

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE



LOGISTIK

Revolution der Transportbranche

- NEUE GLOBALE DREHKREUZE
- FRACHTGIGANTEN
- RÜCKKEHR IN DEN WESTEN

.....FEDEX.....PANALPINA.....UPS.....KUEHNE+NAGEL.....
 ...DHL.....NIPPON EXPRESS.....ACCENTURE.....AMAZON.....

ISSN 1664-2783



9 771664 278500

Interview mit Peter Ulber,
CEO von Panalpina



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

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

Patek Philippe Boutique at Beyer,
Bahnhofstrasse 31

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.

CHAMPAGNE
Laurent-Perrier
MAISON FONDÉE
1812



“Nur wer die Natur liebt,
kann Kunst wirklich verstehen.”
VINCENT VAN GOGH

monochrome grand siècle par Daniel Fouzanneau

Abermillionen Container

So beschäftigt, wie wir in den vergangenen Jahren mit den Veränderungen der Telekommunikations- und Internettechnologien waren, hätten wir darüber beinahe vergessen, dass die Globalisierung auch den Warentransport betrifft, und das sogar sehr viel direkter.

Innerhalb von 20 Jahren hat sich die Menge der weltweit verschickten Waren durch die Globalisierung mehr als verdreifacht. So wurden im vergangenen Jahr mehr als acht Milliarden Tonnen Güter, darunter 160 Millionen Container, per Schiff transportiert.

Die riesigen Frachter, deren Ladekapazitäten sich bisher jedes Jahrzehnt verdoppelt haben, übersteigen jedes Vorstellungsvermögen. Ihnen ist ein grosser Teil des Dossiers der vorliegenden Ausgabe des Swissquote Magazine gewidmet (lesen Sie vor allem den Artikel auf S. 44). Allein die Seefracht macht heute 90 Prozent des weltweiten Warentransports aus.

Die lange Zeit euphorische Branche ist ein guter Gradmesser für den Zustand der Weltwirtschaft. Heute, da die Globalisierung ein reiferes Stadium erreicht hat – der Trend geht in den westlichen Industriestaaten sogar zur Rückverlagerung bestimmter Tätigkeiten in die Heimat (S. 48) – sind keine zweistelligen Wachstumsraten wie in den Jahren des Booms mehr zu erwarten.

Wie so häufig sind es die flexibelsten und innovativsten Unternehmen, die zum Zuge kommen

und Marktanteile gewinnen. Denn in der Zukunft wird es für die meisten Akteure in der Logistik nicht mehr genügen, Güter von A nach B zu transportieren. Massgeschneiderte Angebote für Unternehmen, wie etwa die Endmontage von Produkten, werden zum Standard, während der Preiskampf und die Optimierung von IT-Lösungen unvermindert weitergehen werden.

Laut Peter Ulber, dem CEO des Schweizer Unternehmens Panalpina, hat diese Revolution gerade erst begonnen. Ihn haben wir für das grosse Interview dieser Ausgabe getroffen (S. 34). Das Basler Unternehmen, das auf Angebote mit hohem Mehrwert setzt, hat sich in den vergangenen Monaten spürbar erholt.

Geradezu sommerlich und erfrischend kommt das Porträt des kleinen thurgauischen Unternehmens Thurella daher, das für seine Biotta-Fruchtsäfte bekannt ist (S. 16). Die Marke hat soeben ein neues Produktsortiment auf den Markt gebracht, mit dem es junge Verbraucher überzeugen will. Auch da wieder Innovation...

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht



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

Redaktionelle und grafische Umsetzung

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

Leitung

Gabriel Sigrist
und Pierre Grosjean

Projektleitung

Ludovic Chappex

Koordination

Pauliina Ranta

Redaktion

Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Marie-Adèle Copin
Erik Freudenreich
Sophie Gaitzsch
Benjamin Keller
Salomé Kiner
Serge Maillard
Sylvain Menétray
Philipp Müller
Jean-Christophe Piot
Thomas Pfeifferlé
Armelle Vincent
Julie Zaugg
Elmar zur Bonsen

Layout

Jérémie Mercier

Gestaltung

Caroline Fischer
Sébastien Fourtouill

Seitenlayout

Caroline Fischer
Sébastien Fourtouill
Romain Guerini

Übersetzung

Technicis Finance,
Paris

Schlussredaktion

Tanja Synofzick

Cover

Peter Ulber,
fotografiert von
Vincent Calmel

Fotos

Vincent Calmel
Thierry Parel
Reuters
Newscom
Istock

Druck, Ausrüstung und Spedition

Stämpfi Publikationen
AG, Bern

Publicité

Mediensatellit GmbH
Baslerstrasse 30
8048 Zürich, Suisse
T. +41 44 400 45 40
www.mediensatellit.ch
info@mediensatellit.ch

wemf

REMP 2013: 46'693 ex.
Tirage: 60'000 ex.



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


WORLD
WATCH




THURELLA




REISE




KITESURFEN



INHALT

- | | |
|--|---|
| <p>3. EDITORIAL
von Marc Bürki</p> <p>6. GESTERN, HEUTE</p> <p>8. WORLD WATCH</p> <p>16. THURELLA
Das Bio-Imperium
aus dem Thurgau</p> <p>20. BÖRSE
Instinkte überwinden</p> <p>24. ANALYSEN
Anlagetipps und Ratschläge
der Spezialisten</p> <p>28. SIEGFRIED
Nikotin aus der Schweiz
für E-Zigaretten</p> | <p>30. LOGISTIK:
EINE BRANCHE
IM UMBRUCH</p> <p>34. Interview mit Peter Ulber,
CEO von Panalpina</p> <p>40. Die neuen Drehscheiben
des Welthandels</p> <p>44. Gefährlicher Gigantismus
im Cargogeschäft</p> <p>48. Nearshoring: Zurück
zu den Wurzeln</p> <p>50. Die Erfolgsrezepte der Marktführer</p> <p>56. Amazon und die Herausforderungen
des E-Commerce</p> |
|--|---|



LOGISTIK: EINE BRANCHE IM UMBRUCH



PETER ULBER

THURELLA, SERGUEI 30, DR. ISTOCK, VINCENT CALMEL

- 60. SWISSQUOTE
Hypotheken: Die günstigsten Zinsen auf dem Markt
- 64. OUTDOOR
Kitesurfen im Aufwind
- 68. AUTO
Sportliche Stadtflyter mit Luxusausstattung

- 72. REISE
Glamour auf Schienen
- 80. EIN WORT ZUM SCHLUSS
Nicole Seiler, Choreografin

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

VORWÜRFE GEGEN ROCHE
UND NOVARTIS IN ITALIEN

Lucentis, ein von Novartis hergestelltes Medikament zur Behandlung altersbedingter Makuladegeneration, sorgt in Italien erneut für Aufregung. Die Wettbewerbshüter des Landes werfen dem Basler Unternehmen vor, mit seinem Mitbewerber Roche eine unlautere Absprache getroffen zu haben. Ärzten werde empfohlen, anstelle des identischen, aber billigeren Avastins das Arzneimittel Lucentis zu verschreiben. Eine Dosis Lucentis kostet mehr als 900 Euro, während Avastin für 15 bis 80 Euro verkauft wird. Die Regierung in Rom hat den beiden Pharmakonzernen eine Strafe von 182,5 Mio. Euro auferlegt.

☒ ROG/NOVN

SFS GEHT AN DIE BÖRSE

Der St. Galler Konzern SFS, der hauptsächlich Komponenten für das iPhone und Airbus-Flugzeuge herstellt, kann auf ein erfolgreiches Jahr zurückblicken: Der Umsatz stieg 2013 um 12 Prozent auf 1,33 Mrd. Franken, der Nettogewinn belief sich auf 86,5 Mio. Franken (+ 18 Prozent). Im Mai ist das Unternehmen nun an die Schweizer Börse gegangen. Der Börsengang soll SFS 300 Mio. Franken einbringen, die insbesondere für den Ausbau der internationalen Präsenz verwendet werden sollen. Die Gründerfamilien bleiben mit einem Anteil von 55 Prozent Hauptaktionäre.

☒ SFSN

ALPIQ ÜBERNIMMT BRITISCHES
UNTERNEHMEN FLEXITRICITY

Der Stromanbieter Alpiq hat das britische Unternehmen Flexitricity erworben. Der in Neuenburg ansässige Konzern möchte so seine Aktivitäten im Bereich des dezentralisierten Energiemanagements verstärken, der mit der Entwicklung von Windrädern und Solaranlagen – zwei Energiequellen mit stark fluktuierender Produktion – enorm an Bedeutung gewonnen hat. Flexitricity ist auf den Ausgleich von Energieangebot und -nachfrage spezialisiert. Die Firma hat eine Schnittstelle zwischen Kraftwerken und Verbrauchern geschaffen, anhand derer es die ins Netz eingespeiste Energiemenge steuern kann.

☒ ALPH

SCHWEIZER SCHWÄRMEN
FÜR MIGROS

Das Unternehmen mit dem besten Ruf bei den Schweizern bleibt Migros. Dies geht aus einer vom Marktforschungsinstitut GfK durchgeführten Umfrage hervor. An zweiter Stelle hinter dem Grosshändler liegt die Swatch Group. Die beiden Firmen teilen sich seit fünf Jahren die Spitzenränge. Auf den weiteren Plätzen folgen Lindt & Sprüngli, Geberit, Coop, Raiffeisen, Emmi, Swisscom und Rolex. Insgesamt hat sich die Beliebtheit der Schweizer Firmen 2013 erstmals seit vier Jahren wieder erhöht. Mehr als die Hälfte der 20 SMI-Unternehmen konnte ihr Image verbessern.

KUDELSKI VERKLAGT APPLE

Der Kudelski-Konzern geht juristisch gegen Apple vor: OpenTV und Nagravision, zwei Filialen des in Cheseaux-sur-Lausanne ansässigen Unternehmens, haben bei einem nordkalifornischen Gericht Klage eingereicht, weil Apple fünf der von OpenTV und Nagravision in den USA angemeldeten Patente verletzt haben soll. Die betroffenen Produkte und Dienstleistungen von Apple sind iPhone, iPad und iPod sowie Apple TV, App Store, iTunes, iADS, Safari und Computer mit dem Betriebssystem OS X. OpenTV und Nagravision bieten Digital-TV-Dienste an.

☒ KUD

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

BUCHER RÄUMT SCHNEE
AUF MOSKAUS STRASSEN

Das Zürcher Unternehmen Bucher hat bei einer Ausschreibung der Stadt Moskau zur Lieferung von Kommunalfahrzeugen den Zuschlag in Höhe von 53 Mio. Franken erhalten. Der Auftrag umfasst 609 Kehrfahrzeuge, 275 Schneepflüge und 163 Streuer. Um die knappen Lieferfristen einhalten zu können, muss Bucher nun seine Produktionskapazitäten in der Schweiz sowie in Grossbritannien, Lettland und Italien mobilisieren. Der europäische Marktführer für Winterdienstfahrzeuge beschäftigt 10'900 Mitarbeitende. Sein Umsatz belief sich 2013 auf 2,7 Mrd. Franken.

☒ BUCN

SIX-GRUPPE VERSTÄRKT
PRÄSENZ IN LUXEMBURG

Die SIX-Gruppe, zu der auch die Schweizer Börse gehört, hat das luxemburgische Unternehmen Cetrel gekauft. 2008 hatte SIX bereits 50 Prozent der Firma erworben. Cetrel beschäftigt 200 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2013 einen Umsatz von 55 Mio. Euro. Spezialisiert ist das Unternehmen auf die Ausgabe von Bankkarten und Zahlungsterminals. Durch die Übernahme will die SIX-Gruppe ihre Präsenz auf dem europäischen Zahlungsverkehrsmarkt, den sie bereits in der Schweiz sowie in Österreich und Luxemburg beherrscht, ausbauen.

SWISS WIRD SEINE
AVRO-FLOTTE ERSETZEN

Die Fluggesellschaft Swiss hat angekündigt, im nächsten Jahr mit dem Austausch ihrer 18 Kompaktflugzeuge für kurze Starts und Landungen vom Typ Avro RJ100 durch 30 Bombardier-Maschinen vom Typ CS100 zu beginnen. Letztere sollen ab dem zweiten Halbjahr 2015 verkauft werden. Der Motor einer Avro-Maschine der Swiss hatte Ende März auf der Startbahn des Flughafens London City kurz vor dem Abflug nach Genf Feuer gefangen. Die 74 Passagiere und vier Mitglieder der Besatzung wurden evakuiert, vier Personen wurden leicht verletzt.

☒ LHA

LINDT & SPRÜNGLI INVESTIERT
IN DEN USA

Lindt & Sprüngli erhöht seine Produktionskapazitäten in den USA von 8 auf 10 Prozent, um der steigenden Nachfrage nach seinen edlen Schokoladenprodukten nachkommen zu können. Dafür werden neue Fertigungslinien für die Marken Excellence, Lindor und Hello eingerichtet. Der Schokoladenspezialist wird in den Vereinigten Staaten künftig auch die Ware für den chinesischen, australischen und britischen Markt produzieren. In den USA erwirtschaftet der Schweizer Konzern 30,1 Prozent seines Umsatzes. Seit Mitte der 90er-Jahre ist Lindt & Sprüngli in den USA stetig gewachsen und beherrscht dort inzwischen das Premiumsegment.

