je nach Situation wird Bezos als «intelligent», «hyperaktiv», «narzisstisch», «visionär», «dynamisch» oder auch schon mal als «verhaltensgestört» charakterisiert. Die von Richard L. Brandt zitierten Ex-Angestellten erinnern sich an einen «höchst anspruchsvollen Kontrollfreak», der eine «fast religiöse» Atmosphäre schaffe, ebenso wie ein kollektivistisches Arbeitsklima, das «dem kommunistischen China unter Mao» in nichts nachstehe. Jeff Bezos ist zudem ein Geheimnisräuber. Vergangenen August überraschte er mit dem Kauf der «Washington Post», berühmt für ihren investigativen Journalismus. Kosten dieser Transaktion: 250 Mio. Dollar. Doch es lässt sich annehmen, dass die persönlichen Grenzen des Amazon-Chefs ohnehin bereits jenseits der Erdatmosphäre liegen. Seit der Jahrtausendwende baut er nämlich diskret das private Raumfahrtunternehmen Blue Origin auf. In diesem Zusammenhang beobachtete der Journalist Brad Stone von der «Bloomberg Businessweek», der ein Buch über Amazon publizierte, dass Jeff Bezos momentan erstaunlich gut in Form ist. Als ob er ein Astronautentraining absolviere... ▶

AMZN,U



Dick Costolo

Der Macher

Der ehemalige Stand-up-Comedian übernahm 2010 die Leitung von Twitter. Seither hat er das damals noch träge soziale Netzwerk in ein höchst erfolgreiches Unternehmen verwandelt.

Benjamin Keller

Der Twitter-Chef hat das richtige Gespür für grosse Auftritte. Im September verkündete sein Unternehmen in einem Tweet, dass es die notwendigen Formalitäten für den lang ersehnten Börsengang abgeschlossen habe. 135 Zeichen, gefolgt von einem weiteren knappen Statement: «Jetzt gehen wir wieder an die Arbeit.» Die Mitteilung wurde innerhalb weniger Minuten von der Twitter-Community und zahlreichen Medien verbreitet, womit erneut unter Beweis gestellt war, dass der Kurznachrichtendienst als Informationskanal geradezu unschlagbar ist. Kommentare, die genau ins Schwarze treffen, sind sein tägliches Brot: Vor seinem Debüt als Unternehmer gehörte Dick Costolo einer Stand-up-Comedy-Gruppe in Chicago an.



Alter: 50 Jahre
Mitarbeitende: 2'000+
Umsatz: \$ 317 Mio. [2012]

Nun erfüllt er auch seine Rolle an der Spitze von Twitter mit Bravour. Der in Detroit geborene Costolo wurde 2009 von seinem Freund Evan Williams, der Twitter mit vier Partnern gegründet hatte und damals als CEO fungierte, zunächst als operativer Leiter (COO) des kalifornischen Unternehmens angestellt. Vor seinem Arbeitsantritt verschickte Dick Costolo einen Tweet, der wenig später Geschichte schreiben sollte: «Morgen erster ganzer Tag als COO von Twitter. Aufgabe #1: CEO (Evan Williams, Anm. d. R.) schwächen,

Macht ausbauen.» Einige Monate später wird aus diesem kleinen Spässchen eine Prophezeiung.

Evan Williams wird seinerzeit für seinen zaghaften Führungsstil kritisiert, auch für seine Unfähigkeit, für das 2006 entstandene Start-up ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Eine Rolle, für die Dick Costolo wie geschaffen ist. Der diplomierte Informatiker bringt herausragende Managementfähigkeiten aus der Gründung verschiedener Firmen für Internetlösungen mit, darunter Feedburner, ein

RSS-Feed-Anbieter, der später von Google übernommen wird. 2010 drängt der Verwaltungsrat von Twitter schliesslich Evan Williams aus seiner Position und nominiert an dessen Stelle Dick Costolo. Dieser nimmt das Angebot an, allerdings nur unter der Voraussetzung, dass sein Freund damit einverstanden ist, wie Nick Bilton in seinem Buch über die Gründung der Firma berichtet.

Drei Jahre später sprechen die Zahlen für sich. Zwischen 2010 und 2012 ist der Umsatz des sozialen Netzwerks mit monatlich 218 Millionen aktiven Usern von 28 auf 317 Mio. Dollar gestiegen! Die Einnahmen stammen heute zu 87 Prozent aus Werbung. Die Zahl der Beschäftigten ist von zunächst 200 auf mehr als 2'000 angewachsen. Dick Costolo hat auch die wiederholten Pannen beseitigt, unter denen Twitter früher litt. «Alles hat sich verbessert», fasst es Robert Peck von der Bank SunTrust zusammen. Der Analyst war einer der Ersten, der eine Kaufempfehlung für die Aktie abgab. Diese wird seiner Einschätzung nach bis Ende 2014 die 50-Dollar-Marke erreichen: «Auch wenn Twitter noch leichte Verluste verzeichnet, hat die Firma ihre operativen Kosten nun im Griff, ihr Wachstum wird sich verstärkt fortsetzen – und das in einer insgesamt boomenden Branche.» ▲

✉ TWTR,U



Marissa Mayer

Die Eiserne



Alter: 38 Jahre
Mitarbeitende: 11'500
Umsatz: \$ 4,98 Mrd. [2012]

Die neue Chefin von Yahoo will im Silicon Valley wieder auf Disziplin setzen. Auch wenn das nicht allen gefällt.

Armelle Vincent

Soviel steht seit längerem fest: Marissa Mayer weiss, was sie will. Daher überrascht auch nicht, dass das Jahr 2013 für die temperamentvolle Yahoo-Chefin ein konfliktreiches gewesen ist. Die

gerade einmal 38 Jahre alte Powerfrau hatte zwei grosse Auseinandersetzungen durchzustehen, die eine beruflicher, die andere eher persönlicher Natur. Zunächst beschliesst sie, ganz gegen den Trend,

ihre Mitarbeiter vom Home-Office zurück ins Büro zu holen. Ein Aufschrei geht durchs Silicon Valley – die Anweisung wird als «hart» und «ungerecht» empfunden, vor allem, weil sie von einer Privilegierten stammt, deren persönliches Vermögen auf 300 Mio. Dollar geschätzt wird. Doch die Chefin geht mit gutem Beispiel voran: Einige Monate vor der Entscheidung richtet Marissa neben ihrem Büro ein Kinderzimmer ein, um ihr neugeborenes Baby in der Nähe zu haben. Frei nach dem Motto: Keine Telearbeit für die Angestellten, keine Telearbeit für die Chefin! Da können noch so viele andere berufstätige Frauen ihr vorhalten, sie habe keine Ahnung von den Problemen «normaler» Mütter.

Noch jüngeren Datums ist ein Sturm der Aufregung ganz anderer Art, als sie sich für das Modemagazin «Vogue» in leicht lasziver Pose im Liegestuhl ablichten lässt, in einem eng anliegenden blauen Kleid, mit Pumps und geschminkt wie eine Schauspielerin aus «Mad Men». Man wirft ihr vor, sie verrate die Sache der Frauen, unterwerfe sich falschen und überholten Klischees von Frauen an der Macht. Noch gibt es in Silicon Valley nicht viele weibliche CEOs, und immer wieder müssen sie zum eigenen Nachteil erfahren, dass sie in dieser Welt der Männer doch bitte schön brav sein sollen!

Marissa Mayer, einst zwanzigste Mitarbeiterin im Team von Google, wuchs in Wisconsin als Tochter eines Inge-

nieurs und einer Kunstprofessorin auf. Sie ist nicht nur als erfahrene Programmiererin bekannt (sie hat das Fach an der Universität Stanford studiert), sondern auch für ihre Eleganz. Sie mag Informatik und Haute Couture (der Einfluss ihrer Eltern?) und ist bei TED-Vorträgen genauso dabei wie bei Pariser Modeschauen. Die Nächte kann sie ebenso mit dem Programmieren von Codes verbringen wie mit luxuriösen Partys in ihrem Penthouse in San Francisco.

Anfangs hatten die Analysten Zweifel, ob sie das darniederliegende Unternehmen wieder auf die Beine bringen könne. Doch sie haben ihre Meinung mittlerweile revidiert. In ihrem ersten Jahr bei Yahoo ist Mayer auf grosse Einkaufstour gegangen (18 Firmen, darunter Tumblr), und sie hat die Unternehmenskultur umgekrempelt, indem sie ihre Mitarbeiter aufgefordert, ja gezwungen hat, sich im Büro aneinander zu reiben und im Team zu arbeiten. Die Stimmung hat sich gebessert, und mit ihr das Ergebnis: Im ersten Quartal 2013 ist Yahoo um 36 Prozent gewachsen. ▲

✉ YH00,U



Robert Kotick

Der Spieler

Von Call of Duty bis zu WarCraft – die berühmtesten Videospiele der Welt werden von einem ambitionierten Publisher produziert, dessen CEO unter den Gamern alles andere als beliebt ist. Grund zur Sorge hat der trotzdem nicht.

Jean-Christophe Piot

Call of Duty, Tony Hawk's Pro Skater, Diablo – Namen, die wohl selbst jenen geläufig sind, die dem digitalen Spieltrieb bisher nicht verfallen sind. Die drei Games zählen zu den Kassenschlagern der Videospielebranche. Hinter ihnen steckt ein und dieselbe Firma: Activision Blizzard. Und ein und derselbe CEO: Robert Kotick.

Bereits 1983 unterbreitete Kotick, damals noch Student, Steve Jobs ein Projekt für den Apple II, den Grossvater des iMac. Eigenen Aussagen zufolge soll ihm Jobs damals geraten haben, das Studium abzubrechen und in die Software-Industrie einzusteigen – was er auch tat. Schon 1987 versuchte Kotick,


**ACTIVISION
BLIZZARD**

Alter: 50 Jahre
Mitarbeitende: 7'061
Umsatz: \$ 4,9 Mrd. (2012)

Comodore zu kaufen. Dabei hatte er eine zukunftsweisende Idee: Er wollte den Computerhersteller dazu bringen, die Tastatur seiner PCs abzuschaffen und eine Konsole für Computerspiele herzustellen. Comodore sagte nein, verpasste damit eine einzigartige Chance und ging später zugrunde.

Nach einem Umweg über Coca-Cola kaufte Kotick 1990 ein Viertel des Publishers Activision und übernahm dessen Führung in der festen Überzeugung, dass Videospiele zur wichtigsten Freizeitbeschäftigung einer neuen Verbrauchergeneration aufsteigen würden. Innerhalb von 20 Jahren brachte er Activision dank Games wie Tony Hawk's Pro Skater, GuitarHero

und, allen voran, dem Kriegsspiele-Klassiker Call of Duty auf Platz zwei der weltweit grössten Gaming-Konzerne.

2008 gelang ihm zudem die Fusion mit Blizzard, jenem Entwickler, der das äusserst erfolgreiche Massen-Rollenspiel World of Warcraft schuf und bereits zuvor drei Titel hervorbrachte, die heute zu den meistverkauften der Game-Geschichte zählen: Warcraft, Diablo und Starcraft. Damit sicherte sich Kotick seine Präsenz auf den Märkten für Konsolen, PCs und Online-Spiele. Unter dem französischen Mutterkonzern Vivendi verstand es die Holding bestens, Profit aus den neuen Gepflogenheiten der Gamer-Communitys zu ziehen. Gestützt auf seine Marktmacht

konnte Kotick sogar Sony damit drohen, keine weiteren Spiele für den japanischen Konzern zu entwickeln, wenn dieser den Verkaufspreis seiner PS3 nicht senke.

Getrübt wird diese Erfolgsgeschichte, wenn überhaupt, einzig durch die Tatsache, dass der CEO viele Spieler vor den Kopf stösst. Häufig werden ihm Arroganz und Geldgier vorgeworfen: Kotick, der ein Rekordeinkommen kassiert (2012 waren es 69,2 Mio. Dollar), sitzt auch im Verwaltungsrat von Coca-Cola. Ausserdem soll er sich nicht einmal die Mühe machen, seine Spiele selbst zu testen, weil er darin nur Konsumgüter sieht. Vorgeworfen wird ihm auch seine Tendenz, Fortsetzungsspiele zu bevorzugen, statt mit innovativen Produkten auf Risiko zu gehen.

Solcher Kritik schenkt Bobby Kotick jedoch keinerlei Aufmerksamkeit. «Jetzt, wo wir kurz vor der Markteinführung der neuen Konsolengeneration stehen, kann er zuversichtlich in die Zukunft blicken», urteilt der Journalist und selbstständige Analyst Damien Croze. «Seine Fähigkeit, die Rentabilität der grossen Titel langfristig zu sichern, hat die Anleger längst von der Solidität von Activision Blizzard überzeugt.» Es scheint, als hätte Bobby Kotick sein Ziel erreicht: Im vergangenen Juli kaufte sich Activision Blizzard von Vivendi frei, und CEO Kotick regiert seither als Alleinherrscher über den weltgrössten Videospiele-Hersteller. ▽

✉ ATVI,U



Elon Musk

Der Idealist

Alter: 42 Jahre
Mitarbeitende: 3000
Umsatz: \$ 386 million (2012)

Ob Elektro-Sportwagen oder Weltraumrakete: Der Chef von Tesla Motors hat keine Angst, sich in verrückte Projekte zu stürzen. Viele sehen in ihm einen Superhelden, der die Welt verändern wird. Armelle Vincent

Der Ingenieur und Serienunternehmer Elon Musk ist mit dem Kopf im Weltall, steht aber mit beiden Beinen fest auf dem Boden. Der 42-jährige Südafrikaner gilt als genialer Visionär vom Schlage eines Henry Ford oder eines Louis Lumière. Die Lancierung seiner «Produkte», seien es Raketen oder Elektroautos, geht üblicherweise mit Feierlichkeiten einher, bei denen sich die Prominenz aus Film, Musik und Politik auf dem roten Teppich die Ehre gibt. Musk zeigte sich dort schon an der Seite von Grössen wie Barack Obama, Arnold Schwarzenegger oder Toyota-Chef Akio Toyoda.

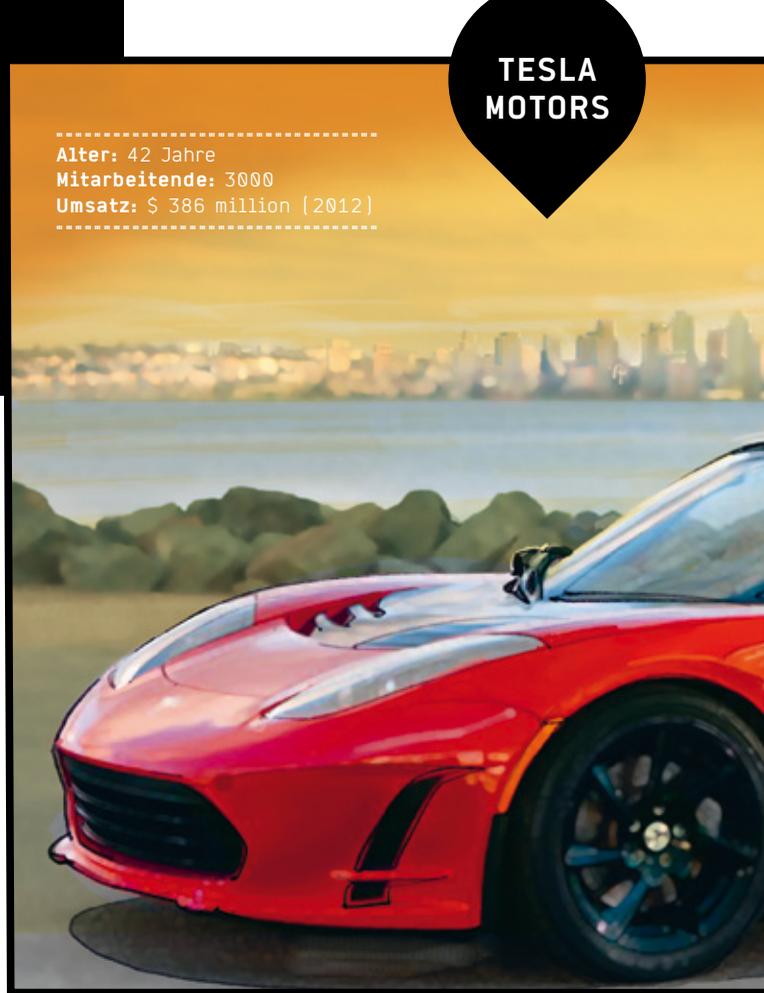
Der Gründer der Elektroauto-Marke Tesla ist ein Superstar, an den man noch schwerer herankommt als an die berühmtesten Schauspieler. Er wohnt in einem Palast in Bel-Air, dem Nobelviertel von Los Angeles. Neben seinem Erfolg als Unternehmer sorgt auch sein Liebesleben dafür, dass er immer wieder im Rampenlicht steht: Er hat fünf Söhne (Zwillinge und Drillinge) mit der erfolgreichen Schriftstel-

lerin Justine Musk, die er wegen einer jungen britischen Schauspielerin, Talulah Riley, verliess, von der er sich aber bald ebenfalls wieder trennte. Das Magazin «Forbes» schätzt sein Vermögen auf 6,7 Mrd. Dollar und listet ihn auf Platz 66 der mächtigsten Menschen der Welt. Das «Time Magazine» bezeichnet ihn schlicht und ergreifend als «Giganten».

Elon Musk wird 1971 in Pretoria als Sohn eines Ingenieurs und eines Models geboren und gilt als hochbegabtes Kind. Mit zwölf Jahren entwickelt er sein erstes Computerspiel und verkauft es für 500 Dollar. Einige Jahre später studiert er bereits an der renommierten Wharton School of Business in Pennsylvania. Mit dem Diplom in der Tasche geht er nach Kali-

fornien, um an der Stanford University in angewandter Physik zu promovieren.

Nach nur zwei Tagen bricht Elon Musk das Studium jedoch ab, um sein erstes Start-up Zip2, einen Anbieter von Internetlösungen, zu gründen. 1999 wird die Firma für 307 Mio. Dollar von Compaq übernommen – der Unternehmer hat seine ersten 20 Millionen verdient. Mit 28 Jahren! Viele andere würden sich an diesem Punkt auf ihren Lorbeeren ausruhen. Doch für Musk, ein echtes Kind des Silicon Valley, wo nicht das Geld, sondern Ideen und ihre Umsetzung der eigentliche Antrieb sind, ist dies erst der Anfang. Das nächste Abenteuer ist X.com, das später in PayPal umbenannt wird. Das Start-up,





das er gemeinsam mit einem anderen Wunderkind, Peter Thiel, gründet, ist das erste Online-Bezahlsystem der Welt. Der Erfolg folgt prompt. Und er ist so gross, dass eBay die Firma drei Jahre später für 1,5 Mrd. Dollar aufkauft. Elon Musk wird reicher und reicher. Doch er hat sich zum Ziel gesetzt, Geschichte zu schreiben und den Fortschritt der Menschheit voranzutreiben. Auf seiner Website heisst es ohne falsche Bescheidenheit, er sei «ein Unternehmer, der Firmen aufbaut und leitet, um ökologische, soziale und wirtschaftliche Probleme zu lösen».

Mit dem Konzern Tesla Motors, den er 2003 gemeinsam mit Martin Eberhard und Marc Tarpenning gründet, kann Musk von sich behaupten, den ersten

Roadster mit Elektroantrieb und die schnittigste Limousine aller Zeiten (Model S und Model X) in den Verkehr gebracht zu haben. Mit SpaceX, seinem zweiten Unternehmen, kann er sich auch damit rühmen, als erster Privatunternehmer Raketen (Falcon 1 und Falcon 9) auf den Markt gebracht zu haben, die zum Mars fliegen können, sowie ein Raumschiff (Dragon), das an die Internationale Raumstation ISS andocken kann. Selbst die NASA greift nun auf SpaceX und seine Technik zurück, um die Welt- raumstation mit Nachschub zu versorgen. Mit seinem dritten Unternehmen, SolarCity arbeitet Musk derzeit daran, Solarenergie für alle nutzbar zu machen.

Der Unternehmer hofft, eines Tages einen Gemüsegarten auf

dem Mars anlegen zu können sowie Los Angeles und San Francisco mit einer sogenannten Überschallröhre, dem «Hyperloop», zu verbinden, in der die Reisezeit nur 35 Minuten beträgt. Man würde ihn für geistig verwirrt halten, hätte er nicht bereits etliche Male bewiesen, dass er alles andere als verrückt ist. «Elon hat all das umgesetzt, wovon die Skeptiker meinten, es sei unmöglich», brachte es Richard Branson, Gründer der Virgin Group – der weiss, wovon er spricht – auf den Punkt. «Es ist paradox, dass er an der Verbesserung unseres Planeten arbeitet und gleichzeitig Raumschiffe baut, um uns zu helfen, die Erde zu verlassen. Aber für echte Visionen braucht man immer beide Augen.»

Elon Musk sei «ein Multitasking-Genie und ein Visionär, der auch noch über die Gabe verfügt, seine Visionen verkaufen zu können», erklärt der Analyst Robert Enderle. «Aber er ist auch für seine Impulsivität bekannt, die ihn manchmal zu taktischen Fehlern verleitet.» Sich selbst beschreibt Musk als Arbeitstier. In den Augen anderer wirkt er eher wie eine wundersame Gestalt, die überall zugleich sein kann, ein Superheld, der seinen drei Unternehmen im Schnitt 100 Stunden pro Woche widmet. Kein Wunder, dass «Iron Man»-Regisseur Jon Favreau sagte, er habe sich für die von Robert Downey Jr. gespielte Figur von Musk inspirieren lassen. Und auch Mel Gibson spielt im jüngsten Streifen von Robert Rodriguez, «Machete Kills», eine Rolle, die stark an den Über-Unternehmer angelehnt ist. ▀

☒ CFR



«Innovation ist ihre Lebensmaxime»

Bill Fischer ist Professor für Innovationsmanagement an der IMD Business School in Lausanne und reist regelmässig ins Silicon Valley. Er kennt sie gut, die neue CEO-Generation.

Interview: Serge Maillard

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶

Sind CEOs der New Economy wirklich anders als ihre Kollegen der Old Economy?

Bill Fischer ▶ Es gibt da tatsächlich Unterschiede. Obwohl es falsch wäre, Direktoren der alten Wirtschaft als «genetisch» anders zu bezeichnen, sind Manager heutzutage für die Allgemeinheit und die Anleger so etwas wie Spitzensportler. Sie sind erfolgsverwöhnt und äusserst ambitioniert. Mit ihrer draufgängerischen, dynamischen Art faszinieren sie zudem ihr Umfeld. CEOs wie Jeff Bezos oder Elon Musk schrecken nicht davor zurück, unzählige Projekte aufzugleisen, von denen viele nie zu konkreten Resultaten führen werden. Selbst ihre Misserfolge werden als positiv gewertet! Ein Produkt-Flop bei Google löst unter den Investoren weit weniger Nervosität aus als ein Flop bei Nokia.

Ausserdem sind diese CEOs als Personen viel risikofreudiger als die alte Garde. Neueste Beispiele dafür sind Jeff Bezos, der sich die «Washington Post» griff, sowie der Kauf des Politmagazins «The New Republic» durch den Facebook-Mitbegründer Chris

Hughes. Sie sehen es als ihre Aufgabe an, etwas für das Gemeinwohl zu tun, betrachten sich als Retter einer todgeweihten Industriebranche und meinen, dies besser bewerkstelligen zu können als traditionelle Unternehmer. Sie sind gewandter im öffentlichen Auftreten. Weitere Verhaltenszüge sind Hochmut und Masslosigkeit.

Die neuen CEOs sind meist jung, tragen Jeans und wirken wie ganz «normale» Menschen. Sind sie charismatischer?

Nach dem Beispiel von Steve Jobs setzen sie ihr Image und ihr Charisma jedenfalls so geschickt ein, wie kaum ein Unternehmenschef der alten Riege es zu tun vermochte. Noch vor 15 Jahren herrschte unter Managementgurus die Meinung vor, visionäre CEOs bräuchten kein Charisma – nachzulesen in «Built to last» von James Collins und Jerry Porras, beide Professoren an der Stanford University. Das sehe ich nicht so. Mit ihrem Charisma, hinter dem vor allem Kühnheit steckt, können die neuen Manager Investoren für sich gewinnen, die Öffentlichkeit hinter sich bringen und Talente anlocken.

Was ist an ihrem Managementstil anders?

Sie besitzen zwei entscheidende Fähigkeiten: Einerseits wirken sie als «Inspirationsquelle» für ihre Mitarbeiter, dienen als Vorbild und bemühen sich, einen besonderen Draht zu ihnen aufzubauen. Andererseits können sie delegieren, ihren besten Leuten vertrauen und müssen daher nicht immer alles kontrollieren. Selbst Steve Jobs brachte es nach dem Kauf von Pixar fertig, die Zügel etwas loszulassen.

Allerdings sind viele dieser CEOs narzisstischer als traditionelle Unternehmensführer, wie auch mein Kollege Albrecht Enders meint – mindestens so narzisstisch wie die ersten Magnaten der Eisenbahn- oder Luftfahrtindustrie. Möglich, dass es sich hier um ein Merkmal der Führungspersönlichkeiten sämtlicher Epochen handelt, die durch tiefgreifenden Wandel geprägt waren. Mir fällt an den Unternehmern des Silicon Valley vor allem ihr Interessenshorizont auf, der viel breiter ist als bei den Direktoren der alten Schule. Sie sind nicht nur intelligent, sondern auch ausgespro-



Die grosse Gefahr für Wachstumsbranchen ist immer, dass keine neue Generation da ist, um das Zepter zu übernehmen. Bis jetzt hat das Silicon Valley jedoch stets Vorbildlich für Nachwuchs gesorgt. Im Gegensatz zu anderen Industriezweigen zählt hier Talent wirklich mehr als der ethnische oder soziale Hintergrund. Ich bin regelmässig von jungen, reichen CEOs oder Mitarbeitern umgeben, die mehrheitlich nicht in den Vereinigten Staaten geboren wurden.

«Im Silicon Valley glauben alle, dass sie die Welt verändern.»

chen neugierig und experimentierfreudig, nehmen aber alles sehr genau: Ein nicht fundiertes Argument lassen sie nicht gelten.

Ihnen geht es nicht nur ums Geldverdienen. Innovation ist ihre Lebensmaxime. Jeder dieser CEOs hält sich gleichzeitig für den eigentlichen Chief Innovation Officer der Firma. Sie stellen hohe Anforderungen: Ein Projekt wird nur dann fallen gelassen, wenn zwingende Gründe vorliegen. Im Silicon Valley glauben alle felsenfest, dass sie an der Veränderung der Welt arbeiten. Und ein Stück weit haben sie ja unsere Lebens- und Denkweise tatsächlich bereits verändert. Immer, wenn ich dort bin, habe ich den Eindruck, dass der

ständige Konkurrenzkampf in diesem Umfeld oft sehr belastend sein muss. Es ist wie in einem Dorf: Jeder kennt jeden, Gerüchte verbreiten sich in Windeseile, und in den Verwaltungsräten sitzen fast immer dieselben Personen.

Zu den treibenden Kräften im Valley gehört nicht nur die Innovationsfreudigkeit, sondern auch das Streben nach Reichtum. Dabei geht es nicht nur um reine Geldgier. Geld ist vielmehr der messbare Leistungsausweis, den man allen Bewohnern dieses technologischen, extrem wettbewerbsorientierten Universums vorlegen kann.

Paradoxerweise ist diese Welt sowohl offen als auch vollkommen abgeschottet zugleich.

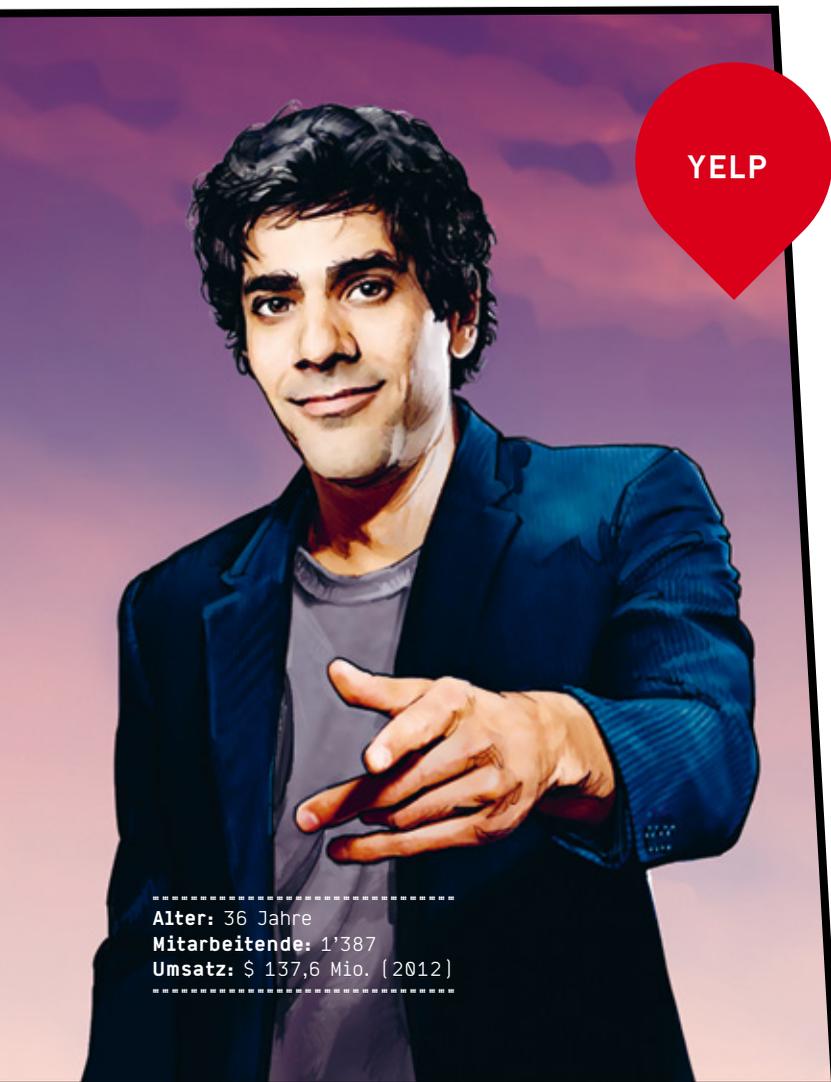
Dennoch scheinen zahlreiche Unternehmen aus dem Valley an der Börse überbewertet zu sein. Droht eine neue Technologieblase? Nicht wirklich. Eine Überbewertung ist unvermeidlich, weil natürlich niemand das «next big thing» verpassen will. Um das wirkliche Potenzial der Unternehmen zu erkennen, ist es schlicht noch zu früh: Die sozialen Netze haben eben erst begonnen, unser Leben zu verändern und ungeahnte neue Wirtschaftsmodelle zu erschaffen. Und Amazon ist zwar nach wie vor zu hoch bewertet, baut aber gerade eine äusserst wagemutige neue Infrastruktur auf, die einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber dem herkömmlichen Vertrieb bringen könnte. ▲

Jeremy Stoppelman

Der Geduldige

In einem Bereich, in dem viele nach kurzem Höhenflug wieder abstürzten, hatte der junge Mitgründer des sozialen Netzwerks Yelp damit Erfolg, dass er sein Imperium langsam und Stück für Stück errichtete.

Sophie Gaitzsch



Alter: 36 Jahre
 Mitarbeitende: 1'387
 Umsatz: \$ 137,6 Mio. (2012)

Jeremy Stoppelman würde den perfekten Schwiegersohn abgeben. Er hat eine steile Karriere hingelegt, das Aussehen eines Hollywood-Stars und besitzt trotz seiner Millionen eine gute Portion Bescheidenheit. In den Firmenräumen von Yelp, seiner interaktiven Plattform zur Bewertung von Dienstleistungen, arbeitet er an einem kleinen Schreibtisch im offenen Grossraumbüro. In seiner Freizeit kocht er gerne und verbringt viel Zeit mit seinem Hund. Als sein Unternehmen im März 2012 an die Börse ging, stieg er auf das Podium der New Yorker Börse, um die Eröffnungsglocke zu läuten, begleitet von seinem Team und seiner Mutter.