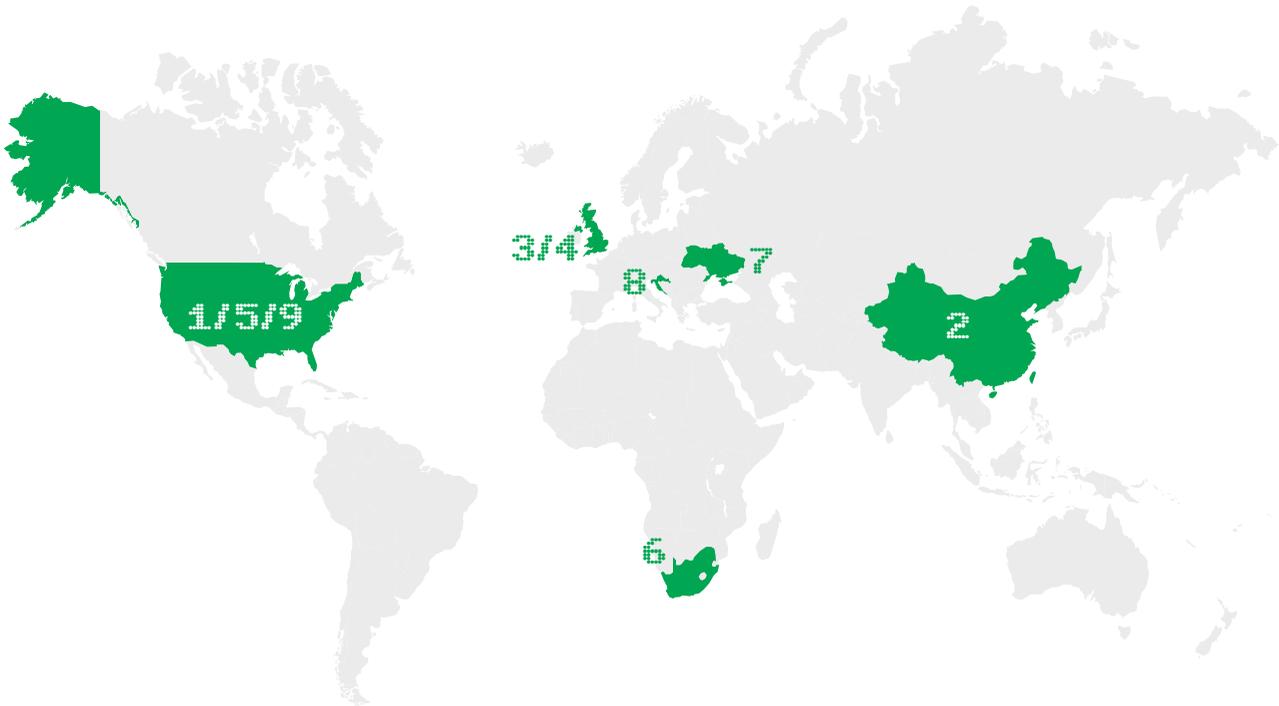
☒ LISN

PUMA VERLÄSST DIE SCHWEIZ

Puma wird sein Regionalzentrum von Oensingen im Kanton Solothurn an den Hauptsitz im bayerischen Herzogenaurach verlegen. Der Sportartikelanbieter beschäftigt in Oensingen 96 Mitarbeitende, von denen 26 für Puma Suisse zuständig sind. Mindestens 80 dieser Stellen sollen nach Deutschland verlegt werden. Das Unternehmen, dessen Umsatz 2013 um 8,7 Prozent auf 2,98 Mrd. Euro zurückging, möchte seine Aktivitäten auf Deutschland konzentrieren. Es wird auch 91 Geschäfte, seine Produktmanagementsparte in London sowie ein Entwicklungszentrum in Vietnam schliessen.

☒ KER

WORLD WATCH



EIN LABEL FÜR SHAZAM

Warner Music möchte ein neues Musiklabel gründen. Zu diesem Zweck lancierte das Unternehmen eine Zusammenarbeit mit Shazam, der berühmten Smartphone-App, mit der innerhalb von Sekunden laufende Songs inklusive Interpreten identifiziert werden können. Anhand der von den 420 Millionen Shazam-Nutzern gelieferten Daten sollen neue angesagte Gruppen und Künstler, die noch kein Label haben, entdeckt und unter Vertrag genommen werden. Die so generierten Gewinne wollen sich die beiden Partner teilen.

WMG



CHINESISCHE FILME AUF ABRUF



Das chinesische E-Commerce-Unternehmen Alibaba hat eine Kooperation mit dem Microblogging-Dienst Sina Weibo begonnen. Geplant ist, eine Crowdfunding-Website zur Finanzierung von Filmproduktionen zu gründen. Wer in den neuen Service investiert, erhält eine Vergütung von 7 Prozent. Die Crowdfunding-Plattform verfolgt bereits vier laufende Projekte. Eines davon ist der vierte Teil der Filmreihe «Tiny Times» über betuchte junge Chinesen.



UNILEVER SAMMELT GELD FÜR UMWELTPROJEKTE EIN

Der Handelsriese Unilever hat Öko-Anleihen im Wert von 415 Mio. Dollar ausgegeben. Damit sollen Massnahmen des englisch-niederländischen Unternehmens zur Emissionsreduzierung sowie zum Abfall- und Wassermanagement finanziert werden. Derartige, bereits 2008 von der Weltbank geschaffene Öko-Finanzinstrumente erfreuen sich immer grösserer Beliebtheit. Toyota etwa möchte auf diesem Weg 1,75 Mrd. Dollar aufbringen, um Kredite für die Herstellung seiner Hybrid- und Elektroautos zu finanzieren. Auch EDF gab im November 2013 Öko-Anleihen im Wert von 1,4 Mrd. Dollar aus.

ULVR

MARKS & SPENCER IN PARIS AUF DEM VORMARSCH



Die britische Kaufhauskette Marks & Spencer wird in den kommenden Jahren 20 Lebensmittelgeschäfte in Paris eröffnen. Der Vorstoss nach Frankreich ist Teil einer umfangreichen Expansionsstrategie, die für die nächsten drei Jahre die Eröffnung von 250 neuen Geschäften ausserhalb Grossbritanniens vorsieht. Weitere Zielregionen sind Indien, China, Russland sowie der Mittlere Osten.

☒ MKS

LITHIUMGEWINNUNG AUS ABFÄLLEN

Der kalifornische Elektrofahrzeughersteller Tesla hat beschlossen, ein eigenes Batteriewerk zu errichten. Die Rohstoffversorgung soll dabei Simbol Materials gewährleisten, ein Unternehmen, das ein weltweit einzigartiges Verfahren entwickelt hat, um aus Abfällen von Geothermiewerken Lithium zu gewinnen. Normalerweise wird dieses Mineral mit zeitaufwendigen, umweltschädlichen und kostspieligen Methoden aus harten Gesteinen oder durch Verdunstung von Meerwasser gewonnen. Simbol Materials wird Tesla ab 2017 mit Lithium beliefern.

☒ TSLA

GLAXOSMITHKLIN MIT AMBITIONEN IN AFRIKA

GlaxoSmithKline wird in den kommenden fünf Jahren 130 Mio. Pfund in Afrika investieren. Unter anderem möchte der britische Pharmakonzern dort ein Forschungszentrum gründen, um den Zusammenhang zwischen den genetischen oder epidemiologischen Besonderheiten der afrikanischen Bevölkerung und dem Auftreten bestimmter chronischer Krankheiten wie Diabetes oder Herz-Kreislauf-Beschwerden besser zu verstehen und so möglicherweise die Abhängigkeit Afrikas von importierten Arzneimitteln zu senken.

☒ GSK

MCDONALD'S ZIEHT SICH VON DER KRIM ZURÜCK



McDonald's hat die Schliessung aller seiner Restaurants auf der Krim bekannt gegeben, nachdem diese Ende März von Russland annektiert worden war. Die amerikanische Fast-Food-Kette betrieb auf der Halbinsel drei Filialen in Simferopol, Sewastopol und Jalta. Sie gab an, ihre Entscheidung basiere nicht auf politischen Gründen. Ausschlaggebend gewesen seien vielmehr die derzeit in dieser Region mit zwei Millionen Einwohnern herrschende wirtschaftliche Unsicherheit sowie die Aussetzung von Bankdienstleistungen.

☒ MCD

DAS SCHWARZE GOLD DER BALKANLÄNDER



Kroatien hat eine bis zum 3. November laufende Ausschreibung für die Erschliessung und Ausbeutung der 29 Öl- und Gasfelder vor der Adriaküste gestartet. Die Vorkommen sind zwischen 1'000 und 1'600 Quadratkilometer gross und könnten bis zu drei Milliarden Barrel Rohöl umfassen. Schätzungen der Regierung zufolge wird die Förderung etwa fünf Jahre dauern und dürfte der lokalen Wirtschaft 1,8 Mrd. Euro einbringen. Das benachbarte Montenegro, dessen Reserven auf sieben Milliarden Barrel geschätzt werden, hatte 2013 ähnliche Massnahmen ergriffen. An Montenegros Ausschreibung hatten sich rund 20 Öl- und Gasfirmen beteiligt.

WALMART KOMMT IN DIE STÄDTE

Die amerikanische Handelskette Walmart ist zurzeit noch primär in Kleinstädten und ländlichen Gebieten stark vertreten, während sie in den grossen Stadtzentren bislang kaum zu finden ist. Das soll sich nun mit der Einführung des neuen, kompakteren Ladentyps «Walmart To Go» ändern, der ein begrenzteres Sortiment aufweisen wird. Noch in diesem Jahr sollen 300 solche Läden eröffnet werden.

☒ WMT

SEKTOREN

AUTOMOBIL

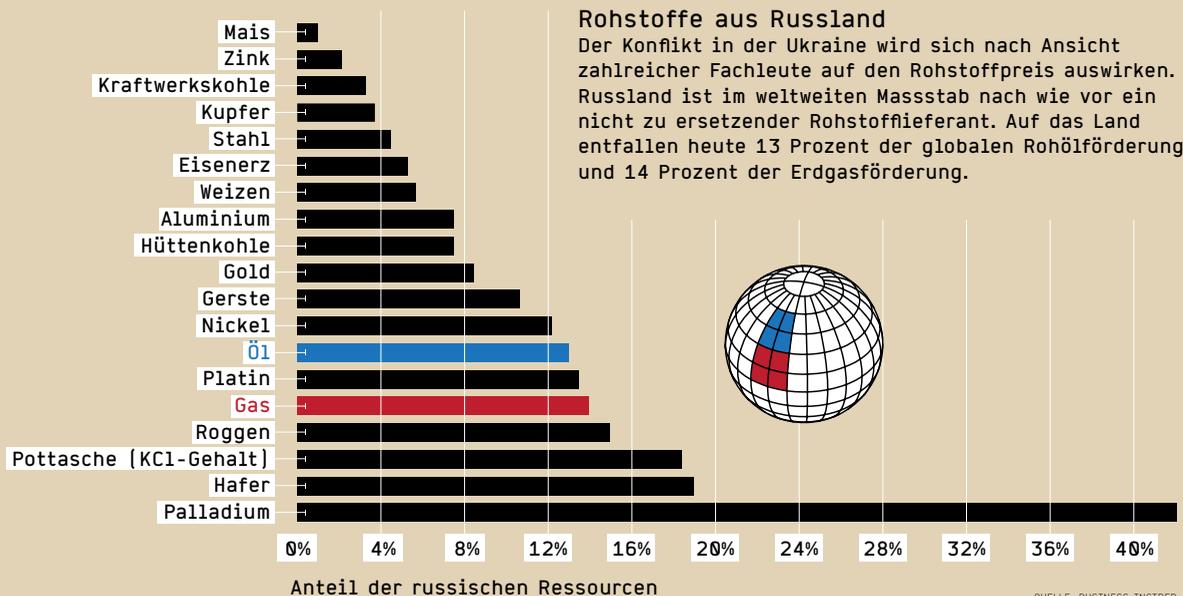
Fahrzeugsteuerung per Wimpernschlag

Mehrere Automobilhersteller entwickeln derzeit Navigationssysteme, die auf Handbewegungen, Augenzwinkern oder Kopfnicken reagieren sollen. So kann der Kofferraum des Ford Escape bereits geöffnet werden, indem man mit dem Fuss an der Unterseite der hinteren Stossstange entlangstreift. BMW möchte innerhalb der nächsten zwei Jahre ein Sensorensystem einführen, das sechs verschiedene Gesten unterscheiden kann, und auch Honda arbeitet zusammen mit Apple an einem ähnlichen System für seine Fahrzeuge. Mercedes-Benz, General Motors und Hyundai haben ebenfalls Patentanträge für Navigationssysteme eingereicht, die auf Gesten reagieren.

Rückruf defekter Fahrzeuge

Immer mehr fehlerhafte Fahrzeuge werden weltweit zurückgerufen. Seit Anfang des Jahres musste etwa allein General Motors bei 4,8 Millionen Wagen nachbessern. Die schlimmsten Fälle betrafen einen Defekt, der das Öffnen des Airbags verhinderte und dadurch für 13 Todesfälle verantwortlich sein soll. Die amerikanische Regierung hat eine Untersuchung über die Versuche des Unternehmens eingeleitet, das Problem seinen Kunden gegenüber zu verheimlichen. Aber General Motors ist nicht der einzige Hersteller mit Schwierigkeiten: Nissan hat fast eine Million Fahrzeuge mit Airbags zurückgerufen, die sich möglicherweise bei einem Unfall nicht entfalten könnten, und Chrysler musste 900'000 Autos mit Bremsproblemen zurückbeordern.

RESSOURCEN



... ARZNEIMITTEL

Neuer Cholesterinsenker

Eine neue Generation von cholesterinsenkenden Medikamenten ist bereit für die Markteinführung. Die darin enthaltenen Wirkstoffe neutralisieren das Protein PCSK9, das insbesondere bei Patienten mit einem genetisch bedingten erhöhten Cholesterinspiegel die Eliminierung von «schlechtem» Cholesterin durch die Leber verhindert. Das amerikanische Unternehmen Amgen und der französische Hersteller Sanofi verfügen bereits über Medikamente mit den neuartigen Molekülen, die sich in einer späten klinischen Testphase befinden. Auch der Schweizer Roche-Konzern und die amerikanische Firma Eli Lilly entwickeln ähnliche Arzneimittel.

EU verpflichtet Forscher zur Transparenz

Die Europäische Union hat ein neues Gesetz verabschiedet, das Forscher und Pharmaunternehmen dazu verpflichtet, die Ergebnisse ihrer klinischen Studien in vollem Umfang offenzulegen, einschliesslich aller eventuellen Nebenwirkungen. Diese Massnahme zielt darauf ab, Skandale wie den um das Diabetes-Medikament Mediator, das Herzprobleme verursachte, oder die Antibabypille Diane 35 zu verhindern. Beide Produkte sind mittlerweile vom Markt genommen worden.