Hinter diesem netten Bild verbirgt sich allerdings ein ehrgeiziger und durchaus hartnäckiger Mann, ein Rebell, der ohne jede Scheu klar und deutlich seine Meinung vertritt. Schon während seiner Jugend in einem Vorort von Washington begeistert sich der Computerfreak für Finanzgeschäfte – seine ersten Investitionen tätigt er bereits mit 14 Jahren – und für Firmengründungen. 2004, als er nach drei Jahren bei PayPal sein erstes MBA-Jahr an der renommierten Harvard Business School absolviert hat, entwickelt er im Rahmen einer Ideenschmiede in San Francisco das Konzept von Yelp: Eine Mitmach-Plattform, auf der man über Empfehlungen die besten Dienstleister in einem bestimmten Ort finden kann, vom Restaurant über die Stadtbibliothek bis zur Autowerkstatt. Die Website startet sofort durch. Die Internet-User sind von der Idee begeistert, die von ihnen besuchten Orte

bewerten zu können. Doch obwohl schnelle Gewinne locken und seine Konkurrenten sofort den gesamten US-amerikanischen Markt ins Visier nehmen, beschliesst Jeremy Stoppelman, alles in Ruhe anzugehen. Er ist überzeugt, dass es sich lohnt, auf Qualität zu setzen und dafür zu sorgen, dass sich in jeder Stadt eine Gemeinschaft engagierter Kritiker entwickelt. Um die User zu motivieren, besonders hilfreiche Bewertungen zu schreiben, organisiert Yelp Veranstaltungen – die Yelp Elite Parties –, zu denen die besten Redaktoren eingeladen werden. Eine Strategie, die sich bezahlt macht. Im Laufe der Jahre gewinnt die Website in den USA und schliesslich auch im Ausland eine solche Beliebtheit, dass sie Übernahmeangebote von Google und Yahoo bekommt, diese aber stets ablehnt.

Heute stehen auf der Plattform mehr als 42 Mio. Bewertungen, und pro Monat werden durchschnittlich 108 Mio. Besuche gezählt. «Yelp gehört zu den wenigen Unternehmen, die gut positioniert sind, um von den beiden wichtigsten strukturellen Entwicklungen im Internet zu profitieren: dem Trend zu einem mobilen und einem lokalen Netz», machte Barclays in einer im Oktober veröffentlichten Research Note deutlich. «Vor dem Hintergrund eines Marktes für lokale Werbung, dessen Potenzial auf insgesamt mehr als 150 Mrd. Dollar geschätzt wird, befindet sich



Yelp erst am Anfang seines Wachstums.» ▲
 YELP,U



Alter: 58 Jahre
 Mitarbeitende: 54'600
 Umsatz: \$ 50,2 Mrd. (2012)

Eric Schmidt

Die Vaterfigur

Er hat Google zwar nicht gegründet, war aber zehn Jahre lang CEO des Konzerns, bevor er den Posten an Mitbegründer Larry Page übergab. Auch heute noch hat Eric Schmidt bei dem Internetriesen eine strategisch wichtige Funktion inne.

Jean-Christophe Piot

Mit dem Klischee des Nerds, der in seiner Werkstatt an einer Weltrevolution bastelt, hat Eric Schmidt keinerlei Ähnlichkeit: Der in Princeton und Berkeley studierte Ingenieur trägt lieber Anzug und

Krawatte als Jeans und T-Shirt à la Mark Zuckerberg. Als er 2001 die Leitung von Google übernimmt, ist er 18 Jahre älter als die beiden Gründer Larry Page und Sergey Brin. Mit zunehmender Bekanntheit ihres

Unternehmensentschlüssen die beiden sich bewusst dazu, dessen weitere Entwicklung einem erfahrenen Manager anzuvertrauen, der es mit einem buchstäblich exponentiellen Wachstum zum Erfolg führen kann. Schmidt, damals CEO beim Software-Entwickler Novell und zuvor bei Bell und Sun Microsystems in Führungspositionen tätig, ist der perfekte Kandidat.

Ihm verdankt die Firma aus Mountain View eine Strategie, mit der sie die Konkurrenz auf dem Markt für Suchmaschinen schlichtweg überrollt: Einfachheit, Schnelligkeit, Effizienz. Insbesondere gelingt es Schmidt, die Phase der Diversifizierung erfolgreich zu bewältigen: mit Nachrichten (Google News), Kartendiensten (Google Maps) und vor allem mit einem E-Mail-Programm (Google Mail). 2004 lanciert Gmail einen kostenlosen Webmail-Dienst mit der 500-fachen Speicherkapazität von Anbietern wie Hotmail oder Yahoo, womit die Firma zugleich Zugang zu einer riesigen Datenbank erhält, aus deren ständiger Analyse Googles kommerzielle Kunden enormen Nutzen ziehen.

Unter der Leitung von Schmidt geht Google 2004 an die Börse, der Aktienkurs steigt innert acht Jahren auf das Achtfache. Damit macht sich das Unternehmen allerdings nicht nur Freunde: Die Ära Schmidt ist zugleich eine Zeit, in der aus dem netten Start-up ein multinationaler Konzern wird, der auch seine Schattenseiten hat. Neben seiner marktbeherrschenden Stellung werfen

ihm die Kritiker vor allem einen mehr als fragwürdigen Umgang mit der Privatsphäre vor – ein Begriff, den Schmidt seinerseits als längst überholt betrachtet.

Heute hat Google die Phase des «Hyper-Wachstums» hinter sich, meint Pascal-Emmanuel Gobry, Ökonom und Gründer des Marktforschungsunternehmens Noosphere. «Die Entwicklung folgt nur noch dem Tempo des Marktes, aber das bleibt hoch: Das Wachstum ist weiterhin zweistellig.» Um dieses Wachstum aufrecht zu erhalten, wagt sich Google an ganz neue Märkte, von der Brille mit Internetzugang bis zum fahrerlosen Auto. Und Schmidt überlässt seinen Platz bereitwillig dem «Visionär» Larry Page. Zurück zu den Ursprüngen, könnte man auch sagen. Page kümmert sich um die technologische Strategie und die Produktentwicklung, Brin um die strategischen Projekte und Schmidt um die Aussenbeziehungen: Verhandlungen mit Geschäftspartnern, Gespräche mit Staatsoberhäuptern.

Während der zehn Jahre unter seiner Leitung ist der kalifornische Riese erwachsen geworden. Sein einziger Misserfolg: Das Social-Media-Zeitalter hat Schmidt schlichtweg verschlafen. Er selbst gestand als Erster sein Versagen ein, auf den rasanten Boom von Facebook, Twitter und Co nicht rechtzeitig reagiert zu haben. ▀

✉ GOOG,U



Marc Benioff

Der Visionär

Der amerikanische Unternehmer und Gründer des weltweiten Marktführers im Cloud-Computing, Salesforce.com, rüstet sich für eine Zukunft, in der die Menschen mehr mit Software kommunizieren als untereinander.

Armelle Vincent

Die Teilnehmer der diesjährigen High-Tech-Konferenz Disrupt werden sich an ein Ereignis ganz besonders gut erinnern: den Vortrag Marc Benioffs. Der 49-Jährige tat sich als beeindruckendster Redner der Veranstaltung hervor. «Anstatt über sich selbst zu sprechen, erzählte er von Steve Jobs, seinem Mentor (als er Programmierer bei Apple war, Anm. d. Red.), und würdigte dessen Genialität, während er sich selbst komplett in den Hintergrund stellte», berichtet Claudio Pinkus, Mitbegründer von Glip, einer Online-Plattform für vernetztes Arbeiten.

Dabei muss sich Marc Benioff keinesfalls verstecken. Seit der Lancierung von Salesforce.com, dem Marktführer im

SALESFORCE.
COM

Alter: 49 Jahre
Mitarbeitende: 9'800
Umsatz: \$ 3,05 Mrd. (2013)

Cloud-Computing, durch den vielleicht schon bald traditionelle Software wie auch Hardware als überholt gelten könnten, wird der bärtige Mann mit seinen bunten Turnschuhen und einer gewissen Korpulenz, die den Geniesser in ihm verrät, immer wieder in höchsten Tönen gelobt: Ein «Pionier» sei er, ein «Visionär», «einer der fünfzig intelligentesten Menschen im Technologiesektor».

Benioff ist Autor von drei Büchern, darunter ein Bestseller («Behind the Cloud»), Philanthrop und Initiator des

integrierten 1/1/1-Modells, gemäss dem ein Unternehmen ein Prozent seiner Produkte, ein Prozent seines Kapitals und ein Prozent der Arbeitsstunden seiner Mitarbeiter an die Gemeinschaft spenden sollte, in deren Mitte es tätig ist. Sein Unternehmerdebüt gab Marc Benioff bereits mit 15 Jahren, als er sein erstes Start-up, eine Firma für Videospiele namens Liberty Software gründete.

Eines steht für ihn fest: Menschen, Maschinen und soziale Netzwerke sind heute so eng miteinander vernetzt,

dass sie gemeinsam, und nicht isoliert, die neue Technologierevolution darstellen. Selbst Maschinen verfügen heutzutage schon über eigene soziale Netzwerke und Freunde! Benioff ist überzeugt davon, dass Menschen eines Tages mehr Kontakt zu Computerprogrammen als zu anderen Menschen haben werden, und dass die Cloud – nach Möglichkeit natürlich seine eigene – genutzt werden wird, um die Maschinen zu lenken. Sollte sich diese Zukunftsvision bewahrheiten, wird Benioff wohl als ihr neuer Prophet gefeiert werden.

«Marc Benioff ist eine äusserst intelligente und charismatische Führungspersönlichkeit. Diese Stärken führen zu taktischer Exzellenz», lobt der Analyst Robert Enderle die Qualitäten des Unternehmers. Dessen Streit mit seinem zweiten Mentor, Larry Ellison, dem CEO und Gründer von Oracle, für den er 13 Jahre lang tätig war, zeugt von seinen ehrgeizigen Zielen: «Ellison erträgt es nicht, dass man sein nahezu vollständiges Monopol herausfordert, und genau das hat Benioff getan. Benioff wiederum wollte sich von seinem Chef abheben und zeigen, was er kann», verrät ein Insider aus dem Silicon Valley, der anonym bleiben möchte. Die zwei Riesen trugen ihre Auseinandersetzung unter anderem in der Presse aus, versöhnten sich am Ende jedoch wieder. Auf der Technologie-Konferenz Disrupt lobte Benioff sogar Ellison und einige Produkte von Oracle: ein typisch amerikanisches Happy End. ▴

CRM,U





Alter: 53 Jahre
Mitarbeitende: 2'045
Umsatz: \$ 3,61 Mrd. [2012]



Reed Hastings

Der Kaltblütige

Mit Netflix hat der Streaming-Papst alle Vorhersagen übertroffen und bietet Giganten wie Amazon erfolgreich die Stirn. Sein Geheimnis: Anderen immer eine Länge voraus sein.

Sophie Gaitzsch

Im Silicon Valley wird Reed Hastings sowohl verehrt als auch gefürchtet. Dank seines guten Riechers hat der 53-jährige Direktor von Netflix es bis ganz an die Spitze geschafft. Bei der Firmengründung im Jahr 1997 lanciert er ein damals völlig neuartiges Konzept: DVD-Ausleihe übers Internet – ein wagemutiges Unterfangen zu einer Zeit, als es in den Vereinigten Staaten und

anderswo noch an jeder Strassenecke Videotheken gibt. Doch der Erfolg lässt nicht lange auf sich warten. Während das Internet noch in den Kinderschuhen steckt, sieht Reed Hastings schon voraus, dass die Zukunft des Videos ausschliesslich im Web liegt. Für genau diese Vision setzt er sich denn auch unentwegt ein. Was darin gipfelt, dass er 2007 beginnt, sein Filmangebot

mittels Online-Streaming zu verleihen. Mit eiserner Entschlossenheit und ohne Mitleid mit jenen, die ihn zu stoppen versuchen.

Das Prinzip von Netflix – unbegrenzter Zugang zu einer breiten Auswahl an Filmen und Serien übers Internet für 7,99 Dollar pro Monat – überzeugt. Das Unternehmen zählt heute bereits mehr als 37 Millionen Abonnenten in 40 Ländern und generiert so einen Jahresumsatz von 3,6 Mrd. Dollar.

«Reed Hastings ist ein einzigartiger Strategie», sagt Gina Keating, Fachjournalistin für neue Technologien und Autorin eines 2012 erschienenen Buchs über Netflix. «Er begriff vor allen anderen, in welche Richtung sich die Technologie entwickeln würde, und es gelang ihm, seine Firma entsprechend auszurichten. Er ist der Grund dafür, dass die Leute heute Filme übers Internet anschauen.»

Der aus einer wohlhabenden Ostküsten-Familie stammende Hastings macht schon frühzeitig durch seine ausserordentliche mathematische Begabung auf sich aufmerksam. Nach dem Besuch einer noblen Privatuniversität in Maine geht er zunächst zur Marine und arbeitet anschliessend drei Jahre für eine humanitäre Mission in Afrika, bevor es ihn für einen Masterstudiengang in Informatik an die renommierte Stanford University nach Kalifornien zieht. Zu dieser Zeit wird er auch vom Wirbelwind des Silicon Valley mitgerissen. 1991 gründet er ein erstes Informatikunternehmen, Pure Software, das er einige Jahre später für 585

Mio. Dollar wieder verkauft. Dann folgt sein zweiter Streich: Netflix.

Der CEO, der mit seiner Familie ein bescheidenes Leben führt und zum mondänen Valley den nötigen Abstand wahrt, pflegt bei seinem Start-up von Beginn an eine besondere Unternehmenskultur – mit dem Ziel, nur die Besten der Besten um sich zu scharen. Aus diesem Grund zahlt Netflix auch Löhne, die über dem Durchschnitt der Branche liegen. Mitarbeiter, die sich profilieren, werden befördert. Die anderen wirft Reed Hastings ohne Gewissensbisse wieder raus, gibt ihnen jedoch eine saftige Entschädigung mit auf den Weg.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal: Die Angestellten geniessen grosse Freiheiten. Sie können so viele Ferientage nehmen, wie sie möchten, sofern ihre Arbeit fristgerecht erledigt wird. Und um einer allzu hierarchischen Struktur vorzubeugen, verfügt Reed Hastings über kein eigenes Büro. Er arbeitet an der Seite seiner Angestellten, da wo er gerade einen freien Platz findet. «Das will jedoch nicht heissen, dass die Zusammenarbeit mit ihm immer einfach ist», unterstreicht Gina Keating. «Er ist ein durchaus charmanter Mann, aber seine Methoden sind manchmal brutal. In seinem Unternehmen kann er kalt und empathielose vorgehen. Dieses fehlende Mitgefühl ist allerdings auch ein Schlüssel zum Erfolg von Netflix. Reed Hastings besitzt eine enorm hohe Konzentrationsfähigkeit und erweist sich als äusserst resistent gegenüber Kritik. Ohne seinen

Einfluss wäre die Firma ganz einfach wieder von der Bildfläche verschwunden.»

Als die Riesen Walmart, Amazon und Blockbuster Video beginnen, sich auf seinem Territorium breitzumachen, senkt der CEO seine Preise sofort deutlich. Und er schreckt auch nicht davor zurück, sein eigenes florierendes DVD-Verleihgeschäft zu sabotieren, indem er seine Kundschaft in Richtung Streaming dirigiert. Weiterhin versteht er es, die Kreativität anderer zu nutzen. Um das Empfehlungssystem auf der Netflix-Website zu perfektionieren, veranstaltet Hastings 2006 einen Wettbewerb: Er bietet dem ersten Team, dem es gelingt, die Leistung des Informatikprogramms um 10 Prozent zu verbessern, eine Million Dollar an.

Trotz einiger Rückschläge und Kommunikationsfehler, die einen Kundenrückgang und 2011 happige Kurseinbussen zur Folge haben, scheint Netflix mittlerweile unantastbar zu sein. Dies gilt um so mehr, als es noch zahlreiche Märkte zu erobern gibt. «Das Unternehmen ist seinen Konkurrenten weit voraus», stellt Gina Keating fest. «Ich sehe keine Grenze für sein Wachstum.» Uwe Neumann, Analyst bei der Credit Suisse, ist da vorsichtiger: «Netflix hat gute Chancen, dass sich dieses Modell weiter ausbreiten wird. Doch die Wettbewerbsrisiken sind gross. Ausserdem ist das künftige Wachstum bereits in den gestiegenen Wert des Titels einbezogen. Wir raten momentan dazu, den Kursgewinn zu realisieren.» ▲

☒ NFLX,U



Godfrey Sullivan

Der Veteran



SPLUNK

Sein Erfolg und seine enorme berufliche Ausdauer in der vielversprechenden Big-Data-Branche machen den Splunk-CEO zu einem der angesehensten Manager des Silicon Valley.