UP

Chiquita



Chiquita erhöht seinen Anteil auf dem Bananenweltmarkt gegenüber seinem

Hauptkonkurrenten Dole: Der amerikanische Konzern wird für 526 Mio. Dollar das irische Unternehmen Fyffes übernehmen, das einen wesentlichen Teil des europäischen Bananenmarkts kontrolliert. Durch die Transaktion können die beiden Konzerne Synergieeffekte nutzen. Ferner wird Chiquita von Steuererleichterungen profitieren.

☒ CQB

Adobe



Adobe führt eine Neuerung ein: Statt seine Programme auf einer alle 18 Monate

aktualisierten CD zu verkaufen, bietet das Unternehmen jetzt einen monatlichen Abo-Service an, der über die Cloud vertrieben wird. Adobes Creative Suite, die früher 2'600 US-Dollar kostete, ist jetzt für monatlich 50 US-Dollar erhältlich. Rund 1,8 Millionen Abonnements wurden bereits abgeschlossen.

☒ ADBE

LinkedIn



LinkedIn hat eine chinesische Version seines auf Geschäftskontakte

ausgerichteten sozialen Netzwerks gestartet. Das Unternehmen erhofft sich dadurch Zugang zu einem Teil des dortigen Markts, der 140 Millionen Berufstätige umfasst. Die englische Version der Plattform ist in China seit etwa zehn Jahren zugänglich, wird aber nur von vier Millionen Personen genutzt.

☒ LNKD

DOWN

Asos



Der Online-Kleidungsanbieter Asos hat innerhalb eines halben Jahres bis Ende Februar

einen Gewinnrückgang um 22 Prozent auf 20,1 Mio. Pfund hinnehmen müssen. Diese schlechte Leistung ist auf die Expansion des britischen Konzerns in China und in den USA zurückzuführen: Wegen der sehr unterschiedlichen Körpergrössen in diesen beiden Regionen der Welt war das Unternehmen gezwungen, eine grössere Vielfalt an Konfektionsgrössen anzubieten, was sich negativ auf seine Ergebnisse auswirkte.

☒ ASC



Google

Ein schwerer Schlag für Google: Das Unternehmen musste den

Verkauf von intelligenten Rauchmeldern der Firma Nest Labs, die der amerikanische Konzern unlängst für 3,2 Mrd. Dollar übernommen hatte, vorerst stoppen. Die Geräte reagieren zu empfindlich.

☒ GOOGL



Etihad Airways

Die Europäische Kommission hat eine Untersuchung der Beteili-

gung von Etihad Airways an Air Berlin eingeleitet. Zwar beläuft sich diese Beteiligung auf lediglich 29,2 Prozent – erlaubt sind maximal 49,9 Prozent –, aber gemäss den EU-Vorschriften muss die effektive Führung der Fluggesellschaft von europäischem Boden aus erfolgen, was in diesem Fall nicht mehr gegeben sein könnte.

☒ AB1



«Der Aufschwung ist noch nicht vorbei, aber der wirtschaftliche Umschwung kommt.»

Der französische Präsident François Hollande in einem Interview mit dem «Journal du Dimanche».



«Wir sind noch Millionen Meilen davon entfernt, die Suchmaschinen meiner Träume zu entwickeln.»

Larry Page, CEO von Google, analysiert in seinem jährlichen Schreiben an die Aktionäre die erfolgreich gemeisterten und die noch vor dem Unternehmen liegenden Herausforderungen.



«2008 war mein Slogan <Yes We Can!>. 2013 war mein Slogan <Control+Alt+Delete!>»

Beim Journalisten-Dinner im Weissen Haus scherzte Barack Obama über die zahlreichen Computerprobleme im Zusammenhang mit der Einführung seiner Gesundheitsreform, einem der Schlüsselprojekte seiner Präsidentschaft.



«General Electric wird niemals mehr so USA-fokussiert sein, es sei denn, wir versagen fürchterlich.»

Jeff Immelt, CEO von General Electric, in einem Interview mit BBC News über sein Ziel einer Expansion in die Entwicklungsländer.



«Italien wird nie ein normales Land sein. Die DNA der Italiener enthält einen gewissen Wahnsinn, der aber in den allermeisten Fällen positiv ist.»

Matteo Renzi, italienischer Premierminister, spricht in einem Interview mit dem «Time Magazine» im Mai über seine Pläne zur Reform des politischen Systems Italiens und seinen Wunsch nach einer geeinten Europäischen Union.

PERFORMANCE

DAS HABEN WIR BEIM
INVESTIEREN GELERNT.

Mathias Frank

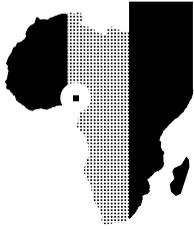
Mitglied des einzigen schweizerischen Radprofiteams IAM Cycling.

Seit der Gründung unserer ersten Fonds weisen wir eine überzeugende Performance aus. Unsere Anlagestrategie basiert auf Verstand, Disziplin, Geduld und Weitblick. Für Sie als privater Anleger bedeutet dies Erfolg und Sicherheit, wie es auch unser

Schweizer Aktienfonds **IAM Swiss Equity Fund** beweist. Unsere Fondspalette ist bei www.swissquote.ch erhältlich.

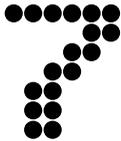
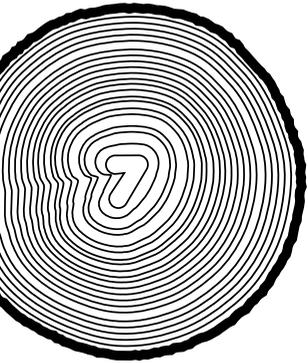
IAMFUNDS.CH

ANLAGEFONDS FÜR PRIVATE



510

Mrd. Dollar betrug das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Nigerias 2013. Der westafrikanische Staat führt damit die Volkswirtschaften des Kontinents an, gefolgt von Südafrika, dessen BIP sich 2013 auf 370 Mrd. Dollar belief.



Millionen Kubikmeter Holz aus Schweizer Wäldern verbraucht die eidgenössische Wirtschaft pro Jahr. Mit dieser Menge liesse sich ein Zug von 4'000 Klometern Länge beladen, was der Entfernung zwischen der Schweiz und Saudi-Arabien entspricht.



47%

der Menschen in Schweizer Grossstädten leben 2014 allein. Das zeigt eine Statistik des Schweizerischen Städteverbands. Im Jahr 2000 bestanden lediglich 36 Prozent der Haushalte aus nur einer Person.

9'208



Anzeigen wegen versuchten Datendiebstahls wurden in der Schweiz 2013 erstattet, gegenüber 5'330 im Jahr 2011. Unter diese Kategorie fallen Betrug, Phishing, Spams und Datenbeschädigung. Damit führen Wirtschaftsdelikte dieser Art die Liste der Straftaten an.

72

Kilometer je Stunde wird die Rekordgeschwindigkeit des von Hitachi hergestellten Aufzugs im CTF Finance Center im chinesischen Guangzhou betragen (Eröffnung 2016). Das Durchschnittstempo für Aufzüge in Hochhäusern liegt heute bei 34,5 Kilometern je Stunde.



UP

Brasilianische Atomwirtschaft

In Brasilien erfreut sich die Atomenergie eines raschen Wachstums. Das Staatsunternehmen Electronuclear beauftragte das französische Unternehmen Areva mit der Errichtung eines neuen Reaktors, der bis 2018 fertiggestellt werden soll. Bis 2030 sollen vier bis acht weitere Projekte folgen.

China verbessert Verbraucherschutz

China hat ein neues Gesetz zum Verbraucherschutz erlassen. Konsumenten haben künftig das Recht, gekaufte Artikel innert sieben Tagen zurückzugeben. Dies gilt auch für online gekaufte Waren. Ferner müssen sich Verkäufer nun erst die Genehmigung der Kunden einholen, bevor sie deren Daten nutzen dürfen.

DOWN

Chemieindustrie in Europa

Die europäische Chemieindustrie sieht sich grossen Herausforderungen gegenüber. Die Giganten BASF, Lanxess und Arkema haben nicht nur mit der vom Staat subventionierten chinesischen Konkurrenz zu kämpfen, sondern auch mit den sehr wettbewerbsfähigen amerikanischen Unternehmen, die ihre Produktionskosten aufgrund des Fracking-Booms enorm senken konnten.

US-Stahlbranche

Die amerikanischen Stahlhersteller sind von der Entscheidung mehrerer Automobilunternehmen betroffen, zur Fahrzeugherstellung künftig überwiegend Aluminium zu verwenden. Die Karosserie des neuen Ford F-150 beispielsweise wird fast ausschliesslich aus dem Leichtmetall bestehen.

OYSTER EUROPEAN SELECTION - Klasse R EUR

Auf EUR lautende Anteilklasse, auch in CHF verfügbar.

Performance seit Auflegung:
29/11/11 bis 30/04/14



Fondsperformance

Benchmark: STOXX Europe 600 EUR (net return)

◀ Niedrigeres Risiko

Höheres Risiko ▶

Typischerweise
niedrigere Erträge

Typischerweise
höhere Erträge

1 2 3 4 5 6 7

Risikograd von 1 (niedrigstes Risiko) bis 7 (höchstes Risiko);
Der Risikograd 1 der Masseinteilung bedeutet jedoch nicht, dass das
Portfolio nicht mit Risiken behaftet ist.

DIE KONDITIONEN SIND GUT...

ES IST DER RICHTIGE MOMENT.
GEHEN WIR!



OYSTER
FUNDS

www.oysterfunds.com - info@oysterfunds.com

CREATED TO PERFORM

Oyster ist eine Sicav nach luxemburgischem Recht. Der Prospekt, die wesentlichen Anlegerinformationen, die jüngsten Jahres- und Halbjahresberichte sowie die Statuten sind kostenlos bei der Banque SYZ & CO SA, Rue du Rhône 30, C.P. 5015, CH - 1211 Genf 11 verfügbar, dem Vertreter und der Zahlstelle für die Schweiz. Vergleiche mit einem Index erfolgen zu reinen Informationszwecken. Der Index wird in der Anlagepolitik des Teilfonds nicht erwähnt. Frühere Performance bietet keine Garantie für zukünftige Resultate. In den Performancecedoten sind die im Prospekt beschriebenen und bei der Emission und beim Rückkauf der Anteile erhobenen Kommissionen und Gebühren nicht berücksichtigt. Eine Anlage im Teilfonds der Oyster Sicav ist mit Risiken behaftet, die im Prospekt beschrieben sind. Die für den hier vorgestellten Teilfonds empfohlene Mindestanlagedauer ist höher als 5 Jahre. Der Inhalt dieser Werbung dient zu reinen Informationszwecken und stellt keinesfalls eine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf dar. Er darf nicht als Anlageberatung durch die Bank SYZ & CO SA oder eine ihrer Tochtergesellschaften aufgefasst werden. Das im vorliegenden Dokument beschriebene Finanzinstrument wird von STOXX Limited weder finanziell unterstützt, noch beworben, vertrieben oder anderweitig gefördert, und STOXX Limited übernimmt in diesem Zusammenhang keinerlei Haftung.

Thurella, das Bio-Imperium aus dem Thurgau

In über 30 Länder exportiert das Ostschweizer Unternehmen die Obst- und Gemüsesäfte seiner Vorzeigemarke Biotta. Um neue Verbraucher anzuziehen, setzt Thurella auf dem Schweizer Markt auf ein frisches Image.

Sophie Gaitzsch

In einem alten Fachwerkhaus am Rande der Thurgauer Gemeinde Tägerwilien befinden sich die Büroräume des Unternehmens Thurella. Nicht weit davon entfernt erahnt man schon die angrenzenden Felder und den Bodensee. «Wir arbeiten mit 26 Landwirten der Region zusammen», erklärt Clemens Rüttimann, seit 2011 Geschäftsführer des Unternehmens, das vor allem für seine Obst- und Gemüsesaftmarke Biotta bekannt ist. «Wir sind sehr stark lokal verankert. Alle Karotten und Randen in unseren

Produkten stammen aus Tägerwilien. Das Obst importieren wir, aber die Säfte werden hier hergestellt und abgefüllt.» Ein kurzer Blick auf die beeindruckende Produktionsstätte reicht, um zu erkennen, dass die zwölf Millionen Flaschen, die jährlich das Werk verlassen, nicht nur für den örtlichen Tante-Emma-Laden bestimmt sein können. Mehr als ein Drittel davon wird in ferne Länder exportiert, wie zum Beispiel die Produktpalette mit der Aufschrift «Russland». «Unser Randensaft ist unter



Clemens Rüttimann, Geschäftsführer von Thurella



Zwölf Millionen Flaschen verlassen jährlich das Werk.

anderem in den Vereinigten Staaten äusserst erfolgreich», berichtet Clemens Rüttimann. Kartoffel, Weisskohl, Cranberry, Schwarze Johannisbeere – die Säfte von Biotta sind sogar in China erhältlich und werden in insgesamt 36 Ländern vertrieben. Und das mit immer grösserem Erfolg: Die Exporte sind 2013 um 18 Prozent angestiegen. Thurella umfasst neben Biotta auch den deutschen Gemüsekonzentratproduzenten Gesa und verzeichnete im vergangenen Jahr einen Umsatz von 45,7 Mio. Franken. «Unsere Schweizer Herkunft ist unsere Stärke», betont der Geschäftsführer. «Für die Konsumenten ist das ein Garant für Qualität und Sicherheit und damit im Lebens-

«Unser Randensaft ist unter anderem in den Vereinigten Staaten äusserst erfolgreich.»

mittelsektor ein ganz zentraler Aspekt. Im Ausland kultivieren wir das Image eines Unternehmens von menschlicher Grösse (Thurella beschäftigt 67 Mitarbeiter, Anm. d. Red.). Das Produkt ist zwar unbestritten teuer, aber es gibt einen Nischenmarkt, auf dem die Verbraucher bereit sind, für besondere Produkteigenschaften zu zahlen.»

UMSTYLING

Biotta profitiert von der neuen Begeisterung der Verbraucher für Bioprodukte. Im Jahr 2013 überschritt der in der Schweiz im Biobereich erzielte Umsatz laut Bio Suisse mit einem Wachstum von 12 Prozent im Vergleich zum Vorjahr die Grenze von zwei Mrd. Franken. Weltweit beläuft sich der Markt einer Schätzung der britischen Organisation Organic Monitor zufolge auf ein Umsatzvolumen von 163 Mrd. US-Dollar. «Lebensmittelskandale, neue Label, die wachsende Suche nach Wohlbefinden sowie die Vergrösserung des Angebots sind die Faktoren, die diese Entwicklung vorantreiben», analysiert Christine Demen Meier, verantwortlich für die Abteilung Unternehmertum und Innovation an der Hotel-fachschule Lausanne und Inhaberin des



Aktie im ausserbörslichen Handel

Der OTC-Handel der Berner Kantonalbank umfasst nicht an der Börse kotierte Firmen wie Thurella, deren Aktien über eine Bank oder einen anderen Finanzvermittler gehandelt werden können. Aktuell werden auf der Plattform mehr als 300 Wertpapiere mit einer Gesamtkapitalisierung von rund 22 Mrd. Franken gehandelt. Das Kürzel OTC steht für «Over The Counter» [zu Deutsch: «freier Verkauf»], wobei sich «frei» auf Märkte bezieht, die keiner spezifischen Börsenregulierungen unterliegen. Auch Kunden von Swissquote können OTC-Aktien erwerben und verkaufen. Dies ist jedoch nicht auf der Webseite, sondern nur über den Bereich Customer Care möglich.



Lehrstuhls für Food & Beverage. «Bio gefällt den neuen Verbraucher- generationen immer besser, denn sie sind bereits mit einem wachsen- den Bewusstsein für die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung aufgewachsen.»

Auf dem immer stärker globalisierten und umkämpften Markt für Biogeträn- ke versucht das Unternehmen daher, auch neue, jüngere Kunden anzu- ziehen, indem es seinem Gemüse- saftimage frischen Wind ein- haucht. Ende 2012 übernahm Thurella den Zürcher Smoothies- Hersteller Traktor, der 2003 gegründet wurde und sich derzeit in vollem Aufschwung befindet. Anfang 2014 stellte Thurella zudem eigene Neuheiten vor: Smoothies aus einer Obst- und Gemüse- mischung in kleinen PET- Flaschen, die im Kühlregal erhältlich sind. All dies wird begleitet von einer nationa- len Werbekampagne und einem modernisierten Design, die mit den traditionellen Glasfläschchen nichts mehr zu tun haben. «Vor 30 Jahren gingen die Mütter in die Apotheke, um Biotta-Rüebli- saft zu kaufen. Davon gaben sie ihren Kindern ein Glas pro Tag, weil es gesund war»,



In Zahlen

18 Prozent Wachstum erzielten die Exporte der Marke Biotta im Jahr 2013.

36 Länder gibt es derzeit, in denen die Biotta-Säfte vertrieben werden.

30 Prozent Wachstum legte die Thurella- Aktie in den ersten vier Monaten 2014 hin.

1957 wurde der mittlerweile kultige Bio-Rüebli- saft von Biotta in der Schweiz eingeführt.

erzählt Clemens Rüttimann. «Heute suchen die Verbraucher im Supermarkt und am Bahnhofskiosk nach solchen gesunden Produkten. Um die Zukunft von Biotta zu sichern, müssen wir auf diese Verkaufskanäle setzen.»

Im Geschäftsjahr 2013 verzeichnete Thurella einen Nettogewinn von 3,37 Mio. Franken – ein Einbruch um 13 Prozent, der auf die Übernahme und Integration der Marke Traktor zurückzuführen war. Das operative Ergebnis (EBIT) stieg im Vergleich zum Vorjahr leicht an, auf 4,24 Mio. Franken. Der Umsatz wiederum kletterte um 26,5 Prozent auf 45,7 Mio. Franken. Dieses starke Wachstum erklärt sich teilweise durch den Verkauf einer Cidrerie in Egnach TG, von der sich die Gruppe Ende 2013 trennte.

RADIKALER KURSWECHSEL

Dieser Verkauf besiegelte eine Phase tief greifender Restrukturierungsmaßnahmen bei Thurella. Im ersten Jahrzehnt nach der Jahrtausendwende verfolgte die Konzernleitung eine ambitionierte Expansionsstrategie mit Übernahmen hier und da und einer Kotierung an der Berner Börse 2006. Die damalige Vision des Managements war es, Thurella

.....Die Einschätzung des Analysten.....

«Für geduldige Investoren ein sehr interessantes Wertpapier»

«Mit dem Ende der Restrukturierungsmaßnahmen tritt Thurella in eine neue Phase ein», analysiert Björn Zern, OTC-Marktspezialist, Verantwortlicher für den Blog schweizeraktien.net und ehemaliger Chefredakteur der Magazine «NZZ Equity» und «Swiss Equity Magazin». «Insbesondere durch die Investition in neue Trendprodukte wie die Traktor-

Smoothies dürfte 2014 bessere Ergebnisse bringen. Die Thurella-Aktie ist seit Beginn des Jahres um etwa 30 Prozent gestiegen und lag mit dieser Performance deutlich über dem restlichen Markt. Das Wachstum dürfte sich fortsetzen, ein rasend schneller Anstieg des Aktienkurses ist jedoch nicht zu erwarten. Das Wertpapier ist auf

lange Sicht sehr interessant für Investoren, die ein wenig Geduld mitbringen. Die Rückkehr zu einer Politik nachhaltiger Dividenden ist ein weiterer Pluspunkt. Thurellas Entscheidung, die Börse zu verlassen und zum OTC-Markt zu wechseln, ändert aus Anlegersicht nichts, denn der Kauf und Verkauf der Aktie ist weiter über jede Bank möglich.»

in ein kleines Schweizer Coca-Cola zu verwandeln. Eine Taktik, die sich nicht auszahlen sollte. 2009 war die Gruppe schwer verschuldet und musste Verluste von fast 60 Mio. Franken hinnehmen. Innert zwei Jahren stürzte der Aktienkurs von 600 auf 30 Franken ab, mehr als die Hälfte der 250 Arbeitsplätze wurde gestrichen und die Firmenleitung von den Aktionären abgestraft. Eine neue Strategie musste her. Thurella entschied sich für die Konzentration auf die Marke Biotta. Die anderen Aktivitäten, zu denen insbesondere

die Apfelsäfte Obi und Rittergold gehörten, wurden aufgegeben. Darüber hinaus entschied Thurella, sich bis Ende Juli von der Berner Börse zurückzuziehen und zur OTC-Plattform der Berner Kantonalbank zu wechseln (siehe Kasten S. 17). «An der Börse kotiert zu sein, zieht beträchtliche Ausgaben nach sich, insbesondere für Kontenprüfung und Ergebnisveröffentlichung», erklärt Clemens Rüttimann. «Diese Option war vorteilhaft, als wir noch einen Umsatz von 200 Mio. Franken hatten, jetzt aber nicht mehr.»

«Vor 30 Jahren gingen die Mütter in die Apotheke, um Biotta-Rüebliaft zu kaufen.»

Der Geschäftsführer von Thurella betont, die Restrukturierungsphase sei inzwischen abgeschlossen und das Unternehmen habe zu einer «vernünftigen und passenden» Grösse zurückgefunden. Björn Zern, Spezialist für Nebenwerte, Verantwortlicher für den Blog schweizeraktien.net und ehemaliger Chefredakteur der Magazine «NZZ Equity» und «Swiss Equity Magazin»: «Das Jahresergebnis 2013 und insbesondere der respektable EBIT sind Beweise dafür, dass Thurella den richtigen Kurs eingeschlagen hat.» ▲



Starten Sie Ihre Geschäftsreise mit einem guten Geschäft.

Geniessen Sie komfortable Leistungen zum günstigen Preis.

Fliegen Sie von Zürich, Genf und Basel zu wichtigen Businesszielen in ganz Deutschland. Profitieren Sie auf Ihren Geschäftsreisen von Vorteilen wie Umbuchung bis 30 Minuten vor Abflug, Bonus- und Prämienmeilen, Mobile Services und vielen weiteren Leistungen. Fliegen Sie mit unserem SMART-Tarif inklusive Wunschsitzplatz, Snack & Getränk und eines Gepäckstücks. Oder buchen Sie den BEST-Tarif mit Extras wie Sitzplatz in den Reihen 1–3, konkurrenzlos grossem Sitzabstand auf der Airbusflotte, freiem Nebensitz, Loungezugang, Priority Check-in und Priority Boarding u. v. m.

INSTINKTE ÜBERWINDEN.....

Mit Strategien aus der verhaltensorientierten Finanzmarkttheorie können clevere Investoren so manche psychologische Falle umgehen. Eine kleine Auswahl von häufig begangenen Fehlern, die es besser zu vermeiden gilt.

Thomas Pfefferlé

In der Theorie treffen wir wirtschaftliche Entscheidungen auf rationaler Grundlage. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass wir häufig nach Verhaltensmustern handeln, die unsere Urteilskraft einschränken. Genau dieses Spannungsfeld ist Gegenstand des Fachs Behavioural Finance, einer Disziplin, die sich seit

Ende des 20. Jahrhunderts sehr stark weiterentwickelt hat und von professionellen Anlegern immer stärker in den Entscheidungsprozess miteinbezogen wird. Fünf Verhaltensmuster, die unsere Entscheidungen sehr häufig beeinflussen, stellen wir hier vor.

1 SELBSTÜBERSCHÄTZUNG

Selbstüberschätzung ist eines der bei jungen Männern am häufigsten vorkommenden emotionalen Verhaltensdefizite. Sie besteht darin, die eigenen Fähigkeiten falsch einzuschätzen, indem man sich für kompetenter hält als der Durchschnitt und glaubt, die eigenen Informationen seien die verlässlichsten. «Eine Folge dieses Verhaltensmusters ist, dass viel zu viel getradet wird», so Enrico De Giorgi, der an der Universität St. Gallen Behavioural

Finance unterrichtet. «Allzu zuversichtliche Personen neigen dazu, schon auf winzigste Informationen zu reagieren.» Dadurch steigen die Transaktionskosten, und der Gewinn sinkt. «Ausserdem führt Selbstüberschätzung häufig dazu, dass nicht diversifiziert genug investiert wird», ergänzt Mickaël Mangot, Berater für Behavioural Finance bei der französischen Beratungsfirma BEFI Consulting und Dozent an der ESSEC Business School in Paris und Singapur.

2 SELBSTZUSCHREIBUNG

Die Selbstzuschreibung ist eine Folge der Selbstüberschätzung. Sie besteht darin, positive Entwicklungen auf die eigene Kompetenz zurückzuführen, für negative Entwicklungen hingegen Entschuldigungen zu suchen. Bei erfolgreichen Anlagen glaubt der Investor also, dies sei ausschliesslich seiner Analyse und seinen Entscheidungen zu verdanken, während er Fehlentscheidungen und miserable Transaktionen auf den Markt schiebt.

«Selbstzuschreibung führt langfristig zu Problemen», so Enrico De Giorgi. «Denn sie verzerrt den Lernprozess und verhindert, dass aus Fehlern Lehren gezogen werden.»

3 VORLIEBE FÜR HEIMATMÄRKTE

«Home Bias», die Vorliebe für die Heimatmärkte, fördert Anlagen in sogenannte «vertraute» Vermögenswerte. So kaufen Schweizer beispielsweise eher Aktien von Schweizer Unternehmen, und Mitarbeitende investieren gerne in die Firma, in der sie tätig sind. «Trader werden mit Informationen über ihr Aufenthaltsland überschüttet. Dadurch stellt sich ein Gefühl der Kontrolle ein. Aber Quantität muss nicht immer auch Qualität bedeuten – in der Regel sind diese Informationen bereits im aktuellen Kurs eingepreist. Persönliche und exklusive Informationen sollten daher eine grössere Rolle spielen», erklärt Mickaël Mangot.

Anders ausgedrückt: Lieber in einem weiter entfernten Sektor anlegen, über den man einiges weiss, als in eine geografisch nahe Region, die man bestens zu kennen glaubt.

AN DER BÜRSE

4 VERLUSTAVERSION

Dieses Verhaltensmuster besteht darin, Verlustpositionen zu lange zu halten und Gewinnpositionen zu früh abzustossen. Die Erklärung dafür ist, dass Verluste höher gewichtet werden als Gewinne. «Wenn ein Investor merkt, dass eine von ihm gehaltene Aktie an Wert verliert, tut er sich in der Regel schwer, sie zu verkaufen», so Enrico

De Giorgi von der Universität St. Gallen. «Einerseits möchte er seinen Fehler nicht zugeben, andererseits hofft er darauf, dass der Kurs wieder ansteigt und der Verlust ausgeglichen werden kann.» Steigt der Kurs einer Aktie, wird sie im Gegensatz oftmals zu früh verkauft – aus Angst, sie könne erneut an Wert verlieren.

5 BESTÄTIGUNGSFEHLER

Mit diesem Begriff wird die Neigung bezeichnet, Informationen, welche die eigenen Entscheidungen bestätigen, höher zu bewerten als solche, die der eigenen Erwartung zuwiderlaufen. Es handelt sich dabei um einen Instinkt, der zwecks Energieverwaltung bereits in unserem Gehirn angelegt ist: Informationen auszublenden, die gegen eine bereits getroffene Entscheidung sprechen, ist weniger ermüdend, als sie zu berücksichtigen.

«Auch das hängt mit dem Selbstwertgefühl zusammen», meint Mickaël Mangot. «Um ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten, suchen wir aktiv nach Elementen, welche die eigenen Entscheidungen stützen. Und wir vermeiden Informationen, die diese infrage stellen.»



Seit dem Höhenflug der Aeronautik pflegt Breitling eine privilegierte Partnerschaft mit der Fliegerei und hat sich bei Piloten weltweit als die Kultmarke schlechthin profiliert. In der neuen Chronomat Airborne, einer Spezialserie der vor 30 Jahren für die Elite der Aviatik kreierten Chronomat, treffen sich ausserordentliche Robustheit und die Performance eines authentischen Instrument for Professionals. Der für extremste Einsätze konzipierte Zeitmesser führt an Bord ein Breitling Manufakturkaliber 01 mit, das die COSC, die oberste offizielle Instanz in Sachen Zuverlässigkeit und Präzision, Chronometer-zertifiziert hat. Willkommen in der Welt der Verwegenheit und der Spitzenleistung. Willkommen in der Welt von Breitling.