Audrey Ramat

Godfrey Sullivan hat eine ganz besondere Vorstellung von Unternehmensführung. Der 59-jährige Texaner, der seit fünf Jahren an der Spitze des Software-Herstellers Splunk steht, vergleicht seine Berufslaufbahn gerne mit der Sportart, der er sich 25 Jahre lang mit viel Begeisterung widmete: dem «Ride and tie». Eine wenig bekannte Reitdisziplin, bei der Ausdauer und Strategie gefragt sind: Zwei Partner reiten und laufen abwechselnd zu Fuss. «Nachdem man 30 oder 40 Meilen in den Bergen zurückgelegt hat, ist Loyalität gegenüber dem eigenen Team keine Frage mehr. So ähnlich ist das auch mit der Leitung des eigenen Unternehmens», erklärte Godfrey Sullivan unlängst in einem Interview des Nachrichtensenders CNN. Für seinen Vorgänger Michael Baum, Mitbegründer von Splunk, ist er ein ausgesprochen inte-



Alter: 59 Jahre
Mitarbeitende: 900
Umsatz: \$ 198,9 Mio. (2013)

rer Mann. Sullivan hat die Firma für digitale Datenverwaltung und -Analyse – der Name stammt von «spelunking» (zu Deutsch: Höhlenforschung) – zu einem beeindruckenden Wachstum geführt, das 2012 in einem viel beachteten Börsengang gipfelte. Die Produkte von Splunk ermöglichen die Auswertung sämtlicher Daten, die von der IT-Infrastruktur eines Unternehmens generiert werden. Und die Big-Data-Branche boomt: Am ersten Tag der Börsenkotierung im Nasdaq

schnellte die Splunk-Aktie um 106 Prozent in die Höhe und brachte rund 200 Mio. Dollar ein.

Godfrey Sullivan scheint ein Talent dafür zu haben, die Einnahmen von Technologiefirmen zu vervielfachen. Mit seinen 22 Jahren an unternehmerischer Erfahrung, darunter sieben bei Apple als Verkaufsleiter, kennt man den allseits geachteten Manager vor allem deswegen, weil er Hyperion Solutions

zum weltweiten Marktführer im Bereich Software für Business-Performance-Management gemacht hat. Sein Motto lautet: «Gewinnen, aber auf die richtige Art.» 2013 wurde Splunk von der Zeitschrift «Fast Company» zum innovativsten Big-Data-Unternehmen der Welt gewählt. Die in San Francisco beheimatete Firma zählt die Hälfte der Unternehmen des Fortune-100-Rankings zu ihren Kunden. So nutzen etwa Facebook und Staples, aber auch das US-Verteidigungsministerium die Analysedienste von Splunk.

Innert einem Jahr konnte das Unternehmen 400 Neukunden gewinnen, was sich in einer Umsatzsteigerung von 50 Prozent widerspiegelt. «Als einziges der an der Börse kotierten Unternehmen, das sich ausschliesslich der Big-Data-Analyse widmet, ist es äusserst wahrscheinlich, dass Splunk von der wachsenden Nutzung dieser Technologie am meisten profitieren wird», schätzt Ulrich Kaiser, Analyst bei der Credit Suisse. «Wir empfehlen den Titel daher weiterhin zum Kauf.» Und Sullivan hat noch lange nicht genug. Für den Marathonläufer war der Börsengang bloss die Aufwärmphase: Der Splunk-CEO plant bereits eine Erhöhung des Personalbestands um mehr als 40 Prozent bis Ende 2014, mit dem langfristigen Ziel, eine Milliarde Dollar Umsatz zu erwirtschaften. ▲



■ SPLK,U

Lanham Napier

Der Cloud-Cowboy



Alter: 42 Jahre
Mitarbeitende: 4'800
Umsatz: \$ 1,31 Mrd. (2012)

Dem kühnen Visionär aus Texas im Chefessel von Rackspace ist es gelungen, seine Angestellten zu einer globalen Gemeinschaft zusammenzuschweissen.

Audrey Ramat

Einige werden sagen, es sei ja bereits vorherbestimmt gewesen: Der Sohn eines Professors für Informatikwissenschaft an der Houston University wird CEO bei einem der Weltriesen im Cloud-Computing. Vielleicht ist dem

tatsächlich so. Mit Sicherheit lässt sich jedenfalls sagen, dass seine Abstammung dafür verantwortlich ist, dass der heute 42-jährige Lanham Napier schon sehr früh ein Interesse für Computer und die virtuelle Welt entwickelt.

Im Jahr 2000 übernimmt der frisch diplomierte Wirtschaftswissenschaftler, der an den renommierten Universitäten Rice und Harvard studiert hat, beim zwei Jahre zuvor gegründeten Start-up Rackspace das Kommando.

Innert 13 Jahren macht der Texaner den Cloud- und Hosting-Dienstleister zu einem profitablen Unternehmen, dessen Umsatz sich seit 2008 verdreifacht hat und heute 1,5 Mrd. Dollar beträgt. Das Unternehmen mit Sitz in San Antonio, das im Cloud-Geschäft in Konkurrenz zu Amazon steht, betreibt weltweit rund 82'000 Server und hat mehr als 200'000 Kunden in 120 Ländern, darunter 60 der Fortune-100-Unternehmen.

Motivierte Mitarbeiter als «Geheimwaffe»

Mit einem Anstieg des Bruttogewinns von 22 auf 105 Mio. Dollar war Rackspace in den vergangenen drei Jahren die wachstumsstärkste Firma an der Nasdaq und gilt somit als Anlage mit ausgesprochen hoher Performance.

Der Grund für diesen fulminanten Erfolg? Die von Napier eingeführte Unternehmenskultur, für die Rackspace heute weltberühmt ist. Sie beruht auf einem absolut vorbildlichen

Kundenservice, dem «Fanatical Support», und einer weltweiten Gemeinschaft von rund 4'800 Mitarbeitern, die sich der Firma mit Leib und Seele verschrieben haben. Diese «Rackers» sind die «Geheimwaffe der Firma», wie sie der CEO gerne nennt.

Der Mann mit dem Spitznamen «Cloud-Cowboy», der von Forbes zu den 20 mächtigsten CEOs der USA gezählt wird und von Ernst & Young zum Unternehmer des Jahres 2013 gekürt wurde, ist einer der Pioniere der «Open Cloud».

In Kooperation mit der NASA betreibt Rackspace bereits seit 2010 ein Softwareprojekt namens «OpenStack», eine Entwicklerplattform auf Open-Source-Basis, die als neues Linux angesehen wird. Bisher haben sich bei OpenStack, das derzeit in der Version 7.0 vorliegt, schon 6'000 Nutzer und 190 Firmen zu einer Gemeinschaft zusammengefunden, darunter IT-Grössen wie Dell, Cisco Systems und Microsoft. Ferner hat Rackspace, dessen CFO Karl Pichler aus der Schweiz kommt, Mitte Oktober angekündigt, dass Zürich zum Dreh- und Angelpunkt für sämtliche Geschäftsbeziehungen ausserhalb der USA werden soll. Dort werden künftig die Abteilungen Verkauf, Marketing und technischer Support angesiedelt sein, was mit der Schaffung von rund 40 Arbeitsplätzen einhergehen soll.▲

✉ RAX,U



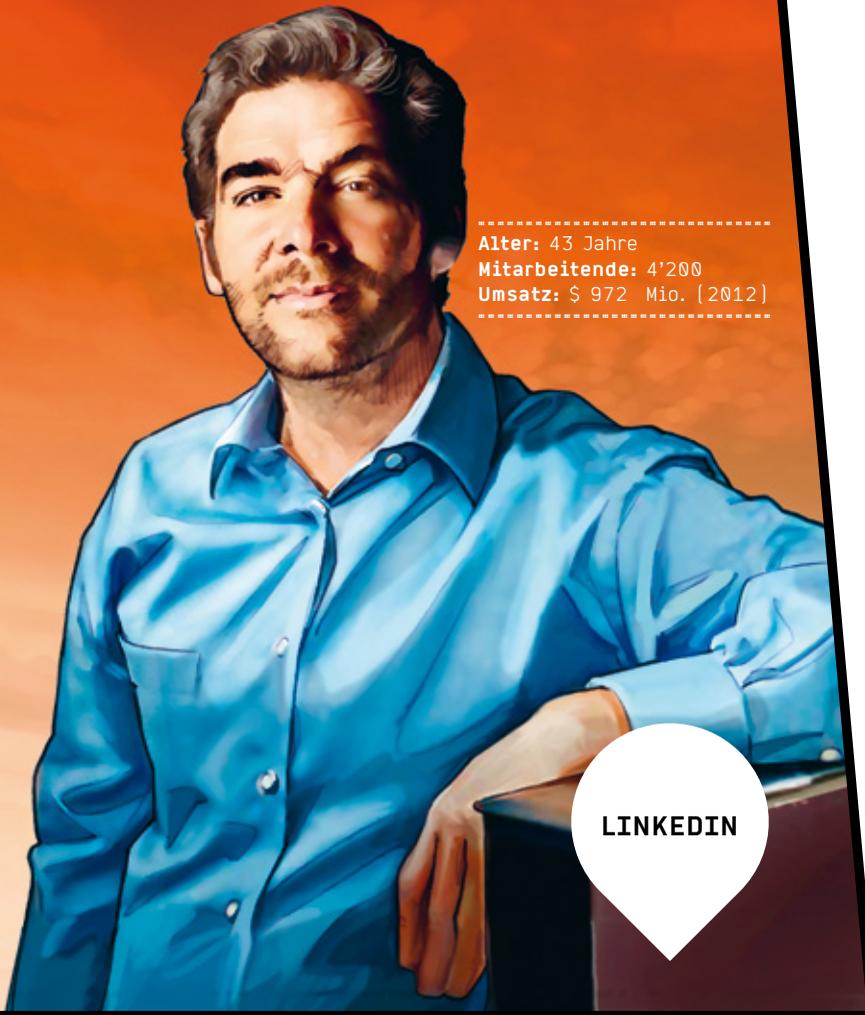
Jeff Weiner

Das Stehaufmännchen

Der Chef von LinkedIn hat aus einem vielversprechenden Start-up das grösste professionelle Netzwerk der Welt gemacht. Vorher, bei Yahoo, erlebte er hautnah, was das Wort Krise bedeutet. Die Geschichte eines Comebacks.

Jean-Christophe Piot

Sieben Jahre. Sieben Jahre lang hat Jeff Weiner mit aller Macht gegen den langsamen Niedergang Yahoos gekämpft. Als der gut 30-Jährige 2001 zu der Firma stösst, zu deren Vizepräsident er schnell aufsteigt, übernimmt er die Entwicklung von Yahoo Search. Das Tool soll dem unaufhaltsamen Aufstieg des Rivalen Google Einhalt gebieten. Doch während Google durch seine Einfachheit glänzt, wird Yahoo immer konfuser, werden Sinn und Zweck immer unklarer: Ist man nun Suchmaschine, Portal, Anbieter von Inhalten oder Aggregator? Als Weiners Versuche, Yahoo zum Kauf von YouTube zu überreden, erfolglos bleiben, wirft er 2009 das Handtuch.



Alter: 43 Jahre
 Mitarbeitende: 4'200
 Umsatz: \$ 972 Mio. [2012]

LINKEDIN

Noch im gleichen Jahr übernimmt er die Führung von LinkedIn. Seine Philosophie lautet ganz klar: Weniger ist mehr. Das damals schon rentable Start-up boomt zu seinem Amtsantritt zwar kräftig, verstreut aber seine Kräfte in zu viele Richtungen. Einige Projekte, darunter das B2B-Geschäft, werden daraufhin geopfert, und Weiner baut LinkedIn innert vier Jahren zum weltweit grössten Netzwerk für berufliche Kontakte, weit vor Viadeo, aus. Zwar wird auch das Serviceangebot erweitert, doch der CEO sorgt dafür, dass das Kerngeschäft von LinkedIn immer im Blick bleibt: den Mitgliedern den Zugang zu einem breiten Kontaktnetz eröffnen, das den

Austausch zwischen Freiberuflern, Arbeitgebern und potenziellen Bewerbern erleichtert; Personalberatern den Zugriff auf die weltweit grösste CV-Datenbank verkaufen und die Tools für deren Verwertung gleich dazu.

Weimers Konzept geht auf. Der Börsengang 2011 wird zum Erfolg. 2013 legen im Schnitt zwei neue Mitglieder pro Sekunde ihren Lebenslauf auf LinkedIn ab und werden Teil eines gigantischen Netzes mit 225 Millionen Mitgliedern in knapp 200 Ländern, darunter 75 Millionen Amerikaner. Das Netzwerk finanziert sich zu 30 Prozent durch Werbung und die Einnahmen aus den Premiumleistungen

für Mitglieder, aber auch die Unternehmen tragen ihren Teil bei: Ihr Beitrag macht die Hälfte der LinkedIn-Umsätze aus.

Noch ist die Rentabilität des Netzwerks wegen der hohen Investitionen zwar gering, doch «LinkedIn hat Wall Street mit seinem Wachstum sehr beeindruckt, und noch mehr mit der Berechenbarkeit seiner Ergebnisse, was bei Investoren besonders gut ankommt», meint Pascal-Emmanuel Gobry vom Marktforschungsunternehmen Noosphere. «Jetzt muss Weiner zeigen, dass er diesen extrem werthaltigen Asset, den er da aufgebaut hat, erschöpfend zu nutzen versteht.»

Weil Personalchefs- und -berater eine möglichst präzise Datenbank benötigen, heisst das unter anderem, dass die Mitglieder motiviert werden müssen, ihr Profil regelmässig zu aktualisieren, auch wenn sie gerade keine neue Stelle suchen. Dazu will der CEO ein publizistisches Angebot aufbauen, das die Nutzer veranlasst, die Website häufiger und länger zu besuchen. Und das geht nur über das Anbieten von Inhalten. Für Jeff Weiner eine Art Déjà vu: Wie schon bei Yahoo geht es auch bei LinkedIn im Kern jetzt wieder um die Frage, was für ein Unternehmen man letztlich sein will. ▲

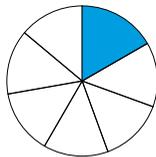
LNKD,U



Sieben Fragen rund um den Börsengang

Die Börse ist keinesfalls nur multinationalen Grosskonzernen vorbehalten, sie kann auch das Wachstum kleinerer Firmen erheblich beschleunigen. Voraussetzung dafür ist eine sorgfältige Vorbereitung des Börsengangs. Hier das Wichtigste in Kürze.

Jean-Christophe Piot

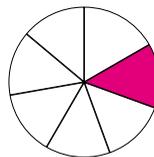


Aus welchen Gründen geht ein Unternehmen an die Börse?

Ab einem gewissen Entwicklungsstadium kann es sein, dass die klassischen Bankkredite nicht mehr ausreichen. Wenn für die Firmenstrategie viel Kapital benötigt wird, zum Beispiel um einen Konkurrenten aufzukaufen oder eine neue Marktnische zu erschliessen, eröffnet die Börse lukrative Finanzierungsmöglichkeiten. Für die jeweilige Firma ergeben sich zahlreiche Vorteile: Es gibt sehr viel mehr Akteure, die sich für ihre Entwicklung interessieren, die Finanzierungsquellen werden diversifiziert, sie kann auf

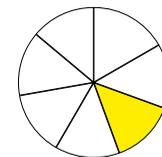
Vermittler verzichten und gewinnt an Sichtbarkeit. Ein IPO (Initial Public Offering) eignet sich auch dafür, seine Führungskräfte und Angestellten zu motivieren und an die Firma zu binden, indem man sie am Unternehmen beteiligt.

seinem Börsengang 2012 zunächst enorme Summen verloren. Doch sind die Aktionäre davon überzeugt, dass Mark Zuckerberg mit seinem sozialen Netzwerk auf Dauer viel Geld machen wird.



Wie sieht eine typische Firma aus, die an die Börse geht?