RÖSSELET

1911

Uhren & Schmuck, 6300 Zug

WELCOME TO OUR WORLD



CHRONOMAT
AIRBORNE



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

INVESTMENT

ANALYSTEN & BERATER

«Die Pharmaindustrie hat ihre Widerstandsfähigkeit unter Beweis gestellt»

Von den Schwierigkeiten der vergangenen Jahre erholt sich die Pharmaindustrie allmählich. Dies sei vor allem Entwicklungen in der Krebstherapie zu verdanken, erläutert Agathe Bouché Berton, Finanzanalystin bei der Privatbank Bordier & Cie.



2014 F. HOFFMANN LA ROCHE LTD

Auf Wachstumskurs: Roche dürfte auslaufende Patente durch innovative Therapieformen kompensieren können.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Investitionen in Pharmakonzern gelten traditionell als defensiv. Ist dies heute noch der Fall?

AGATHE BOUCHÉ BERTON ▶ Pharmawerte sind mehr denn je als defensive Investitionen anzusehen. Von 2000 bis 2011 befanden sie sich in einer Abwertungsphase, was auf das Ausbleiben von

Innovationen, den starken Preisdruck sowie die Vorwegnahme zahlreicher Patentläufe in den Jahren 2011 bis 2012 zurückzuführen ist. Aber jetzt haben sich die fundamentalen Daten verbessert, denn es gibt wieder Innovationen, und die Unternehmen haben sich in einem schwierigen Umfeld als resistent erwiesen.

Was hat es mit dem «Patent-Cliff» auf sich, also dem Auslaufen der Patente für zahlreiche strategisch wichtige Medikamente? Welche Auswirkungen sehen Sie für die grossen Schweizer Konzerne wie Novartis oder Roche? Einige Konzerne wie beispielsweise Sanofi mussten durch das Auslaufen von Patenten starke Umsatzein-

brüche hinnehmen. Aber vielerorts wurde dieser Situation mit der Einführung von Kostensenkungsprogrammen vorgegriffen. Für einige Unternehmen war es dennoch eine schwierige Zeit. Aber inzwischen ist allgemein eine Rückkehr zum Wachstum zu beobachten. Bei Novartis läuft gerade das Patent für Diovan aus, ein Medikament zur Behandlung von Bluthochdruck, und demnächst dasjenige für Glivec, ein Arzneimittel gegen Krebs. Das Unternehmen hat die Situation aber gut im Griff. Roche besitzt in Europa derzeit das interessanteste und innovativste Entwicklungsportfolio der Branche. Der Konzern dürfte in der Lage sein, seinen Wachstumskurs trotz einiger für das Ende des Jahrzehnts erwarteten Patentausläufe fortzusetzen. So dürfte etwa das Auslaufen des Patents für das Brustkrebsmedikament Herceptin durch neue innovative Therapieformen kompensiert werden.

Novartis kündigte den Kauf des Onkologiebereichs von GlaxoSmithKline an, Roche übernahm das US-Unternehmen Iquum. Ist mit weiteren Akquisitionen im Pharmabereich zu rechnen?

Angesichts der geringen Verschuldung der Pharmaindustrie und der starken Cashflow-Generierung wird das nach wie vor ein zentrales Thema bleiben. Hinzu kommt, dass die Konzerne den Innovationsbereich in ihrem Portfolio stärken und neue Wachstumsträger finden müssen. Auch aus diesem Grund dürften Fusionen und Akquisitionen weiterhin eine wichtige Rolle spielen.

Mit welchen bedeutenden Innovationen ist in nächster Zeit im Sektor zu rechnen?

Die Entwicklungen, die es in den kommenden Monaten zu beobachten gilt, betreffen vor allem immunonkologische Therapien. Dabei handelt es sich um einen neuen therapeutischen Ansatz bei der Krebsbehandlung, der auf die Stimulierung des körpereigenen Abwehrsystems der Patienten abzielt, damit es Krebszellen beseitigen oder reduzieren kann. Die Ergebnisse, die kürzlich in den USA präsentiert wurden, sind sehr vielversprechend. Die Medikamente könnten ab 2015, 2016 auf den Markt kommen.

Was kann sich ein Investor zurzeit von einer Anlage im Pharmabereich erhoffen?

Angesichts der momentanen Marktsituation dürfte sich das Wachstum der Pharmaindustrie fortsetzen. Gleichzeitig werden Ankündigungen für neue Medikamente kommen, die – insbesondere von Roche – in den kommenden Monaten auf den Markt gebracht werden sollen. Mit dem zurückkehrenden Vertrauen der Investoren ist auch bei den Aktien mancher derzeit unterbewerteter Unternehmen wie Sanofi mit Kurssteigerungen zu rechnen.

Welche Risiken sind mit solchen Anlagen verbunden?

Als Hauptrisiken wären das eventuelle Scheitern oder Verzögerungen der klinischen Tests eines Produkts sowie ein stärkerer Preisdruck zu nennen. Allerdings unternehmen die Konzerne grosse Kostenanstrengungen und haben in der Vergangenheit gezeigt, dass sie dem Preisdruck standhalten können.

Auch die Generikakonzurrenz stellt eine Gefahr dar. Die Markteinführung von Nachahmerpräparaten chemischer Wirkstoffe wirkt sich direkt auf die Verkaufszahlen aus und kann Umsatzeinbussen von bis zu 80 Prozent zur Folge haben. Bei biologischen Substanzen dürften sich Generika weniger dramatisch und eher sukzessive auf den Umsatz auswirken, denn angesichts der hohen Entwicklungskosten für Biopharmaka sind die Preisabschläge hier geringer als bei Generika für chemische Wirkstoffe.

Welche Unternehmen würden Sie für eine Anlage empfehlen?

Roche und Novartis sind derzeit sehr gut aufgestellt. Im Bereich Krebstherapie ist Roche weltweit führend auf dem Gebiet der Immunonkologie. Sanofi ist in Europa ebenfalls interessant. Es stimmt zwar, dass das Unternehmen im vergangenen Jahr stark enttäuscht hat und gerade zahlreiche Patente ausgelaufen sind. Aber für die Zukunft ist mit positiveren Nachrichten und einem grösseren Wachstum zu rechnen. Der Konzern ist zudem dabei, neue Wirkstoffe zu entwickeln, beispielsweise Sarilumab zur Behandlung von rheumatoider Arthritis, Alirocumab gegen Hypercholesterinämie oder Cerdelga zur Behandlung der Gaucher-Krankheit. Diese generieren zwar momentan noch keine Umsätze, könnten sich in der Zukunft aber als interessant erweisen. ▲



Agathe Bouché Berton
Finanzanalystin
Bordier & Cie
Bern

«Im Euroraum ist die Dynamik eindeutig positiv»

Sprunghafte Zunahme der Investitionen, zurückkehrendes Vertrauen – sowohl Brüssel als auch der IWF rechnen mit einer Beschleunigung des Wachstums in Europa. Dabei handelt es sich um eine Erholung, von der einige Sektoren zunächst mehr profitieren dürften als andere. Gérald Moser, Analyst bei Credit Suisse, erläutert die Situation.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ In kurzer Abfolge haben sowohl der IWF als auch die Europäische Kommission von einem baldigen Wirtschafts- und Börsenaufschwung in Europa gesprochen. Teilen Sie diesen Optimismus?

GÉRALD MOSER ▶ Seit Anfang des Jahres wird dieser Trend durch die allmähliche Verbesserung einer Reihe von Verbraucher- und Industrieindizes bestätigt. Die Unternehmen produzieren wieder mehr. Die entschlossene Unterstützung der Europäischen Zentralbank (EZB), die ihre Zinsen kräftig gesenkt hat und im Falle einer Deflation viel Geld in die Märkte pumpen könnte, wird der Risikoaversion weiter entgegenwirken. Unsere Prognosen gehen in die gleiche Richtung wie die des IWF und der Europäischen Kommission, denn wir rechnen in Europa für 2014 mit einem Wachstum von 1,2 Prozent und für 2015 mit 1,6 Prozent. Diese – absolut gesehen – bescheidenen Steigerungsraten folgen einem Konjunkturrückgang von 0,4 Prozent im Jahr 2013. Die Dynamik ist also eindeutig positiv, auch wenn manche Indizes weiterhin im Auge behalten werden müssen: Der Kreditmarkt ist immer noch

rückläufig, die Staatsverschuldung bleibt beträchtlich, und die Arbeitslosenzahlen sind besonders in Ländern an der Peripherie noch sehr hoch.

Wird Deutschland in dieser Erholungsphase weiterhin eine führende Rolle spielen?

Deutschland steht alleine für mehr als ein Viertel der Wirtschaftsleistung in der Eurozone und zeichnet sich durch starke Wettbewerbsfähigkeit sowie eine geringe Arbeitslosenquote aus. Durch die Einwanderungspolitik und die niedrigen Zinssätze konnte insbesondere die Aktivität im Bausektor wiederbelebt werden. Demzufolge fällt Deutschlands Wachstum höher aus als der europäische Durchschnitt und dürfte 2014 und 2015 bei knapp 2 Prozent liegen. Diese Dynamik stützt sich vor allem auf eine stärkere Binnennachfrage, während sich die anderen Länder des Euroraums mit einem Wiederanstieg ihrer Ausfuhren zufriedengeben müssen.

Nach einigen äusserst schwierigen Jahren scheinen die Aussichten in den südeuropäischen Ländern besonders vielversprechend zu sein. Woran liegt das?

Die Aussichten haben sich eindeutig verbessert, aber der krisenbedingte Einbruch ist noch nicht wieder ausgeglichen. In diesen Ländern wurden besonders umfangreiche Umstrukturierungsmassnahmen eingeleitet, die jetzt erste Früchte tragen. Diese Trendwende übertrifft die erwarteten Wachstumsraten deutlich. Der Wandel erklärt sich zum Teil durch die Abschwächung der Schuldenkrise und durch das Eingreifen der EZB: Mit deren Unterstützung konnte Vertrauen zurückgewonnen werden, wie beispielsweise an den zehnjährigen Staatsanleihen zu sehen ist, deren Verzinsung wieder auf Werte von 3,1 bis 3,2 Prozent gesunken ist. Ein weiterer wichtiger Parameter dieser Erholung ist die Senkung der Lohnstückkosten in den südeuropäischen Ländern, die manchen Branchen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dadurch kann die Handelsbilanz wieder ins Gleichgewicht gebracht werden, obwohl wir weiter mit einer schwachen Binnennachfrage rechnen.

Wird dieses Wachstum ausreichen, um die Nachfrage der Haushalte zu stimulieren? Vor der Krise bewegten sich Überkonsum und Verschuldung



MORRIS MAC MITZEN / REUTERS

Bundeskanzlerin Angela Merkel zeigt sich zufrieden: Die deutsche Wirtschaft wächst und wächst.

der Haushalte im Euroraum auf einem inakzeptabel hohen Niveau. Gleichzeitig waren bei den Unternehmen die Arbeitskosten schneller angestiegen als die Produktivitätsgewinne, was einen erheblichen Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit zur Folge hatte. In der derzeitigen Anpassungsphase werden die Sozialabgaben wie auch die Gehälter eingefroren oder gar gesenkt. Dies bedeutet für die Haushalte eine schwierige Zeit, die sich noch eine Weile auf den Verbrauch auswirken dürfte, denn die Gehälter stagnieren, und die Arbeitslosigkeit bleibt relativ hoch. Makroökonomisch gesehen kann eine spürbare Zunahme des Verbrauchs erst nach einer Verbesserung der Arbeitsmarktlage einsetzen. Dieses wichtige Problem dürfte die Erholung der Wirtschaft und

der Märkte jedoch trotzdem nicht einschränken.

Welche Sektoren werden als Erste Nutzen aus der wirtschaftlichen Erholung schlagen können?

Es gibt mehrere Sektoren, die vorrangig von der Erholung profitieren werden. Zunächst wären die Finanz- und Bankwertpapiere zu nennen: Auch bei einem weiterhin rückläufigen Kreditgeschäft trägt die Erholung zur Senkung des Ausfallrisikos bei. Die Banken haben sich bereits erholt, konnten aber noch nicht wieder an das Leistungsniveau der Zeit vor der Krise 2006–2007 anknüpfen. Doch selbst in dem nun anspruchsvolleren regulatorischen Umfeld ist das Potenzial der europäischen Bankpapiere vielversprechend. Die Wertpapiere einer Bank wie der BNP Paribas oder eines

Versicherungsunternehmens wie Axa dürften sich dementsprechend entwickeln. Aber auch die Industrie dürfte von der Trendwende profitieren: Industrieunternehmen haben hohe Fixkosten, die durch die Rückkehr zu einer stärkeren Nachfrage besser verteilt werden können. Daher raten unsere Analysten zum Kauf von Stahlaktien, beispielsweise von ArcelorMittal. Auch der Börsenwert eines Unternehmens wie Siemens, das diversifizierter und auf Spitzentechnologien, Gesundheit und Energie ausgerichtet ist, dürfte steigen, was im Übrigen auch wieder Deutschlands Rolle als wichtigster Wachstumsmotor des Euroraums unterstreicht. ▀

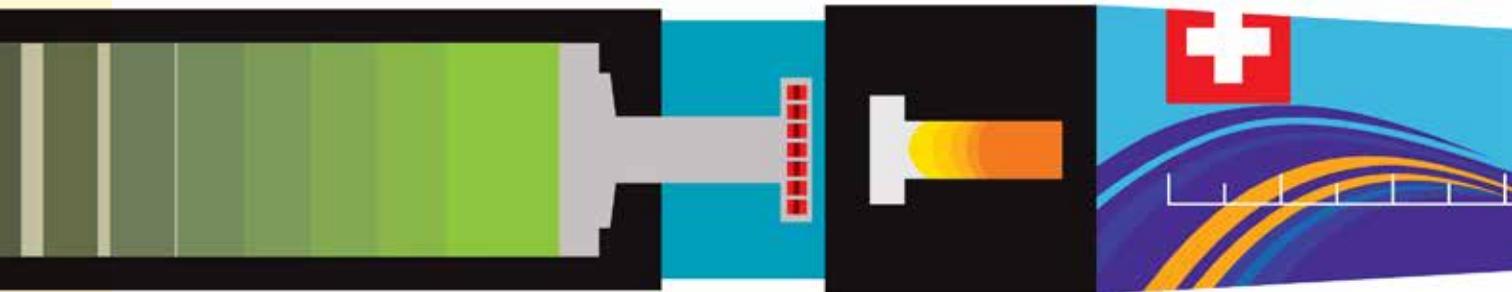


Gérald Moser
Abteilung Analyse
und Recherche
Crédit Suisse
Zürich

Süchtiga nach Schweizer Nikotin

Ist Nikotin schädlich? Nicht für jeden: Die boomende Nachfrage nach E-Zigaretten eröffnet den wichtigsten Herstellerfirmen neue Absatzmärkte. So auch dem Schweizer Unternehmen Siegfried.

Jean-Christophe Piot



Lungenfachärzte, Agatha-Christie-Leser und eine Milliarde Raucher weltweit wissen es nur zu gut: Nikotin ist giftig, und das bereits in geringen Dosen. Der für die Sucht nach Tabak verantwortliche Wirkstoff Alkaloid wird aber auch in Entwöhnungsprodukten eingesetzt, etwa in Nikotinplastern und -kaugummi. Zum medizinischen Konsum zählen seit einigen Jahren auch die immer populäreren E-Zigaretten. Als Alternative zu Tabak können darin verschiedenste Flüssigmischungen verdampft und inhaliert werden, die sich aus Propandiol, diversen Aromen und meist einer mehr oder weniger hohen Dosis Nikotin zusammensetzen.

Reines Nikotin wird weltweit nur von einigen wenigen Unternehmen hergestellt. Zu diesen gehört der Schweizer Pharmawirkstoffproduzent Siegfried, der allein mehr als die Hälfte der gesamten Weltproduktion liefert. Das von SIX Swiss Exchange auf einen Wert von etwa 600 Mio. Franken geschätzte Zofinger Unternehmen hat in den vergangenen zwölf Monaten eine der besten Performances hingelegt: Der Aktienkurs kletterte um ein Drittel, der Nettogewinn stieg zwischen 2012 und 2013 von 21 auf 53,9 Mio. Euro. Das 1879 gegründete Pharmaunternehmen verkauft zwar bereits seit über 25 Jahren Nikotin, doch erst ab 2011 kamen erste

Anfragen aus der E-Zigarettenindustrie. Als schliesslich die grossen Zigarettenhersteller damit begannen, in den Markt der Verdampfer zu investieren, reagierte man auch bei Siegfried auf das wachsende Interesse an E-Zigaretten.

HOHE QUALITÄT

Es handelt sich dabei um einen Markt, der auf Alkaloide von hoher Qualität sowie auf die Fachkenntnis und die Reputation untadeliger Hersteller setzt. Zu diesen gehören neben Siegfried auch die amerikanische Firma Actavis und der chinesische Produzent Porton Fine Chemicals. «Siegfried ist eine alteingesessene

Firma», betont Martin Schreiber, Analyst für die Kantonalbank Zürich. «Ihre Geschäftsbeziehungen basieren bei Nikotin wie auch bei ihren sonstigen Erzeugnissen auf einer sehr hochwertigen Produktion und zuverlässigen Fertigungsverfahren.»

VORSICHTIGE POLITIK

Der Trend zur E-Zigarette trägt zwar aktuell massgeblich zu den guten Ergebnissen von Siegfried bei, aber trotzdem könnte die Auswirkung auf die Unternehmens-

leistung langfristig begrenzt bleiben. Die grösste Unbekannte in diesem Zusammenhang ist die Rechtslage: Denn niemand ist heute in der Lage, für die nächsten Jahre die Bedingungen für den Vertrieb der zum Auffüllen von E-Zigaretten verwendeten E-Liquids vorherzusagen.

Da Nikotin zu den neurotoxischen Alkaloiden zählt, sind derzeit einige zentrale Zukunftsfragen noch ungeklärt: Ist Nikotin der Einstieg in die Tabaksucht? Oder wird die E-Zigarette im Gegenteil ihren Platz unter den Entwöhnungsstrategien finden? Bisher wirken Verdampfer nicht besser als die klassischen Nikotinersatzpro-

dukte, und der Medizin mangelt es noch an Erfahrungswerten, um die eventuellen positiven Auswirkungen auf die öffentliche Gesundheit einschätzen zu können. Daraus erklärt sich auch die vorsichtige Haltung der Politik: Während die amerikanischen Behörden die E-Zigarette als Tabakprodukt betrachten, bestätigte die EU im vergangenen Jahr den Status als frei verkäufliches Produkt des täglichen Bedarfs. In der Schweiz ist der E-Zigaretten-Vertrieb hingegen stark eingeschränkt: Der Konsum nikotinhaltiger Flüssigkeiten ist erlaubt, nicht aber ihr Verkauf. Das dürfte sich jedoch bald ändern: Im Mai 2014 hat der Bundesrat ein

neues Gesetz auf den Weg gebracht, das den Verkauf der E-Zigarette erlauben soll.

Davon abgesehen, gibt es noch andere Faktoren, die für Siegfried die Bedeutung des Markts für E-Zigaretten relativieren: «Nikotin macht gegenwärtig mit etwa 15 Mio. Dollar nur 5 Prozent des Unternehmensumsatzes aus», merkt Martin Schreiber von der ZKB an. So beeindruckend der Boom der Verdampfer auch sein mag: Die Produktion wird er nicht spektakulär nach oben treiben. Darüber hinaus ist Nikotin nicht in jeder der angebotenen Flüssigkeiten enthalten, und die Dosen sind gering. 2013 wurden vom gesamten Sektor nur 20 Tonnen nachgefragt. Diese Zahl könnte in diesem Jahr zwar auf 30 Tonnen ansteigen, aber parallel dazu könnte der Trend zur E-Zigarette den Verkauf von Pflastern und anderen Nikotinsubstituten, die ebenfalls von Siegfried produziert werden, verringern.

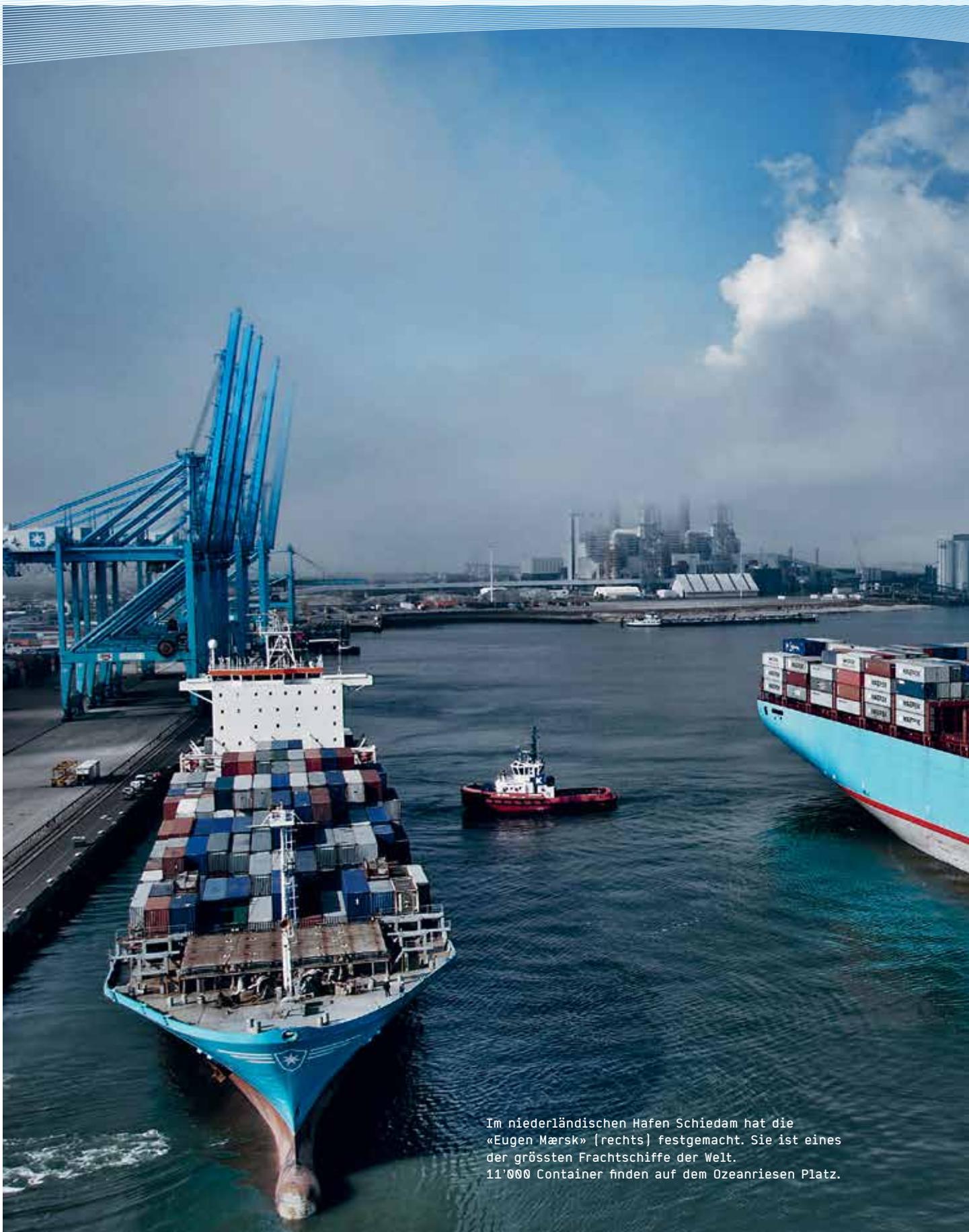
EINE FRAGE DER STRATEGIE

Anstatt also ausschliesslich oder primär auf Verdampfer mit ihrem letztlich bescheidenen Potenzial zu setzen, ist es vermutlich ratsamer, eine gute Gesamtstrategie zu verfolgen. Und genau das scheint man Martin Schreiber zufolge bei Siegfried auch zu tun: «Mittelfristig dürften Siegfrieds Gewinn und die betrieblichen Margen dank der neuen Niederlassungen in China wachsen. Das Unternehmen

dürfte also auch weiterhin überdurchschnittlich abschneiden.» ▲



☒ SFZN



Im niederländischen Hafen Schiedam hat die «Eugen Mærsk» (rechts) festgemacht. Sie ist eines der grössten Frachtschiffe der Welt. 11'000 Container finden auf dem Ozeanriesen Platz.

LOGISTIK: EINE BRANCHE IM UMBRUCH

- 34. Interview mit Peter Ulber, CEO von Panalpina
- 40. Die neuen Drehscheiben des Welthandels
- 44. Gefährlicher Gigantismus im Cargogeschäft
- 48. Nearshoring: Zurück zu den Wurzeln
- 50. Die Erfolgsrezepte der Marktführer
- 56. Amazon und die Herausforderungen des E-Commerce



MAERSK LINE

KURSÄNDERUNG

Grundlegende Änderungen im Warentransport: Nach zwei Jahrzehnten enormen Wachstums leiden die Schwergewichte der Branche heute unter Überkapazitäten. Dienstleistungen mit hohem Mehrwert und die Optimierung der IT sind die Erfolgsfaktoren der Zukunft.

Ludovic Chappex

Die Boomjahre der Logistik- und Transportbranche scheinen der Vergangenheit anzugehören. Zwischen 1990 und 2010 war das Wachstum der Branche im Zuge der sich beschleunigenden Globalisierung und der Auslagerung von Produktionsstätten nach Asien regelrecht explodiert. In der Seefracht wurden in dieser Zeit jährliche Wachstumsraten von etwa 10 Prozent verzeichnet. Das ist fast das Dreifache des durchschnittlichen globalen Wachstums des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Doch die Wirtschaftskrise hat dieser Entwicklung ein jähes Ende gesetzt.

Heute steht die Logistik- und Transportbranche an einem Scheideweg. «Die Globalisierung ist bereits weit fortgeschritten und in eine reifere Phase eingetreten», erklärt Michael Foeth, Analyst der Bank Vontobel. «Zwar setzt sich das Wachstum in der Logistikbranche fort. Es ist heute jedoch strukturell schwächer.»

Der Zuwachs in der Seefracht, die 90 Prozent des weltweiten Warenverkehrs ausmacht, liegt heute im besten Fall bei etwa 6 Prozent und ist damit ungefähr zweimal so hoch wie das globale BIP-Wachstum. Und doch kaufen die Unter-

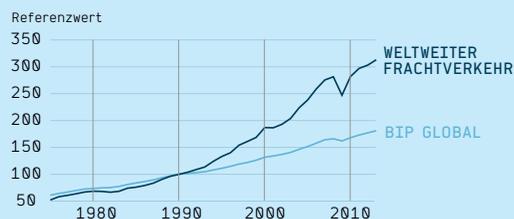
nehmen Schiffe mit immer grösseren Frachtkapazitäten. Sie versuchen so, Grössenvorteile zu erzielen und die Transportkosten pro Container zu reduzieren. Diese Flucht nach vorne hat in dem hart umkämpften Markt zu gewaltigen Überkapazitäten geführt (lesen Sie auch den Artikel auf S. 44).

Im Bereich der Luftfracht sieht es keinesfalls besser aus. Hier liegen die Zuwächse lediglich auf dem Niveau des globalen BIP-Wachstums. «Die Überkapazitäten sind deutlich höher als in der Seefracht», betont Michael Foeth. «Das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Hightechprodukte, die in der Regel mit dem Flugzeug transportiert werden, in den vergangenen Jahren sehr viel kleiner und leichter geworden sind.» Tablets und Smartphones haben die klassischen PCs verdrängt, und das macht

sich in den Laderäumen der Flugzeuge bemerkbar. Reine Frachtflugzeuge kommen daher immer seltener zum Einsatz. Die Langstrecken-Passagierflugzeuge, die heute grössere Ladekapazitäten aufweisen, dienen gleichzeitig als Frachtmaschinen. «Viele Fluggesellschaften wie British Airways haben sich für die Aufgabe ihres Frachtgeschäfts entschieden. Die Überkapazitäten haben die Margen gedrückt. Reine Frachtfluggesellschaften wie die luxemburgische Cargolux stehen vor enormen Herausforderungen», so Michael Foeth.