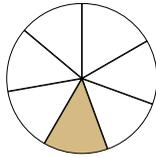
Es gibt kein Standardprofil. Allerdings sollte das Unternehmen bereits Gewinn machen und seit einigen Jahren existieren, allein schon, damit die Marktaufsichtsbehörden beruhigt sind. Das Wichtigste sind gute Wachstumsperspektiven. Facebook etwa hat bei



Wann ist der richtige Zeitpunkt für ein IPO?

Für ein gutes Timing ist es neben fundierten Überlegungen innerhalb der Firma absolut notwendig, die Börsenaktivität auf dem anvisierten Markt genau zu verfolgen, insbesondere die der Konkurrenz: Eine Flaute lässt die Anleger vorsichtig werden. Wenn die Entscheidung steht, muss man auch noch auf

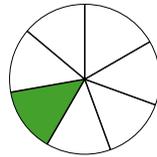
die Auswahl der richtigen Partner achten: Banken, Börsenmakler, Anwälte...



Wie läuft ein Börsengang ab?

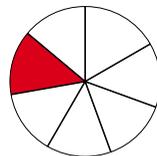
Nur mit viel Geduld! Die genaue Dauer hängt davon ab, wo er erfolgen soll: An einem Finanzplatz wie Zürich oder Frankfurt ist es ein Ding der Unmöglichkeit, alles in weniger als sechs Monaten über die Bühne zu bringen. In einigen Fällen kann sich ein IPO auch über mehrere Jahre hinziehen. Bevor man mit der eigentlichen Umsetzung beginnt, muss die Generalversammlung der Aktionäre den Börsengang zunächst beschliessen. Dann wählt man den Börsenplatz für die Kotierung sowie die Partner, die das Unternehmen fachlich begleiten sollen. Parallel dazu muss das Unternehmen selbst einige Vorbereitungen treffen: Entscheidung für eine Strategie, eventuelle Umorganisation der Führungsriege und der Abteilungen, Erstellung von Jahresabschlüssen, Kommunikationsplanung, Steuerunterlagen. Erst dann beginnt die Phase des eigentlichen Börsengangs, indem man beim Betreiber des ausgewählten Börsenplatzes einen Antrag stellt. Wird dieser bewilligt, so kann das Unternehmen von der zuständigen Regulierungsbehörde – in der Schweiz also von der FINMA – zugelassen werden. Einige Märkte wie die Wall Street verhängen anschliessend eine Sperrzeit («quiet period») von 30 Tagen vor und 25 Tagen nach dem IPO. Während dieser Zeit

ist es der Firma untersagt, mit dem Publikum oder institutionellen Anlegern zu kommunizieren. Am Ende dieser Phase kommt es dann in der Regel zu einer hohen Handelsaktivität und vielen Spekulationen.



Wie wird der Aktienpreis festgelegt?

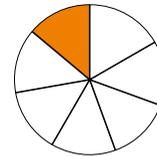
Dies ist natürlich vor allem eine Frage des Marketings: Die Preisspanne für das IPO entsteht im Laufe einer «Roadshow», bei der das Unternehmen die potenziellen Anleger trifft. Nach Abschluss dieser Phase beginnt die Zeichnungsfrist. Der erste Börsentag ist dann entscheidend, um zu sehen, ob das Projekt ein Erfolg oder ein Misserfolg war. Am zweiten Tag werden bereits die ersten Trends gefestigt. Ein hoher Preis ist übrigens nicht immer eine gute Nachricht: Er kann einige Akteure zu der Einschätzung veranlassen, dass die Wachstumsspanne für den Aktienkurs umso kleiner ist.



Welche Börsenplätze sind bei den Unternehmern besonders beliebt?

Wer sich für einen Börsengang interessiert, neigt meist dazu, einen Ort zu wählen, an dem die potenziellen Investoren die Firma schon möglichst gut kennen, häufig also im eigenen

Land. Aus strategischen Gründen gehen einige aber auch das Wagnis ein, sich einen ausländischen Börsenplatz auszusuchen. Beispiele hierfür sind Prada und L'Occitane, zwei in Hongkong kotierte Firmen, die so den Absatz ihrer Produkte auf dem asiatischen Markt begünstigen wollen, da dieser bislang von der Krise verschont geblieben ist. Wieder andere entscheiden sich für eine fachlich spezialisierte Börse wie die NASDAQ in New York im Bereich Neue Technologien.



Welche Risiken geht eine Firma mit dem IPO ein?

Ein Börsengang bedeutet definitionsgemäss eine Aufteilung der Macht, wie Olivier Scaillet, Professor für Finanzwissenschaft an der Universität Genf und am Swiss Finance Institute, hervorhebt. Auf lange Sicht kann das Risiko, die Kontrolle über die Firma zu verlieren, daher nie ganz ausgeschlossen werden: Die Erben des Autobauers Peugeot, die heute in ihrer eigenen Firma in der Minderheit sind, können davon ein Lied singen. Doch in der ersten Zeit besteht das Hauptrisiko darin, dass die Firmentätigkeit nun im Licht der Öffentlichkeit steht. Denn sobald ein Unternehmen an der Börse ist, wird die regelmässige Kommunikation nach aussen zur Pflicht. Es befindet sich permanent auf dem Prüfstand und kann die Folgen negativer Kommentare in Form von Kurschwankungen unmittelbar zu spüren bekommen. ▲



Verbraucher testen neue Produkte
im Gillette Innovation Centre im
britischen Reading.

Gillette, Pionier der Einwegklinge

Die amerikanische Marke, die einst den Einwegrasierer erfand, hat Wirtschaftsgeschichte geschrieben. Mag sie heute in Sachen Innovation auch an Grenzen stossen: In den Schwellenländern fängt ihr Siegeszug gerade erst an. *Julie Zaugg*

Das Jahr 1895 hatte für King C. Gillette nicht gut begonnen. Der Anhänger des Frühsozialismus fühlte sich in seinem Job als Vertreter für Kronkorken gefangen und sah keine Möglichkeit mehr voranzukommen. Bis zu dem Tag, als er plötzlich eine Eingebung hatte: Damit der Rubel rollt, muss eine Nachfrage nach Produkten erzeugt werden, die in regelmässigen Abständen ausgewechselt werden müssen. Und wäre es nicht schlau, den Kunden ein Gerät anzubieten, das nur mit den eigenen Produkten kompatibel ist, damit sie der Marke auch treu bleiben? Es war die Geburtsstunde eines neuen Geschäftsmodells, dem heute ganze Branchen folgen. Ob Drucker und Druckerpatronen, Kaffeemaschinen und Kapseln: Sie alle funktionieren nach Gillettes Prinzip.

Zu Zeiten von King C. Gillette rasierte Mann sich noch mit dicken Rasiermessern, die regelmässig nachgeschärft werden mussten. Bis der Pionier aus Wisconsin 1903 beschloss, die erste Einwegklinge auf den Markt zu bringen. Sie war dünner und passte als einzige auf den Rasierer, den der Unternehmer seinen Kunden kostenlos

dazugab. «Anfangs waren die Leute skeptisch: Damals war es einfach nicht üblich, Dinge wegzuerwerfen», erzählt Matthew Pisarcik, Gründer der Website Razorarchive.com. «King C. Gillette musste seinen Kunden zunächst mehrere Jahre lang zusätzlich einen Schärfdienst anbieten, bevor sie sich an die Einweg-Idee gewöhnt hatten. Doch schliesslich gelang es ihm, seine Vision umzusetzen und die Gewohnheiten seiner Kundschaft zu verändern.»

Im Ersten Weltkrieg baute der Geschäftsmann seine Produktpalette weiter aus und bot nun auch Rasiersets für die Armee an. «Nach der Rückkehr vom Schlachtfeld nutzten die Soldaten die Gillette-Produkte weiter. Sie waren Kunden fürs Leben geworden», sagt der Fan von Oldschool-Rasierern. Es sollte der Beginn einer langen Reihe von Innovationen werden, die es der heute zu Procter & Gamble (P&G) gehörenden Firma ermöglichten, ihren Konkurrenten stets einen Schritt voraus zu sein. «Immer wenn ein Imitat auf den Markt kam oder ein Patent auslief, brachte Gillette ein neues Modell heraus», erklärt Pisarcik weiter. 1971 lancier-

te das Unternehmen mit dem Trac II (in Europa unter dem Namen G2 bekannt) den ersten Systemrasierer. Als nächste Meilensteine folgten 1977 der Schwingkopf des Atra (Contour), 1990 die federgelagerten Klingen des Sensor und 1998 das 3-Klingen-System des Mach 3. Auf den 4-Klingen-Rasierer Quattro von Wilkinson aus dem Jahr 2004 antwortete Gillette 2006 mit Fusion, einem Gerät mit fünf Klingen. Der High-End-Rasierer, für dessen Entwicklung acht Jahre aufgewendet wurden, besitzt 20 Patente. Auf der Rückseite versteckt sich sogar eine sechste Klinge für präzise Konturen. Es gibt ihn in einer Ausführung mit vibrierendem Griff oder auch in der 2010 lancierten Variante, bei der die Klingen mit einer speziellen Beschichtung für bessere Gleitfähigkeit überzogen sind.

Ali Dibadj, Analyst bei Alliance Bernstein, ist der Ansicht, dass diese Flucht nach vorn in die Innovation nun an ihre Grenzen stösst: «Das Geschäftsmodell von Gillette beruht auf der Idee, dass der Kunde immer bereit sein wird, für höherwertige Rasierutensilien auch mehr zu bezahlen. Aber das ist heute

nicht mehr der Fall, vor allem seit der Krise Ende des letzten Jahrzehnts.» Männer suchen heute nach günstigeren Alternativen oder wechseln die Klingen seltener aus.

Eine weitere Hürde: Die Leute rasieren sich ganz einfach weniger, besonders in der westlichen Welt. Seit Dreitausend- und Schnurrbärte wieder in Mode sind, sind die Umsätze von Gillette drastisch zurückgegangen. Und dann gibt es natürlich noch «die in Europa und Nordamerika steigende Zahl an Arbeitslosen und Rentnern, die sich schlicht nicht mehr täglich rasieren müssen», ergänzt Ali Dibadj.

Gleichwohl ist die Marke Gillette bislang noch auf allen von ihr eroberten Märkten klar in Führung, mit einem Anteil zwischen 80 Prozent in den USA und 50 Prozent in Asien. Doch die Konkurrenz macht der Firma inzwischen einen Teil ihres Terrains streitig, «insbesondere in Nordamerika und Westeuropa», betont Nicole Tyrimou, Analystin bei Euromonitor. In Westeuropa schrumpfte Gillettes



King C. Gillette aus Wisconsin, Erfinder eines bahnbrechenden Geschäftsmodells.

GILLETTE

.....Das sagen die Analysten.....

«Mit der Übernahme von Gillette hat sich P&G neue Märkte erschlossen»

2005 wurde Gillette für 57 Mrd. Dollar von Procter & Gamble (P&G) übernommen. Heute erzielt der Konzern 9 Prozent seines Umsatzes und 16 Prozent seines Gewinns mit Rasierartikeln. «Gillette ist noch vor Pantene die wichtigste Marke von P&G, und damit eine wesentliche Einnahme-

quelle», so Nicole Tyrimou, Analystin bei Euromonitor. «Durch den Kauf hat sich P&G zudem neue Märkte wie Brasilien oder Indien eröffnet». In den Schwellenländern liegt der multinationale Konzern gegenwärtig etwas hinter seinen Konkurrenten Colgate und Unilever zurück.

Gillette profitiert seinerseits vom «riesigen Vertriebsnetz und vom Einfluss, den P&G insbesondere auf die Preise ausübt», berichtet Ali Dibadj, Analyst bei Alliance Bernstein. «Das hat zu einer Kostensenkung geführt.» Darüber hinaus ergeben sich einige Synergieeffekte:

Gillette hat sich etwa mit Olaz, einer weiteren Marke von P&G, zusammengetan. «Dadurch hat die Firma Zugang zu F+E-Ergebnissen, von denen sie sonst nie hätte profitieren können, und sie kann so ihre Rasierpflegeprodukte für Männer und Frauen verbessern», erklärt Nicole Tyrimou.

Marktanteil zwischen 2005 und 2012 von 67,5 auf 64,5 Prozent, während der von Wilkinson von 14,7 auf 15,5 Prozent stieg.

Anstatt Innovationen im Luxussegment zu schaffen, beispielsweise Rasierapparate mit beheizten oder keramischen Klingen (zwei kürzlich von Gillette eingereichte Patente), sollte sich die Firma laut Ali Dibadj lieber auf die Herstellung preisgünstiger Rasierer konzentrieren. Denn während Gillette auf seinen traditionellen Märkten einige Rückschläge einstecken muss, ist in den Schwellenländern das Gegenteil der Fall. «In Lateinamerika, Brasilien und Indien ist die Marke sehr präsent», stellt Nicole Tyrimou fest. «Die Herausbildung einer Mittelschicht hat dort dazu geführt, dass für das Geschäft mit Rasierern attraktive Märkte entstanden sind. Afrika und der Nahe Osten besitzen ebenfalls gutes Potenzial.»

Erfolgreich hat Gillette sein Angebot an die Schwellenmärkte angepasst. Zum Beispiel reiste vor einigen Jahren eigens ein Team von Procter & Gamble nach Indien, um die dortigen Rasiergewohnheiten zu studieren. «In Indien benutzen immer noch etwa eine halbe Milliarde Menschen einen Rasierhobel, eine über 100 Jahre alte Technologie, da es auf dem Markt bislang keine sichere und günstige Alternative gibt», so die Erkenntnis des Konzerns. Diese Feststellung führte dazu, dass 2010 der Gillette Guard auf den Markt kam, ein solider Rasierer mit nur einer Klinge, der für 15

Rupien (0,20 Franken) verkauft wird. Heute macht dieses Modell mehr als die Hälfte aller auf dem Subkontinent verkauften Rasiergeräte aus.

Doch auch in der westlichen Welt hat Gillette sein Pulver noch nicht verschossen. «Immer mehr Männer rasieren sich nicht nur im Gesicht, sondern auch an anderen Stellen», so Nicole Tyrimou. «Das ist ein äusserst vielversprechender Markt.» Procter & Gamble ist dieser Trend keineswegs entgangen: Im Frühjahr liess der Konzern seine neue Marke «Gillette Body» eintragen, und erst kürzlich hat das Unternehmen ein Patent im Bereich Körperrasur eingereicht. ▾

PG,U



Kinderleicht und sicher: Gillette-Rasierer in der Werbung.

Geniales Marketing

Der Erfolg von Gillette beruht zu einem guten Teil auf der geschickten Kommunikationsstrategie des Unternehmens. Ein Überblick über die originellsten Werbekampagnen.

Rasierer der Spitzensportler. Gillette war eine der ersten Marken, die Sportler für ihre Produkte werben liess. Bereits in den 40er Jahren sponserte sie den Baseball-Sport. Heute engagiert Gillette internationale Stars wie Roger Federer, Thierry Henry oder Tiger Woods, aber auch regional gefeierte Promis wie den indischen Cricketspieler Rahul Dravid, den türkischen Motorradrennfahrer Kenan Sofuoglu oder den südkoreanischen Fussballer Park Ji-sung.

Kiss and tell. 2013 führte Gillette ein grosses Experiment mit Frauen durch, die ihren Partner vor und nach der Rasur küssen sollten. Ergebnis: Zwei von drei Frauen bevorzugten ihren Mann glatt rasiert.

Soldier for women. Eine Kampagne, die nach der Vergewaltigung und dem Tod einer jungen Frau Ende 2012 in Indien lanciert wurde, setzt eine Reihe bartloser Männer als «Soldaten» in Szene, die sich für Frauenrechte einsetzen.

Generation Y. Mit der Mobile App uArt von Gillette kann man sein Gesicht mit verschiedenen Bärten verzieren und diese anschliessend nach Wunsch rasieren. In dem Videospiel The Undetectables, angelehnt an den Film «Mission Impossible», geht es darum, einen Gillette-Rasierer wiederzufinden, der vom «Five o'clock shadow» [dem unliebsamen Nachmittagsbart] gestohlen wurde.

Vokuhila-Schnitt. Ein Werbespot aus dem Jahr 2010 spielt in einer Gesellschaft, in der die Vokuhila-Frisur wieder in Mode ist. Die Männer dort sind perfekt rasiert, tragen aber den legendären 80er-Jahre-Schnitt.



Hisham Mansour (links),
ehemaliger CEO der MIG Bank
und Marc Bürki (rechts),
amtierender CEO der Gruppe.