Doch es ist nicht alles schlecht. Abgesehen vom schwierigen Umfeld hat sich die konjunkturelle Situation in den vergangenen Quartalen verbessert. Einige Unternehmen wie der Schweizer Logistikkonzern Kuehne + Nagel erzielen attraktive Margen und gehen sogar von einem

1990–2010: EXPLOSION DES GLOBALEN TRANSPORTS



QUELLE: UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD); REVIEW OF MARITIME TRANSPORT 2013

starken Wachstum ihrer Aktivitäten aus. Die Vorreiter der Branche setzen zudem auf effiziente Kostensenkungsstrategien, insbesondere durch IT-Optimierung (lesen Sie hierzu auch das Interview mit Peter Ulber, dem CEO von Panalpina, auf S. 34).

Vor allem Logistikdienstleistungen mit hohem Mehrwert – Transport von Spezialausrüstung, Montage und Prüfung von Produkten – gewinnen immer mehr an Bedeutung. Von dieser Entwicklung werden in Zukunft besonders flexible Unternehmen profitieren. Verstärkt wird dies durch den Trend zum Nearshoring: Multinationale Unternehmen verlagern ihre Produktion zunehmend zurück in die Heimat (lesen Sie hierzu den Artikel auf S. 48).

Die Massenfertigung bleibt zwar in den Schwellenländern. Die Standorte, in denen die letzten Montageschritte vorgenommen werden, werden jedoch vermehrt in Osteuropa oder Mexiko und damit in der Nähe der grössten Absatzmärkte angesiedelt. Logistikdienstleister wie Panalpina kümmern sich nicht mehr nur um den Transport, sondern sie sind auch am Produktionsprozess, an der Montage oder an der Prüfung von Produkten beteiligt. «Das ist noch kein Massenphänomen, aber die Tendenz ist klar: Viele multinationale Konzerne verlagern ihre Produktion in die Nähe ihrer Kunden. Und Logistikunternehmen, die sich auf diese neue Situation einstellen, haben die besten Erfolgsaussichten», betont Mark Pearson, Logistikspezialist und Managing Director bei der Unternehmensberatung Accenture. ▲



«DIE ERFOLGREICHEN LOGISTIKUNTERNEHMEN BIETEN MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN»

Für die Branchenführer reicht es heute nicht mehr aus, Waren von A nach B zu transportieren. Interview mit Sebastian Heese, Logistikexperte von der EBS Business School in Wiesbaden.

Das Gespräch führte Serge Maillard

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Inwieweit ist die Logistik- und Transportbranche von der Wirtschaftskrise betroffen?

SEBASTIAN HEESE ► Die Branche hatte in den vergangenen Jahren sehr zu leiden, denn sie hängt direkt von den weltweiten Warenflüssen ab. Sie schreibt zwar nach wie vor schwarze Zahlen, musste aber im Vergleich zur Zeit vor der Krise mehrere Gänge zurückschalten.

Welche Logistikdienstleistungen halten Sie trotz dieses Rückgangs für vielversprechend?

Das lässt sich in zwei Schlagworten zusammenfassen: «integriert» und «massgeschneidert». Heute kümmern sich viele Unternehmen noch ausschliesslich um das Frachtgeschäft. Sie sind in der Lage, ein Produkt per Schiff, Bahn, Lkw oder Flugzeug von A nach B zu transportieren. Echtes Wachstum erzeugen aber jene Firmen, die komplexe Zulieferketten managen können – Firmen, die fähig sind, ihre Lager gut zu verwalten und ihre Kunden dahingehend zu beraten, welche Produkte sie wann verschicken sollten. Diesen Firmen gelingt es auch, durch die Auswertung zahlreicher Daten Skaleneffekte zu erzielen.

Auf welche Unternehmen sprechen Sie hier an?

Auf die internationalen Logistikunternehmen wie DHL, Kuehne + Nagel oder DB Schenker. Sie zielen auf ein breiteres Leistungsangebot, das wir «Contract Logistics» nennen. Das ist nicht mehr einfach nur Transport,

sondern eine echte Partnerschaft mit Kunden wie Coca-Cola oder BMW – immer vorausgesetzt, dass diese bereit sind, alle ihre Daten zugänglich zu machen. Das erfordert die globale Beherrschung sehr komplexer Netzwerke, mit einem Büro in jedem Hafen dieser Welt! Und ein solches Netz kann man nicht von heute auf morgen aufbauen.

Welche Transportart entwickelt sich derzeit am schnellsten?

Der Strassenverkehr wächst besonders stark, da die Lieferung von Gütern und Dienstleistungen zum Verbraucher nach Hause insbesondere dank Amazon immer beliebter wird. Davon profitieren in erster Linie die Express-Paketdienste UPS, DHL, FedEx oder auch US Postal. In Zukunft wird es vielleicht ganz neue Möglichkeiten geben: etwa Lieferungen per Drohne. Jeff Bezos, der CEO von Amazon, hat erklärt, über solche Lösungen nachzudenken. Das könnte den Markt revolutionieren!

Wie verändern technologische Innovationen diesen Markt?

Dank des Fortschritts im IT-Bereich können die Logistikunternehmen immer grössere Datenmengen analysieren und immer komplexere Wahrscheinlichkeitsrechnungen durchführen. So können sie etwa bessere Lieferstrategien entwickeln. Die Lieferwagen von DHL wählen zum Beispiel schon heute schnellere Routen, die ihnen ein System ausrechnet, das in Echtzeit die aktuelle Verkehrssituation auswertet.

«Die Logistikwirtschaft muss und wird sich neu erfinden»

Peter Ulber, CEO von Panalpina, leitet seit Juni 2013 die Geschicke der Schweizer Firma. Im Interview mit Swissquote Magazine sprach er über die fortschreitende Digitalisierung der Branche und über ihre Wachstumschancen.

Interview: Ludovic Chappex
Foto: Vincent Calmel

Wird Panalpina bald zu den positiven Überraschungen an der Schweizer Börse gehören? Die Firma aus Basel, ein wichtiger Player der internationalen Logistik- und Transportbranche, macht seit einigen Monaten durch eine spürbare Erholung auf sich aufmerksam, nachdem sie im Zuge der Weltfinanzkrise zuletzt schwierige Zeiten durchlebte. So lagen die Ergebnisse für das erste Quartal 2014 fast 30 Prozent über denen des Vorjahreszeitraums. Auch Umsatz und Gewinn im Gesamtjahr 2013 haben sich im Vergleich zu 2012 leicht positiv entwickelt.

Obwohl diese Zahlen die Analysten noch nicht vollständig überzeugen (siehe Kasten auf S. 37), so weisen sie doch darauf hin, dass der Schweizer Konzern von einem neuen Aufschwung zu profitieren scheint. Diese positive Entwicklung fällt mit der Verpflichtung eines neuen Managements zusammen: Die ehemalige CEO Monika Ribar hatte im Juni 2013

ihren Platz dem Deutschen Peter Ulber, der zuvor im Vorstand des Konkurrenten Kuehne + Nagel mit Sitz in Schwyz und anschliessend als freier Berater tätig gewesen war, überlassen. Im Unternehmen angekommen, zögerte Ulber nicht lange, diesem mit der Verbesserung von Prozessen der Kostenkontrolle seinen persönlichen Stempel aufzudrücken. Peter Ulber ist davon überzeugt, dass die spannendsten Aufgaben noch vor Panalpina liegen.

Zum folgenden Interview empfing er uns am Panalpina-Firmensitz in Basel.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Womit haben die guten Ergebnisse von Panalpina in den vergangenen Monaten zu tun?

Peter Ulber ▶ Zunächst einmal mit den Fortschritten im Bereich finanzielle Transparenz. Wir haben unsere Fähigkeit verbessert zu erkennen, welcher Unternehmensbereich gut funktioniert und welcher nicht, und das in den



Für Luftfrachttransporte werden auch Maschinen vom Typ Boeing 747-400F eingesetzt.

2014 PANALPINA WORLD TRANSPORT LTD



Der Segelfan

Der CEO von Panalpina ist alles andere als ein Neuling in der Logistik- und Transportbranche. Bevor er im Juni 2013 das Ruder des Basler Unternehmens übernahm, war Peter Ulber (54) zwischen 1986 und 2011 beim Branchenriesen Kuehne + Nagel tätig, zunächst in Europa, dann in den USA und in Südamerika. 2008 wurde er in die Konzernleitung berufen und übernahm dort die Verantwortung für die Bereiche See- und Luftfracht. In dieser Funktion war Peter Ulber aktiv an der Expansionsstrategie des Unternehmens beteiligt. 2011 machte er sich selbstständig, indem er die Charleston Enterprise Group

LLC, eine Unternehmensberatung in der Logistik- und Transportbranche, mitgründete. Ein kurzer Abstecher, der ihn schliesslich an die Spitze von Panalpina führte. «Die Hälfte der Zeit reise ich», sagt der CEO. «Das hat mit der internationalen Ausrichtung unseres Netzwerks zu tun. Aber wenn ich nicht arbeite oder reise, erhole ich mich gern beim Segeln, besonders in der Karibik.»

Peter Ulber hat an der Kühne Logistics University in Hamburg studiert. Er wohnt in Basel und in Charleston (US-Bundesstaat South Carolina), wo auch seine Familie lebt.

verschiedenen Regionen weltweit und bis in die kleinsten Organisationseinheit hinein. So können wir die am wenigsten profitablen Bereiche ausmachen und dort die Abläufe optimieren. Ausserdem muss man sagen, dass sich die Gesamtsituation in der Luft- und Seefracht seit Ende 2013, Anfang 2014 verbessert hat.

Worin liegen heute die wichtigsten Stärken Panalpinas? Unsere beiden wichtigsten Stärken sind und bleiben die Luftfracht und die Seefracht auf der ganzen Welt. Wir gehören zu den wenigen Unternehmen, die weltweit vertreten sind. In der Logistik- und Transportbranche halten auch die grössten Akteure nicht mehr als 10 Prozent der Marktanteile. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich auf bestimmte Tätigkeitsfelder zu konzentrieren und nicht zu versuchen, alles für alle Kunden anzubieten.

Ihre Margen in der Seefracht sind deutlich geringer als die von Kuehne + Nagel zum Beispiel. Warum ist das so? Bei den Bruttomargen halten wir dem Vergleich mit der Konkurrenz ganz gut stand. Aber es stimmt, dass wir beim EBIT in der Luftfracht zwar gut abschneiden, bei der Seefracht aber noch Nachholbedarf haben. Wir müssen da vor allem unsere IT-Tools optimieren. Wir sind gerade dabei, diese zu modernisieren. Das ist im Übrigen die bisher grösste Investition in der Geschichte von Panalpina, es geht hier um mehr als 200 Mio. Franken. Für den Aufbau dieser neuen Plattform haben wir eine Partnerschaft mit dem deutschen Softwareunternehmen SAP geschlossen.



Panalpina transportiert auch Bauteile und Ausrüstungen für die Öl- und Gasindustrie.

2014 PANALPINA WORLD TRANSPORT LTD

Was sollen diese neuen IT-Tools konkret bringen?
Sie werden uns helfen, unsere Produktivität auf globaler Ebene zu verbessern und unser Integrationsniveau zu erhöhen. Bisher wurden viele Informationen noch über veraltete Mittel oder Träger übermittelt, wie Papierdokumente oder Telefonanrufe. Hinter den Kulissen wird sich in den nächsten Monaten einiges ändern, auch wenn die Kunden nichts davon mitbekommen.

«Die wirkliche Revolution in der Logistik- und Transportbranche hat noch gar nicht stattgefunden.»

Wie viel Einfluss nehmen Sie persönlich auf diese Veränderungen?

Ich habe den grössten Teil meines Lebens in der Logistik- und Transportbranche verbracht. Aber ich glaube, dass die Tatsache, dass ich einige Jahre lang als Berater gearbeitet habe (siehe

Kasten auf S. 35) und damit ein wenig ausserhalb des Systems stand, eine heilsame Wirkung gehabt hat. Durch die Sicht des Beraters auf diese Industrie habe ich gelernt, ihre Abläufe infrage zu stellen. Einige Ansätze, die ich vollkommen logisch fand, als ich noch Teil des Systems war, habe ich von aussen plötzlich ganz anders wahrgenommen. Man kommt so zu anderen Schlüssen.

Welche Art von Schlüssen meinen Sie?

Das ist jetzt nur meine persönliche Meinung, aber ich glaube, dass die wirkliche Revolution in der Logistik- und Transportbranche noch gar nicht stattgefunden hat. In den nächsten zehn Jahren wird es grosse Umbrüche geben.

Können Sie uns das näher erklären?

Ich glaube, dass sich die Logistikwirtschaft neu erfinden muss und wird. Nehmen Sie als Beispiel das Nearshoring. Die international tätigen Unternehmen holen ihre Produktion zurück in die Heimat (siehe Artikel auf S. 48). Dieser

Trend bringt es mit sich, dass die Produkte sehr viel näher beim Endkunden zusammengebaut werden. Aus diesem Grunde werden Unternehmen wie Panalpina künftig immer stärker an der Endfertigung und an Testphasen beteiligt sein, aber auch an der Produktpersonalisierung (im Englischen spricht man diesbezüglich von FACT für «Final Assembly, Configuration and Testing» sowie von «Customization», Anm. d. Red.). Das ist eine grosse Veränderung, denn in der Vergangenheit waren Transport- und Produktionsketten klar voneinander getrennt.

Gibt es bereits Beispiele für diese Entwicklung?

Ja, aber wir stehen da noch ganz am Anfang! Derzeit wickeln wir beispielsweise für ein Unternehmen aus dem Bereich Telekommunikation den Transport von Bauteilen aus China in ein Logistikzentrum in Brasilien ab. Dort bauen wir die Produkte zusammen und führen Tests durch, bevor wir sie im Land ausliefern. Der Vorteil für Unternehmen wie das unsrige besteht darin, dass wir die

Transportkette nicht mehr verlassen. Früher beschränkten sich die Logistikanbieter darauf, Güter von A nach B zu transportieren, beispielsweise von einem Lager in ein Montagezentrum, und dann später noch einmal zurückzukehren, um die zweite Etappe des Transports bis zum Endkunden sicherzustellen.