FRED MERZ

«Wir haben an Stärke gewonnen»

Mit dem Kauf der MIG Bank gelang Swissquote im September der Aufstieg in die Liga der weltweit grössten Forex-Broker. Ein Interview mit Swissquote-CEO Marc Bürki und Hisham Mansour, dem ehemaligen CEO der MIG Bank.

Am 25. September kündigte Swissquote die Übernahme ihrer Lausanner Konkurrentin MIG an, einer auf Devisenhandelsgeschäfte (Forex) spezialisierten Online-Bank mit Niederlassungen in Hongkong und London. Mit diesem Deal befindet sich Swissquote fortan unter den Top Ten der Forex-Broker weltweit. Damit hat sie ihre Präsenz ausgebaut und gleichzeitig ihre technischen Teams sowie den Marketingbereich gestärkt.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Durch die Übernahme der MIG Bank konnte Swissquote zu den zehn grössten Forex-Händlern der Welt aufschliessen. Was waren die Beweggründe für diesen Zusammenschluss?

MARC BÜRKI ▶ Die Forex-Branche ist global ausgerichtet und durch einen äusserst harten Wettbewerb gekennzeichnet, also muss man heutzutage in der ganzen Welt präsent sein. Mit dem Kauf der MIG, deren Vision wir teilen, sind wir bedeutend stärker geworden. Ausserdem gehören wir zu den wenigen führenden Unternehmen dieses Bereichs, die an der Börse kotiert sind. Unsere Transaktionsvolumina sind also geprüft und zertifiziert.

HISHAM MONSOUR ▶ Swissquote rangiert nunmehr auf Platz

acht der weltgrössten Forex-Händler und kann dank der Fusion noch viel schneller zu den absoluten Branchenführern aufschliessen.

Welche Argumente sind für Forex-Kunden letztlich entscheidend?

HISHAM MONSOUR ▶ Die Technologie und die Qualität der angebotenen Dienstleistungen spielen ganz klar eine wichtige Rolle. Ausschlaggebend ist aber auch das Vertrauen in das Unternehmen. Als börsenkotiertes und folglich sehr transparentes Unternehmen ist Swissquote vertrauenswürdig. Die Gruppe verfügt über eine Kapitalisierung von 500 Mio. Franken und über diversifizierte Einnahmen – auch dies ein ausgesprochen vertrauenserweckendes Argument, mit dem nur wenige ihrer Konkurrenten aufwarten können.

MARC BÜRKI ▶ Dass Swissquote – wie früher die MIG – über eine Bankenlizenz verfügt, verleiht uns im Vergleich zu anderen Anbietern zusätzliche Glaubwürdigkeit. Für die Kunden, die auf unseren Plattformen investieren, stellt dies eine Sicherheitsgarantie dar. Der Vorteil, den unsere Kunden damit geniessen, ist für uns allerdings auch eine Herausforderung!

Denn dass unsere Konkurrenten sich teilweise weit weniger um Regeln kümmern als wir, ist deren Kunden nicht unbedingt bewusst...

Wie wirkt sich die Integration von MIG in die Swissquote-Plattform auf die Nutzer aus?

HISHAM MONSOUR ▶ Die Forex-Plattformen von Swissquote und MIG liefen bereits früher auf derselben Trading-Software, nämlich MetaTrader 4. Anders wird nur das Design des MIG-Portals.

MARC BÜRKI ▶ Die Integration ist aus technischer Sicht vollkommen unproblematisch. Abgesehen vom neuen Logo auf der Startseite der MIG werden die Kunden keinerlei Unterschied bemerken.

Bringt die MIG-Übernahme Swissquote auch technologische Vorteile?

MARC BÜRKI ▶ Ja, wir gewinnen tatsächlich Know-how und Kompetenzen, denn die MIG-Mitarbeiter haben sehr viel Erfahrung im Umgang mit der Handelsplattform MetaTrader 4, mit der wir bis anhin nur 10 Prozent unseres Umsatzes erzielen und entsprechend wenig vertraut waren. Jenseits der Technik wird Swissquote aber vor allem vom Sales Team und von den Marketingtalenten der MIG profitieren: Dass wir unser weltweites Beziehungsnetz erweitern konnten und nun über Niederlassungen in London und Hongkong verfügen, ist ein wertvoller Zuegewinn. Der Sinn einer Akquisition beschränkt sich ja nicht auf den eigentlichen Kauf, sondern misst sich auch an der Fähigkeit, damit eine neue Klientel anzuziehen.

Planen Sie weitere Zukäufe?

MARC BÜRKI ▶ Wir halten stets Ausschau nach neuen Möglichkeiten. Unser Geschäftsreich lebt vom schnellen Wachstum, das vorangetrieben werden muss, um neue Kunden zu gewinnen. Und dazu braucht es Akquisitionen.

Wie sieht das Profil eines typischen Forex-Kunden aus?

HISHAM MONSOUR ▶ Er oder sie ist – genau wie beim Aktien-Trading – eine Person, die auf eigene Faust Gewinne machen will. Meistens sind Forex-Kunden allerdings etwas risikofreudiger und betreiben beispielsweise Handel auf Marge. Der typische Anleger ist männlich und zwischen 25 und 45 Jahre alt. Unsere Dienste sind jedoch zunehmend auch auf institutionelle Kunden zugeschnitten.

Künftig macht der Forex-Handel 50 Prozent Ihrer Einnahmen aus. Warum hat dieser Anteil im Verhältnis zum Aktien-Trading so stark zugenommen?

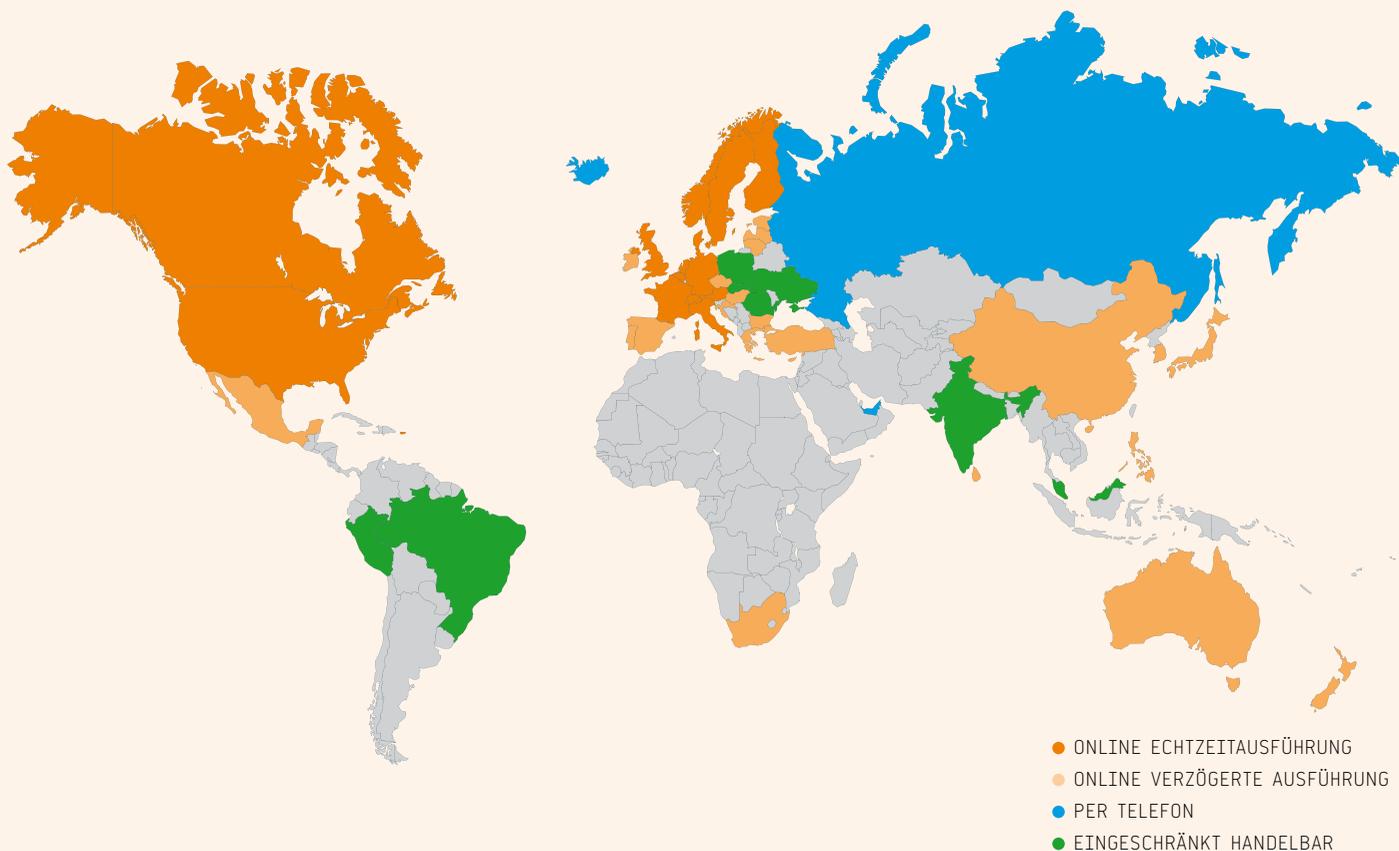
MARC BÜRKI ▶ Weil das Wachstum in unseren übrigen Geschäftsbereichen begrenzt ist. Als Schweizer Bank sprechen wir in erster Linie die einheimische Kundschaft an. In unserem kleinen Land wohnen aber nur 7,6 Millionen Menschen. Rund 400'000 von ihnen sind im Online-Handel aktiv, wobei unser Marktanteil bereits rund 50 Prozent beträgt, also 200'000 Kunden. Wenn wir weiter wachsen wollen, müssen wir unsere geografische Reichweite vergrössern. Im Gegensatz zum vorwiegend lokalen Aktienhandelsmarkt ist Forex ein globales Geschäft: Nur 10 Prozent unserer gegenwärtigen Forex-Kunden sind in der

Schweiz wohnhaft. Folglich ist es sinnvoll, eine Präsenz im Ausland aufzubauen. Zudem ist der Devisenhandel ein Anknüpfungspunkt, der es uns erlaubt, den neuen Kunden auch unsere anderen Dienste anzubieten. So gesehen ist der Forex-Handel ein Trojanisches Pferd, das uns zu Wachstum in sämtlichen Bereichen verhelfen wird.

Angeblich streben Sie im Forex-Bereich eine Margenausweitung von gegenwärtig 10 Prozent auf 30 Prozent und mittelfristig gar 50 Prozent an. Stimmt das?

MARC BÜRKI ▶ Die genannte 10-Prozent-Marge betraf die Profitabilität der MIG für den Geschäftszweig Forex, also rund 4 Mio. Franken bei einem Umsatz von 40 Mio. Bei Swissquote liegt sie gegenwärtig bei 27 Prozent. In Zukunft wollen wir dank neuer Synergien für die Gesamtgruppe eine solche Profitabilität erreichen.

HISHAM MONSOUR ▶ Der Umstand, dass wir fortan eine gemeinsame Bank sind, wird sowohl bei der Informatik als auch im Dienstleistungs- und Organisationsbereich sicher zu Kosteneinsparungen führen. Beispielsweise müssen Audits und Aufsichtsreportings, die von den verschiedenen Bankenreglementen verlangt werden, nicht mehr zweifach ausgeführt werden. Unsere gesamte Belegschaft (100 Personen, Anm. d. Red.), die früher in Lausanne stationiert war, zieht in die neuen Räumlichkeiten von Swissquote in Gland ein, wodurch ebenfalls Einsparungen erzielt werden. Nicht zuletzt wird auch das Marketing stark von der Zusammenlegung unserer Ressourcen profitieren. ▲



SWISSQUOTE BIETET NOCH VIEL MEHR

- Informationsportal swissquote.ch mit kostenlosen Echtzeit-Dienstleistungen für die Kunden der Bank
- Innovative Instrumente für die private Vermögensverwaltung (ePrivate Banking) und/oder Wertschriftenanalyse
- Echtzeit-Bankkonto in verschiedenen Währungen, Wertschriften-Depositenkonto, Online-Zahlungsdienst, Wertschriftenhandel zu Discountpreisen
- Echtzeit-Aktienhandel auf den wichtigsten Börsenplätzen der Welt (siehe Karte)
- Online-Handel mit Optionen und Futures auf den wichtigsten Terminmärkten (Eurex, CME – Chicago Mercantile Exchange, ISE – International Securities Exchange)
- Echtzeit-Handel mit Warrants und anderen derivativen oder strukturierten Produkten (Scoach, Euwax)
- Fundshop: die grösste schweizerische Handelsplattform für Anlagefonds (mehr als 5'500 Produkte online)
- Obligationenhandel (mehr als 9'000 Produkte)
- eForex (Devisen und Edelmetalle): Dank unserer innovativen FXBook-Technologie (Spread ab 1,8 Pips, Leverage 100:1) stehen mehr als 60 Währungs-paarungen zur Verfügung
- Neuartiges Sparkonto
- Online-Hypothek
- Devisen: Devisenhandel (Spot, Termin, Swap, Optionen)
- Lombardkredite
- Fest- bzw. Termingeld-Konten und Treuhandanlagen
- Kreditkarten (Visa, Mastercard)
- Mehrsprachiges Customer Care, wochentags durchgehend geöffnet von 8 bis 22 Uhr: in der Schweiz 0848 25 88 88, aus dem Ausland +41 44 825 88 88

LESEN

THE EVERYTHING STORE

JEFF BEZOS AND THE AGE OF AMAZON

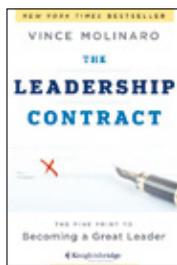
Von Brad Stone (Hachette, 2013), Englisch



Wir alle kennen und nutzen Amazon. Doch wir wissen nur wenig über den Gründer und dessen Familie, denn sein Privatleben hat Jeff Bezos immer sorgfältig zu schützen gewusst. Auch Amazon hat er zu einem zwar allgegenwärtigen, aber zugleich geheimnisvollen Unternehmen aufgebaut. Nun hat der CEO eine Ausnahme gemacht und dem Journalisten Brad Stone tiefe Einblicke in sein Imperium gewährt. So lüftet sich der Schleier, und er gibt die Hintergründe einer der faszinierendsten Erfolgsgeschichten unserer Zeit preis.

THE LEADERSHIP CONTRACT

Von Vince Molinaro (Wiley, 2013), Englisch



Jüngere Studien zeigen, dass nur 7 Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens an die Kompetenz ihrer Vorgesetzten glauben. Und dies, obwohl deren Leistung ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ist. In seinem Buch stellt Vince Molinaro heraus, dass Leadership zu übernehmen vor allem eine Entscheidung ist, die Verpflichtungen mit sich bringt und die den Rückhalt einer echten Gemeinschaft erfordert.

HERUNTERLADEN

MEIN LEBEN ALS VIDEO

[Android]



Von jedem Tag seines Lebens eine Sekunde auf

Video festhalten: In 20 Jahren kommen so zwei Stunden Film zusammen. Die Idee ist nicht neu, aber noch nie war sie so leicht umzusetzen wie mit Second every day. Die App vereinfacht die Bildauswahl, sortiert die Aufnahmen nach Datum und schneidet die einzelnen Impressionen automatisch zu einem Ganzen zusammen.

Second every day
\$0.99

PRIVATER SOMMELIER

[Android, iPhone, iPad]



Ob Anbau-region, Rebsorte oder geplante

Speise: Laien sind mit der Wahl des richtigen Weins oft hoffnungslos überfordert. Hello Vino empfiehlt den besten Tropfen nach bestimmten Kriterien wie etwa Menü, Klima oder Anlass des Essens. Die App liefert auch detaillierte Angaben über einen bestimmten Wein. Man muss nur das Etikett fotografieren.

Hello Vino
Gratuit

GEHIRNJOGGING

[iPhone, iPad]



Wie der Körper braucht auch das Gehirn

regelmässig Sport, um fit zu bleiben. Die von Neurowissenschaftlern entwickelte App Lumosity verfolgt das ehrgeizige Ziel, die Gehirnleistung zu verbessern. Die Anwendung fördert Gedächtnis, Konzentration und Auffassungsvermögen mittels Mathe-, Grammatik- und Puzzle-übungen.

Lumosity Mobile
\$14,99/Monat

SCHLUSS MIT DEM GEPLAPPER

[iPhone, iPad]



In gewisser Weise funktioniert Cloze wie

ein geräuschreduzierender Kopfhörer. Die neue Universal-App liest Mitteilungen aus sozialen Netzwerken, E-Mails oder Tweets und filtert diese automatisch. Individuell lässt sich so bestimmen, welche Nachrichten man wirklich lesen möchte und welche nicht.

Cloze
Kostenlos



Crown

Royal headgear or watch winder?

Discover the world of Fine Watchmaking
at www.hautehorlogerie.org



Crown | The winding crown is a knurled or fluted button of various shapes, held between the thumb and forefinger and used to wind the watch. Some crowns incorporate a mobile pushbutton for operating a chronograph mechanism or to release the cover of a hunter case.

HH
FONDATION DE LA
HAUTE HORLOGERIE

THE FOUNDATION'S PARTNERS | A. LANGE & SÖHNE | AUDEMARS PIGUET | BAUME & MERCIER | BOVET 1822 | CARTIER | CHANEL | CHOPARD | CHRISTOPHE CLARET
CORUM | DE BETHUNE | GIRARD-PERREGAUX | GREUBEL FORSEY | HARRY WINSTON | HERMÈS | IWC | JAEGER-LECOULTRE | LOUIS VUITTON | MONTBLANC | PANERAI
PARMIGIANI FLEURIER | PIAGET | RALPH LAUREN WATCH & JEWELRY | RICHARD MILLE | ROGER DUBUIS | TAG HEUER | VACHERON CONSTANTIN | VAN CLEEF & ARPELS

AUTO

COMEBACK DER FRANZOSEN

Die französischen Konstrukteure bemühen sich seit einiger Zeit verstärkt darum, wieder innovativer zu werden und die Qualität ihrer Autos zu verbessern. Ihre Anstrengungen beginnen nun, erste Früchte zu tragen.

Philipp Müller

ANTHONY BERNIER/RENAULT

Innovation «à la française»: Das auf der diesjährigen IAA in Frankfurt vorgestellte Concept-Car Initiale Paris lässt erahnen, wie der Nachfolger des legendären Renault Espace aussehen wird.



Lange versuchten die französischen Automobilhersteller vergeblich, eine passende Antwort auf den Erfolg der führenden deutschen Marken zu finden. Doch nun sieht es so aus, als könnte sich der Wind demnächst drehen. Innovation und Qualität, so lautete in den vergangenen Monaten die neue Devise der französischen Marken. Das Ergebnis dieser Bemühungen ist ihren Modellen immer deutlicher anzusehen.

Die Offensive begann im vergangenen Jahr mit der Erneuerung einer Fahrzeugkategorie, die traditionell eine blauweissrote Spezialität ist: kleine Autos der B-Klasse – der wichtigste Markt in Europa, der weiterhin stetig wächst. Die Rede ist vom Renault Clio und dem Peugeot 208, den Drittbeziehungsweise Sechstplatzierten im europäischen Verkaufszahlen-Ranking. Beide haben es geschafft, dem Segment in Sachen Stil und Technologie (leichtere Bauweise, Downsizing-Motor, Interaktivität) neuen Schwung zu verleihen. Anfang Jahr folgten dann die Sportversionen RS und GTI, die von der Fachpresse einhellig gelobt wurden. Gewiss, diese 200-PS-Minibomben mit ihrem tadellosem Chassis – ein französisches Markenzeichen – werden die Kassen nicht allein wieder auffüllen. Sie sind jedoch ein ausgezeichnete Imageträger, vor allem bei jungen Fahrern, einer Käuferschicht, bei der die Kundenbindung besonders lohnend und wichtig ist.

Ein weiteres Indiz für den französischen Aufschwung: Renault und PSA gehören zu den ersten Herstellern, die den neuen Trend zu kleineren Crossover-Wagen aufgegriffen haben, obwohl sie im Bereich der Sport Utility Vehicles (SUV) eigentlich weit hinterherhinken. Der Absatz des neuen Renault Captur und des Peugeot 2008 übertrifft in Europa bislang alle Erwartungen.

Obwohl man noch nicht von einer wirklichen Genesung sprechen kann, scheint wenigstens die Blutung gestillt zu sein. Im ersten Halbjahr verkaufte PSA weltweit annähernd 1,5 Mio. Autos und leichte Nutzfahrzeuge, was nur noch einem Rückgang von 1,1 Prozent im Vergleich zu 2012 entspricht. Der Konzern konnte seine Verkäufe vor allem auf den grossen Märkten im Ausland steigern, insbesondere in China (+33 Prozent).

Renault verkaufte im selben Zeitraum 1,3 Mio. Fahrzeuge (-1,9 Prozent) und stieg zum führenden europäischen Hersteller in Indien auf.

Und Citroën? Die charismatische Marke hat begriffen, dass sie ihre Andersartigkeit auch weiterhin pflegen muss. Im nächsten Frühling lanciert sie den komfortablen Kompakt-Crossover Cactus und profitiert derzeit voll vom Erfolg ihrer obersten Preisklasse, der DS-Linie. Diese hat insbesondere in Asien weiterhin Entwicklungspotenzial, mit einem grossen SUV, der in China produziert werden wird, sowie mit einem Luxus-Tourwagen. Darüber hinaus erneuert der brandneue, in zwei Grössen lieferbare C4 Picasso gerade sehr überzeugend das Konzept des Familienautos «à la française», indem Citroën auf Sicherheitsassistenten und hohen Komfort setzt (etwa mit einem umklappbaren

Renault und PSA bei Elektro- und Hybridautos auf der Pole-Position

Für Renault bedeutet Fortschritt und Renommee nicht nur Sportlichkeit. Mit der Modelllinie Z.E. (Zero Emission) ist der französische Hersteller in Europa auch zum Leader der Elektrofahrzeuge geworden. Sein Prunkstück ist der seit Sommer 2013 verkaufte ZOE, das erste Elektroauto mit vernünftigem Preis und einem sexy Look. Auf dem Gebiet des Alternativantriebs bleibt auch der Autobauer PSA Peugeot Citroën niemandem etwas schuldig. Als Marktführer der Hybridkategorie in Europa finden die beiden Marken hier ein einzigartiges Potenzial vor, um sich mit Elan ein neues Image zu verpassen. Die Hybrid4-Technologie mit Dieselmotor vorne und Elektromotor hinten macht den Citroën DS5 und den Peugeot 508 besonders attraktiv. Doch damit nicht genug: Der französische Hersteller wird zweifellos auch als erster die zusammen mit Bosch entwickelte Hybrid-Air-Technologie umsetzen. Diese sollte alle beruhigen, die dem Elektroantrieb mit Batterie – bislang nicht immer sauber und zu wenig ausdauernd – skeptisch gegenüberstehen. Denn die beim Bremsen freigesetzte Energie wird von einem Rückgewinnungssystem in Form von komprimiertem Gas gespeichert und speist damit einen hydraulischen Zusatzmotor.

Beifahrersitz), das Ganze verbunden mit einer merklichen Steigerung der Gesamtqualität.

Auch der neue Peugeot 308, der soeben an die Konzessionäre geliefert wurde, bestätigt den guten Eindruck des Picasso, der auf der gleichen Plattform wie der 308 basiert. Hier zeigt sich ein grundlegendes Element der PSA-Produktentwicklung: Der Konzern versucht das Niveau der Endverarbeitung auf die Höhe renommierter deutscher Marken zu heben, jedoch mit einer dezidierteren Vorstellung von Modernität. Dabei werden auch einige Design- und Ergonomiegrundsätze infrage gestellt. Der neue 308 verfügt zum Beispiel über einen grossen Taktilbildschirm, auf

dem die meisten Steuerungen (Klimaanlage, Radio, GPS usw.) zusammengefasst sind, was der zentralen Konsole eine neuartige Schlichtheit verleihen soll. Das ist vielleicht nicht jedermanns Sache, aber erfreulich ist auf jeden Fall, dass die Franzosen wieder etwas wagen. Bei Renault setzt man ebenfalls auf eine Produktdifferenzierung, jedoch mit einer südländischeren, sportlicheren Sinnlichkeit, wie sich etwa an der Silhouette des Clio und des Captur zeigt. Und dann gibt es da ja auch noch die Formel-1-Erfolge sowie das Projekt der neuen Kleinlimousine Alpine, gemeinsam mit dem britischen Hersteller Caterham.

Gleichzeitig arbeitet Renault neuerdings mit der Daimler-

Gruppe zusammen, was zu interessanten technischen Synergien und ebenso emotionalen wie fortschrittlichen Produkten führen dürfte. So wird ein neues Duo Renault Twingo/Smart Fortwo mit Heckmotor erwartet, ausserdem ein grosser Crossover, inspiriert vom Concept-Car Initiale Paris. Dieser wurde auf der diesjährigen IAA in Frankfurt vorgestellt und lässt ahnen, wie der Nachfolger des Espace aussehen wird. Nicht viel anders hält es Peugeot mit seinem Modell, das einige bereits als 6008 bezeichnen. Es zeigt sich, dass klassische Grossraumlimousinen ihre beste Zeit wohl hinter sich haben. Ihr Image muss entstaubt werden, selbst wenn es dafür einige praktische Aspekte zu opfern gilt. ▲



BESCHLE

LES GOURMANDISES DE MIYUKO

Beschle has been awarded 'Gold Winner' and 'Silver Winner' 2011 and 2013 by the Academy of Chocolate in London for six of their chocolates creations.

The new bijou is called Matcha and was created in partnership with Les Gourmandises de Miyuko.

beschle.ch & miyuko.ch

MULTIMEDIA

Lärmreduzierende Kopfhörer: Der Zauber der Stille

Von Blaise Duval

Bei Reisenden im Flugzeug oder in der Bahn werden sie immer beliebter: Noise-Cancelling-Kopfhörer schotten vor Umgebungsgeräuschen ab und bieten eine aussergewöhnliche Klangqualität. Hier drei ausgewählte Modelle im Vergleich.

Hightech im Mini-Format

Als Experte für aktive Geräuschunterdrückung ist Bose der erste Hersteller, der diese Technologie auch bei kleinen In-Ear-Kopfhörern einsetzt, die ausgesprochen leicht und angenehm zu tragen sind. Die Elektronik, die die Umgebungsgeräusche analysiert und ein Gegensignal sendet, verbirgt sich in einem Gehäuse von der Grösse

einer Streichholzschachtel. Wer die Kopfhörer zum ersten Mal auf einem Langstreckenflug oder im lärmenden Stadtverkehr verwendet, wird eine absolut aussergewöhnliche, geradezu magische Erfahrung machen. Die Aussengeräusche werden ganz einfach per Knopfdruck ausgeschaltet, bei gleichzeitiger Möglichkeit, Musik zu hören. Und zwar in bester Qualität. Ein bemerkenswertes Produkt, bei dem sich nur schwerlich ein Manko finden lässt, abgesehen vielleicht von seinem Preis.

BOSE QUIETCOMFORT QC20:
Android/Blackberry/
Windows Phone
Bose QuietComfort QC20i:
Phone/iPod
Ab 329.-

**AUDIO-TECHNICA
ATH-ANC9**
Ab 309.-

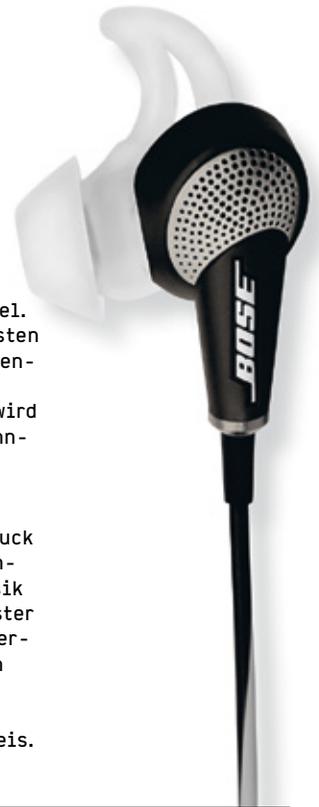
Raffinesse und Komfort

Auch die japanische Marke Audio-Technica hat einen ausgezeichneten Ruf in Sachen Noise-Cancelling. Das Neue an diesem Modell: Es verfügt über drei Stufen der Lärmreduzierung, je nach Intensität der Umgebungsgeräusche. So gibt es einen Modus für eine eher ruhige Umgebung (etwa zuhause oder im Büro), der das charakteristische leichte Rauschen von Noise-Cancelling-Geräten abschwächt und dafür sorgt, dass der Kopfhörer sich ebenfalls sehr gut zum Tragen ohne Musik anbietet. Musikliebhaber können jedoch sicher sein, dass auf Wunsch auch die Klangqualität stimmt.

Der Style-Champion

Wenn man nur die Lärmreduzierung berücksichtigt, schneidet das Modell der französischen Marke Parrot ein ganzes Stück schlechter ab als seine Konkurrenten. Doch es besitzt einen entscheidenden Vorteil: die Möglichkeit der kabellosen Nutzung via Bluetooth. Der Zik ist das Ergebnis der Zusammenarbeit mit dem Designer Philippe Starck und besticht ausserdem durch seine Eleganz und einige Hightech-Features, wie zum Beispiel das Soft-Touch-Bedienfeld an der rechten Ohrmuschel. Sehr praktisch. Sehr schick.

PARROT ZIK
Ab 320.-



REISE

Insel der Drachen und Vulkane

Flores – schon der Name löst Fernweh aus. Das Eiland im Sunda-Archipel im Osten Indonesiens liefert ihren Besuchern ein wahrhaft ungewohntes Bild des viertbevölkerungsreichsten Landes der Erde.

Salomé Kiner



KOMODO-
INSEL

LABUAN BAJU

RIUNG

INIELIKA

RUTENG

BAJAWA

VULKAN
KELIMUTU

Im Herzen von Flores erhebt sich der Vulkan Inielika 1'559 Meter über den Meeresspiegel.

Wer nach Flores kommt und paradiesische Sandstrände erwartet, der wird überrascht sein. Die kleine Insel mit ihren lediglich 15'000 Quadratkilometern ist vor allem durch eine üppige Berglandschaft gekennzeichnet. Genau dieses scheinbare Manko hat ihr aber auch das Schicksal ihrer Nachbarinnen erspart: Denn die hohen Berge haben das Eiland bis heute vor einer Verschandelung durch den Tourismus bewahrt. Ob Liebhaber von Tropenwanderungen oder Unterwasserfans – all jenen, die auch ohne gewaltigen Komfort auskommen, bietet die wenig bereiste Insel vor allem eines: Ursprünglichkeit satt.

Die durch die portugiesische Kolonialisierung stark katholisch geprägte Insel ist das wohl bestgehütete Geheimnis der Region. Da

es auf Flores nur eine einzige vernünftige Strasse gibt, fällt die Wahl der Reiseroute nicht schwer. Doch auch auf der schmalen Trans-Flores sollte man mit Geländewagen und am besten mit einem Chauffeur unterwegs sein, nicht zuletzt um die sensationelle Aussicht bewundern zu können.

«Die Fahrt führt von Ost nach West, oder umgekehrt. Es gibt viele Möglichkeiten für Natur- und Kulturwanderungen, für Camping ebenso wie für Übernachtungen bei den ausgesprochen gastfreundlichen Insulanern. Möglich ist auch eine kombinierte Tour mit Safari-Trekking und Schnorcheln auf den Koralleninseln», berichtet Berry Sabaruddin, Fremdenführer und Gründer der Agentur Florès Autrement, die Transporte und Hotelreservierungen organisiert.

Die 750 Strassenkilometer der Trans-Flores verbinden Labuan Bajo im Westen mit Maumere im Osten (350 Kilometer Luftlinie) und führen vorbei an den wichtigsten Sehenswürdigkeiten der Insel.

Besonders eindrucksvoll ist der 1'600 Meter hohe «brodelnde Berg», Kelimutu. Der heilige Berg ist ein aktiver Vulkan und gleichzeitig die Hauptattraktion der Insel. Der Aufstieg ist auch für Untrainierte zu schaffen und führt zu drei Kraterseen, die für ihre leuchtenden und wechselnden(!) Farben bekannt sind. Früher waren sie rot, blau und weiss, heute sind sie grün, blau und schwarz – ein noch ungeklärtes Naturphänomen, um das sich zahlreiche Legenden ranken. Für Naturromantiker wiederum ist der Sonnenaufgang über dem



Traditionelles Dorf bei Bajawa



Der Vulkan Kelimutu gilt als heiliger Berg

Vulkan ein bleibendes Erlebnis. Nach ein paar Stunden Fahrt erreicht man das kleine Fischerdorf Riung und den Meeres-Nationalpark mit seinen 17 Inseln, die wie Sommersprossen in der Bucht verstreut liegen. An diesem Teil der Küste befinden sich die wenigen Strände von Flores, die nicht nur ausgesprochen idyllisch und seidenglatt sind, sondern auch leicht zugänglich. Für Taucher, Robinson-Nachahmer und Geniesser bietet die Bucht mit ihrer atemberau-

benden Unterwasserflora und den intakten Korallenriffen ein wahres Paradies. Tom, der Besitzer der «Nirvana-Bungalows», organisiert Tagesausflüge mit dem Schiff: «Ideal für all jene, die tropische Fische beobachten, Spaziergänge auf den kleinen, menschenleeren Inseln unternehmen oder einfach nur im türkisblauen Wasser baden wollen».

Eine andere Facette von Flores offenbart sich in Bajawa, dem 1'100 Meter hoch gelegenen Hauptort der Ngadha-Region, in dessen Umgebung sich zahlreiche traditionelle Dörfer befinden, die uralte animistische Bräuche pflegen. Hier erwarten den Besucher unter anderem Steinmonumente, Pfahlbauten – und Arak. Doch aufgepasst: Schon manch einer ist nach der Degustation dieses Palmweins mit einem denkwürdigen Brummschädel aufgewacht!

Nächster Halt auf dieser Reise in die Vergangenheit ist Ruteng, die Reiskammer der Insel, wo man spinnennetzförmig angelegte Felder bestaunen kann. Dann geht es in zügigem Fussmarsch weiter in das

historische Dorf Wae Rebo. Die etwa vierstündige Anstrengung lohnt sich auf jeden Fall, denn dieses letzte Zeugnis der Manggarai-Kultur, das gerade bei Nebel wie aus einer anderen Zeit erscheint, ist ein wahres Freilichtmuseum.

Nach diesem touristisch-völkerkundlichen Ausflug folgt zunächst eine weitere Fahrt über holprige Strassen mit engen Kurven, die man jedoch durch die traumhaften Buchten von Labuan Bajo gerne in Kauf nimmt. An diesem westlichsten Punkt der Route befinden sich einige der schönsten Meeresgründe der gesamten Region. Von Labuan Bajo aus geht es mit einem traditionellen Boot weiter zur Komodo-Insel und zum gleichnamigen Nationalpark, der zum UNESCO-Weltnaturerbe gehört. Hier lebt der berühmte (und geschützte) Komododrache. «Parkbesuche sind nur in Begleitung eines Führers erlaubt, grundsätzlich aber für jedermann möglich. Und die Warane lassen sich immer blicken», versichert Berry Sabaruddin, der auch Kreuzfahrten und Aufenthalte im Meerespark organisiert. ▲

GUT ZU WISSEN

Auf Flores sind Infrastruktur, Verwaltung und Kommunikationsverbindungen nur spärlich ausgebaut. Deshalb sollte die Reise unbedingt im Voraus mit einem privaten Führer oder über eine Agentur organisiert werden. Besonders wichtig ist die vorherige Reservierung der Flugtickets für die An- und Abreise. Zahlreiche Reiseprofis bieten massgeschneiderte Touren an.

ANREISE

Per Flugzeug über Bali [Denpasar] mit Wings oder Merpati Airlines. Auf dem Seeweg mit einer Pelni-Fähre von Bali nach Maumere.



Fischer in der Bucht von Labuan Bajo

JACQUES BEAULIEU / BEHANG / TRIGAZ



ROSA CABECINHAS

REBA FEST – Jedes Jahr danken die Ngadha-Stämme Gott, bekunden ihm ihre Liebe und bitten um seinen Schutz. Das Fest wird in den Dörfern der Region von Dezember bis Februar mit Tänzen und heiligen Opferbräuchen begangen. Dabei wird die traditionelle Kleidung Ikat getragen. Touristen sind stets gerne gesehen.



KOMODODRACHE – Der «*Varanus komodoensis*», wie sein wissenschaftlicher Name lautet, ist das grösste fleischfressende Reptil der Welt. Die Riesenechse wird bis zu drei Meter lang und 70 Kilogramm schwer. Der urzeitliche, eierlegende Drache ist eine vom Aussterben bedrohte Art, von der es nur noch weniger als 6'000 Exemplare gibt. Sie leben ausschliesslich auf den indonesischen Inseln Komodo, Rinca und Motong, sind schnelle Läufer und kommen an Land und im Wasser gleichermaßen zurecht. Der Komodowaran ist ein gemeingefährlicher Jäger. Schon ein blosser Biss von ihm kann töten, da die giftigen Bakterien im Speichel bei Beutetieren schwere Entzündungen hervorrufen.

BOUQTQUE



Dessous für die Frau von Welt

Ein Zusammenspiel von Satin und Blütenspitze, ein raffinierter Rückenausschnitt, rockiges Schwarz und optische Tricks für eine traumhafte Silhouette: Die französische Dessous-Marke Simone Pérèle ist eine Meisterin in puncto Sinnlichkeit, Subtilität und Stil.

www.simone-perele.com

119.-



Trüffel mit Zubehör

La Maison de la Truffe lockt mit einem limitierten Feinschmecker-Set. Es besteht aus einem aromatisierten Olivenöl, Sel de Guérande, einem Hobel aus Olivenholz, einem 12,5-Gramm-Stück Trüffel sowie einem Kochbuch mit Originalrezepten von 14 Spitzenköchen wie Yannick Alléno und Paul Bocuse. Ein Muss für alle Gourmets, die den Edelpilzen verfallen sind.

www.maison-de-la-truffe.com

230.-



Töggelikasten de luxe

Wer wehmütig an Kickerturniere in seiner Lieblingsbeiz zurückdenkt, kann nun im trauten Heim an dieses Vergnügen aus Studentenzeiten anknüpfen. Für die Luxusspielzeug-Kollektion von Teckell kombiniert das italienische Designerlabel B.Lab Edelholz, Glas und Aluminium. Wer kann da noch widerstehen?

www.teckell.com

14'100.-



Virtuelle Tastatur

Die klassische Computertastatur hat ausgedient. Denn die koreanische Firma Celluon hat den Magic Cube erfunden, der mittels Laserstrahl eine virtuelle Tastatur auf den Tisch projiziert. Er wird per Bluetooth mit Smartphones und Tablets verbunden, hat eine Mausfunktion und läuft mit einer internen Batterie, die rund 150 Minuten durchhält.

www.celluon.com

179.-



Fiat macht auf cool

Der Kleinwagenklassiker Fiat 500 passt neuerdings sogar in die Küche. In Kooperation mit dem Hersteller Smeg hat die italienische Automarke das Frontchassis des Kultautos nachgebaut, um darin einen Kühlschrank unterzubringen. Das Gerät der Energieeffizienzklasse A+ fasst insgesamt 100 Liter und ist in Weiss, Rot, Blau oder Grün zu haben.

www.smeg.com

8'090.-



Skibrille mit Köpfchen

Die neue Hightech-Skimaske von Oakley ist mit einem GPS-System ausgestattet, das die Geschwindigkeit, die Höhe über dem Meeresspiegel, die zurückgelegten Höhenmeter und sogar die Weite von Sprüngen messen kann. Ausserdem lässt sich mit ihrer Hilfe die eigene Position auf einer Karte bestimmen. Die Informationen werden auf einem integrierten Bildschirm eingeblendet. Der Wahnsinn.

www.oakley.com

900.-



Zeitloser Hingucker

Die französische Marke Vuarnet hat sich mit dem Concept Store Colette zusammengetan, um ihr legendäres Modell 002 neu aufzulegen, das der Skifahrer Jean Vuarnet einst bei den Olympischen Spielen 1960 im Squaw Valley trug. Mit ihren verspiegelten Gläsern und dank der Farbpalette des Pariser Concept Stores wird die Sonnenbrille diesen Winter zweifelsohne auf allen angesagten Pisten die Blicke auf sich ziehen.

www.colette.fr

235.-



Matrosen-Muckis

Der Segelsport diente als Vorbild für das Fitnessgerät Watergrinder der deutschen Firma Nohrd. Mit den beiden Kurbeln kann man die Bewegungen nachmachen, die ein Matrose beim Hisen der Segel an der Winsch ausführt. Das Gerät besticht durch sein edles Design und einen Monitor, auf dem man die Drehzahl, die Herzfrequenz, die Leistung und die Trainingsdauer ablesen kann.

www.nohrd.de

1'990.-

BOUTIQUE

EDLE ZEITMESSER



In der Welt zuhause

Für elegante Weltenbummler hat Breitling for Bentley die B05 Unitime entworfen. Auf dem Chronographen mit dem eleganten Zifferblatt, das eine kunstvoll gestaltete Weltkarte ziert, kann man die Zeit dank des Doppelscheibensystems in allen 24 Zeitzonen auf einen Blick ablesen. So hat man diese stets und an jedem noch so entlegenen Ort der Welt fest im Griff.

www.breitlingforbentley.com

12'700.-



Glamour und Sport

Die Imperiale Chrono All Black Diamonds von Chopard passt perfekt zu allen Fashionistas, die vom Sport und der Haute Horlogerie gleichermassen begeistert sind. Der Stolz des ganz in Schwarz gehaltenen Chronographen ist seine elegant mit Diamanten besetzte Lünette. Er hat einen Durchmesser von 40 Millimetern, ein mechanisches Uhrwerk mit automatischem Aufzug und ist bis zu einer Tiefe von 50 Metern wasserdicht.

www.chopard.com

24'400.-



Hauchdünn

Mit der Altiplano hat sich Piaget seit 1957 als Spezialist für ultraflache Uhren einen Namen gemacht. Dieses Jahr wurde der berühmte Zeitmesser mit dem Kaliber 1205P versehen, dem flachsten Datums-Automatikwerk der Welt, das nur drei Millimeter stark ist. Die Höhe des Gehäuses ist mit 6,36 Millimetern ebenfalls ein Rekord in Sachen Reduktion.

www.piaget.com

23'400.-

Lizenz zum Tauchen

Die neueste Kreation von Carl F. Bucherer, die Patravi ScubaTec, zeichnet sich durch ihre extreme Robustheit und perfekte Ablesbarkeit aus, ob an Land oder unter Wasser. Ausgestattet ist der sportliche Zeitmesser mit einer Lünette, um die Tauchzeit zu messen, und einem Heliumventil, damit das Gehäuse selbst unter hohem Druck keinen Schaden nimmt.

www.carl-f-bucherer.com

6'100.-



FRÖHE FESTTAGE
UND ALLES GUTE
FÜR

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

Wir danken unseren Inserenten und Partnern herzlich für ein weiteres Jahr der guten Zusammenarbeit.

2014 lesen Sie Dossiers über neue Anlagemärkte und Anlagethemen, über Rankings der besten Performer und wie das eigene Online-Trading noch erfolgreicher wird.

Freuen Sie sich auf weitere sechs gerne gelesene und intensiv genutzte* Ausgaben von Swissquote Magazine für ePrivate Banking.

* Infos zu den Themendossiers und der Media-Leistung auf www.mediensatellit.ch

DRUCKAUFLAGE: 60'000 EX. / WEMF: 46'693 EX. / MACH 2013-2: 92'000 LESER UND LESERINNEN

DANK AN



BESCHLE
Chocolatier Suisse

Mediensatellit GmbH
Verlagsagentur

 **SWISSQUOTE**
BANKING. SELF-MADE.

In jeder Ausgabe von Swissquote Magazine erzählen Schweizer Kunstschaaffende, wie sie ihre Ideen entwickeln. Nach der Fotokünstlerin Shirana Shahbazi ist nun Raum für Robert und Trix Haussmann.

«Ein Abfallobjekt hat die Farbe unseres Hauses bestimmt»

Robert und Trix Haussmann

«Wir analysieren jedes neue Projekt und jede neue Etappe gemeinsam. Jeder trägt seinen Teil zum Prozess des Erfindens, Träumens und Zweifelns bei. Dabei ist der eine des andern schärfster Kritiker und Helfer zugleich. Wichtig sind uns die gegenseitige Achtung und der Wille zum Erreichen des gemeinsamen Ziels, ohne dabei in intellektuelles Konkurrenzdenken zu verfallen.

Kleine alltägliche Dinge, unerwartete Spiegelungen ebenso wie grosse Kunst oder Architektur können als Inspirationsquellen für die Konzeption eines neuen Projekts dienen.

Neben unserer Tätigkeit als Architekten sind wir ebenfalls an Worten und an Sprache interessiert. Einmal reisten wir für eine Kur an einen entlegenen Ort in Deutschland, um ein Leiden zu heilen, das Roberts Hände lähmte. Weil er nur denken konnte, erfand er etwas, das wir später «Begriffsschieber» taufte; ein ironisches Wortwerkzeug, das durch die Kombination neuer Wortpaare den Zufall in den Entwurfsprozess einbezieht. Später haben wir uns bei mehreren Arbeiten von dieser Vorgehensweise inspirieren lassen.

Man findet dieses Zufallsprinzip auch in anderen Projekten von uns, was bis hin zur Farbe unseres Hauses in Zürich reicht, die wir nach dem Ton eines auf der Strasse gefundenen Abfallobjekts wählten. Wir versuchen in unserer Arbeit auch immer Funktionen zu hinterfragen, traditionelle Analogien auf spielerische Weise zu überdenken oder auf den Kopf zu stellen.

Irgendwann stellten wir fest, dass die Spätmoderne erstarrt und sinnentleert war. Die intensive Auseinandersetzung mit der Kunst- und Architekturgeschichte führte uns zu einer



RETA PALANERUMAR

Robert und Trix Haussmann (Jahrgang 1931 bzw. 1933) fallen im Heimatland von Le Corbusier immer wieder aus dem Rahmen. Bereits seit den 60er Jahren bewegen sich die beiden Postmoderisten gestalterisch wie auch theoretisch in den Grenzbereichen von Kunst, Design, Architektur und Poesie. Ihre experimentellen und oft auch ironischen Möbel werden vor allem von Teo Jakob vertrieben. Das bekannteste architektonische Werk der beiden ist das Untergeschoss des Zürcher Hauptbahnhofs.

kritischen Haltung gegenüber der zeitgenössischen Architektur, die wir schliesslich 1981 in «Manierismo Critico» zum Ausdruck brachten.

Wir wollten eine Reaktion gegen die formale Verarmung provozieren. Auf praktischer Ebene schufen wir Modelle und Objekte, aber auch Architekturprojekte, Renovationen, Um- und Neubauten. Wir integrierten neue Betrachtungsweisen, verwendeten unübliche Baumaterialien und untermauerten dieses Vorgehen jeweils mit theoretischen Überlegungen. Gleichzeitig pflegten wir den Kontakt mit Kollegen im Ausland, die sich mit ähnlichen Problemen beschäftigten.

Aus diesem Gedankenaustausch entstand eine internationale Bewegung, die als Postmoderne bekannt wurde. Sie degenerierte allerdings zu einer hohlen Ästhetik, was uns wiederum zum Umdenken zwang. Heute ist die Problematik eine andere, unsere kritische Haltung jedoch bleibt unverändert. Momentan arbeiten wir an einer Serie von Spiegelobjekten für eine Ausstellung im nächsten April in der Kunsthalle Fri Art in Fribourg.» ▲



TERRE
D'HERMÈS

INSPIRIERT DURCH HIMMEL UND ERDE



TRADING

Mit uns können Sie rechnen – immer und überall

Handeln Sie jetzt über 1.5 Millionen Produkte online und profitieren Sie von Tiefstpreisen wie zum Beispiel:

- EUREX schon ab CHF 1.50/Kontrakt
- Mehr als 35'000 Derivate über Swiss DOTS für nur 9.–/Trade
- 9.– flat für mehr als 3'000 Fonds
- Lombardkredit zu attraktiven Konditionen

Überzeugen Sie sich selbst.

Weitere Informationen unter www.swissquote.ch



Swissquote Apps



 **SWISSQUOTE**
BANKING. SELF-MADE.