Wie wird sich diese Revolution auf Ihre Branche auswirken?

Viele lokale und regionale Akteure werden auf dieser Ebene nicht mehr mithalten können. Das wird zu einer Marktkonsolidierung führen. Man braucht eine sehr flexible und leichte Struktur, um sich dieser Realität anzupassen. Vor diesem Hintergrund ist Panalpina sehr gut aufgestellt. Wir haben keine eigenen Flotten oder andere schwere Infrastrukturen.

Wie sehen Sie denn in diesem Zusammenhang die Überkapazitäten, mit denen viele Unternehmen, die eigene Schiffe haben, derzeit kämpfen?

Das ist ein riesiges Problem für diese Branche. Aber gleichzeitig haben die in diesem Bereich tätigen Firmen nicht wirklich die Wahl. Denn sie wissen, dass sie nicht mehr konkurrenzfähig sind, wenn sie keine grösseren Schiffe kaufen, weil sie nur so die Kosten des Containertransports senken können. Die neueste Frachtergeneration, die bis zu 18'000 Container transportieren kann, ermöglicht auf diese Weise Kosteneinsparungen von 30 Prozent im Vergleich zur Vorgängergeneration. Und die Pläne für die nächste Generation liegen bereits auf dem Tisch!

ÜBER DIE ALPEN

Gut im Luft- und Seetransport positioniert konnte Panalpina 2013 Marktanteile hinzugewinnen. Aber das Unternehmen sieht sich mit einer schwierigen Konjunkturlage konfrontiert.

Mit seinem Ursprung, der bis auf den Flusshandel auf dem Rhein in den 1930er-Jahren zurückgeht, und mit seinem Namen, der an die Verbindung von Nord- und Südeuropa in den 1950er-Jahren erinnert, gehört Panalpina heute zu den fünf grössten weltweiten Akteuren im Luft- und Seetransport.

In diesen beiden Bereichen hat das in Basel ansässige Unternehmen im ersten Quartal 2014 ein Wachstum von plus sechs Prozent hingelegt, was dem

doppelten Marktdurchschnitt entspricht. Unter dem Einfluss seines neuen CEO, Peter Ulber, hat Panalpina ausserdem begonnen, an seiner finanziellen Transparenz zu arbeiten, was es dem Unternehmen ermöglichte,

effizienter die Sektoren seiner Aktivität zu identifizieren, die es zu optimieren galt, und so seine Rentabilität zu verbessern.

Die Gruppe entwickelt auch aktiv ihre Serviceleistungen mit hohem Mehrwert weiter, wie etwa den Transport empfindlicher Produkte bei konstanter Temperatur oder aber den sogenannten LCL-Seetransport (Less Than Container Load), bei dem es darum geht, in einem Container die Produkte verschiedener Firmen unterzubringen.

Wenn die Analysten zwar die positive Dynamik des Unternehmens hervorheben, weisen sie dennoch auch auf die Risiken des Preisdrucks hin, insbesondere im Bereich des Lufttransports (eines Sektors, der 40 Prozent des Bruttoumsatzes plus von Panalpina ausmacht). Diese Volatilität veranlasst insbesondere Credit Suisse zur Vorsicht. Die Bank bleibt in ihrem Bericht vom 2. Mai bei ihrer SELL-Empfehlung für das Wertpapier.

Umsatz 2013
CHF 6,75 Mrd.

Mitarbeitende
15'000

CEO
Peter Ulber

PWTN



2014 PANALPINA WORLD TRANSPORT LTD

Sie wird 24'000 Container fassen und die Kosten noch einmal um 30 Prozent senken. Es ist so: Wenn Sie nicht investieren, sind Sie auf dem Markt nicht mehr konkurrenzfähig. Wenn Sie es tun, haben Sie Probleme mit Überkapazitäten. Es gibt für diese Unternehmen eigentlich keinen Ausweg. Nur die stärksten werden überleben.

Durch welche Leistungen zeichnet sich Panalpina besonders aus?

Durch Transportdienstleistungen in Kombination mit Kontrolle der Kühlkette, um nur eine unserer Spezialitäten zu nennen. Vom Produktionsstandort bis zum Ziel garantieren wir während des gesamten Transports die genaue Einhaltung einer bestimmten Temperatur, die wir mit Messinstrumenten und Kühlkammern sicherstellen. Beispielsweise transportieren wir für das Schweizer Unternehmen CSL Behring Blutplasma im Kühltransporter von der Schweiz bis zu unserem Drehkreuz in Luxemburg. Das Blutplasma wird dann in Flugzeuge verladen, in denen die Temperatur ständig reguliert und kontrolliert wird, und nach Alabama gebracht. Vom Flughafen aus geht es wieder im Lastwagen bis zum Zielort.

Wir haben dafür eigene geleaste Frachtflugzeuge, zwei Boeing 747-8F. Dank dieser Aufstellung kontrollieren wir die komplette Transportkette. Wir bestimmen, wann das Flugzeug abhebt, und regeln die Temperatur in der Luft wie am Boden. Eine solche direkte Kontrolle ist einzigartig auf dem Markt. Wenn man sich die Logistikbranche



als ganze ansieht, ist diese Art der Dienstleistung ziemlich spezifisch.

Der Transport von Ausrüstungen für die Gas- und Ölindustrie ist eines der historischen Geschäftsfelder von Panalpina. Werden Sie die Aktivitäten in diesem Bereich weiter ausbauen? Auf jeden Fall. Wir möchten in diesem Bereich, der sozusagen zur DNA unseres Unternehmens gehört, weiterhin sehr aktiv bleiben. Man unterliegt in diesem Bereich mehr Zwängen als in anderen. Man muss in der Lage sein, in schwer zugänglichen Gebieten oder auf Offshore-Plattformen zu arbeiten. Auch die Regeln sind ein wenig anders. Es müssen bestimmte Sicherheits- und Qualitätsanforderungen eingehalten werden. All das erfordert ein gewisses Know-how.

Unsere Arbeit beginnt mit der Abholung der Ausrüstungen aus den grossen Produk-

tionszentren wie Aberdeen, Singapur oder Houston. Von dort werden sie ein erstes Mal per Flugzeug nach Luxemburg transportiert und dann mit einem anderen Flugzeug weiterbefördert in die Stadt Pointe-Noire im Kongo. Schliesslich werden die Ausrüstungen per Schiff entlang der afrikanischen Westküste zu den jeweiligen Bohrstellen gebracht. Hier haben wir ein weiteres Beispiel für eine massgeschneiderte Dienstleistung entlang der ganzen Transportkette.

Der Markt des Strassen- und Schienentransports gehört nicht zu Ihren Prioritäten. Hat das damit zu tun, dass die Konkurrenz in diesen Bereichen zu stark ist? Im Vergleich zu den grössten Konzernen sind wir doch recht klein. Wir haben deshalb keinen eigenen Fuhrpark. Um sich im Strassengüterverkehr durchzusetzen, braucht man ein sehr grosses Netzwerk, das man dann beliefert.



Das ist ein ganz anderer Ansatz als der unsrige, der auf einem sehr flexiblen Netzwerk beruht. Anders ausgedrückt: Wir entwickeln unsere Logistikstrategie in Abhängigkeit von unseren Kunden und nicht in Abhängigkeit von einem bereits bestehenden Netzwerk. Deshalb mieten wir den Grossteil der Transportmittel, die wir verwenden, oder geben einen Teil der Dienstleistung an Subunternehmen ab, insbesondere die «Last Mile» bei unseren Lieferungen. Wir arbeiten mit Hunderten von Subunternehmen zusammen.

Sie gehören derzeit zu den Weltmarktführern im sogenannten LCL-Seefrachtgeschäft (Less Than Container Load). Inwiefern ist diese Branche vielversprechend? Wir gehören in der Tat zu den wenigen Unternehmen, die diese Dienstleistung anbieten, die sehr viel profitabler ist als die Beladung mit Standardcontainern, sobald

erst mal die notwendige Infrastruktur dafür vorhanden ist. Der LCL-Transport beruht darauf, in einem Container Produkte verschiedener Unternehmen zu transportieren, was grössere Margen möglich macht. Wir haben unser Netz 2013 um 41 neue LCL-Dienste erweitert, womit wir jetzt 450 solcher Verbindungen weltweit haben. Und bis 2015 wollen wir 500 LCL-Dienste erreichen.

Welche Weltregionen werden sich in den nächsten Jahren entwickeln?

Derzeit machen wir etwa ein Drittel unseres Umsatzes in Europa, ein Drittel in den USA und ein Drittel in Asien und Afrika. Aber wir gehen davon aus, dass die Märkte in Afrika und im Nahen Osten immer wichtiger werden. Die Bruttogewinne in dieser Region, in der sich unser Hauptsitz in Dubai befindet, haben im vergangenen Jahr um 20 Prozent zugenommen. In den nächsten Jahren möchten wir unsere

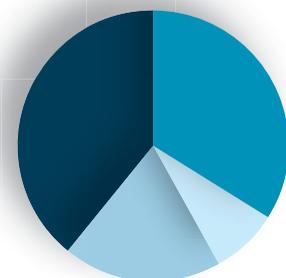
Infrastruktur in Westafrika ausbauen, mit einem Mix aus organischem Wachstum und kleineren Übernahmen. In dieser Region werden wir uns hauptsächlich auf die Öl- und Gasbranche sowie auf die Telekommunikation konzentrieren.

Warum sollte ein privater Investor auf Panalpina setzen?

Ich glaube, dass die Gewinner in der Logistik diejenigen sein werden, die über ein weltweites und integriertes Netzwerk verfügen. Für Panalpina trifft genau das zu. Wir gehören zu den wenigen Unternehmen, die das anbieten können. Ausserdem verbessert sich unsere Profitabilität, und die Struktur unserer Anteilseigner ist sehr vorteilhaft. Wir haben keine Schulden, sind deshalb unabhängig. So können wir schnell Entscheidungen treffen. Ausserdem besitzen wir so gut wie keine eigenen Transportmittel, was uns im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche extrem flexibel macht. ▲

☒ PWTN

UMSATZVERTEILUNG NACH REGIONEN



39%	34%	19%	8%
Europa	Nord-, Südamerika	Asien, Pazifik	Mittlerer Osten, GUS-Staaten, Afrika

Die neuen Drehscheiben des Welthandels

Rotterdam, Hamburg und Singapur, lange Zeit die wichtigsten logistischen Zentren der Welt, verlieren an Bedeutung. Die neuen globalen Hubs sind China, Dubai und bald auch die Karibik.

Serge Maillard

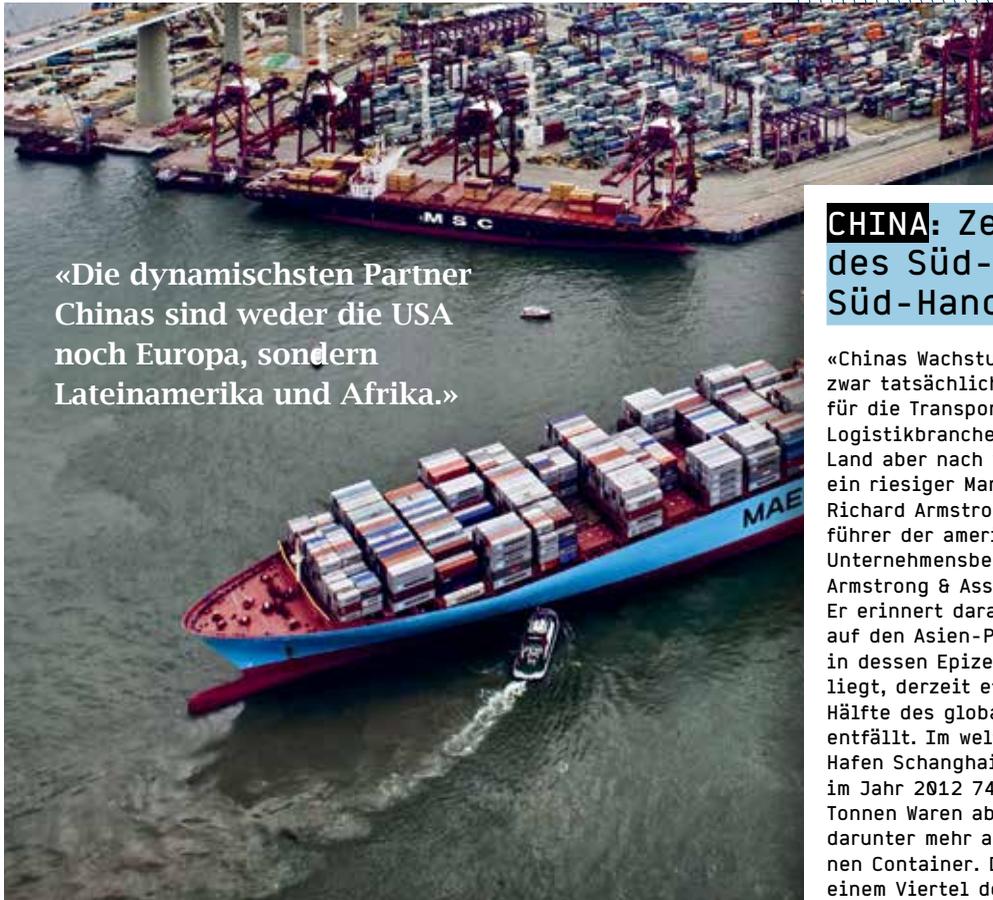


Mit jedem Jahrzehnt, das vergeht, wird die vom britischen Wirtschaftswissenschaftler Martin Stopford Ende der 80er-Jahre entwickelte Theorie der Westlinie aufs Neue bestätigt. Sie besagt, dass sich das Zentrum des weltweiten Seehandels im Laufe der Geschichte immer weiter in Richtung Westen verlagert: erst von Mesopotamien nach Rom, dann von Venedig nach Amsterdam und später nach London. Von dort aus schliesslich die Verschiebung nach Nordamerika und nach Japan. Mit Beginn des neuen Jahrtausends sind nun China und der Pazifikraum zu den neuen globalen Handelszentren aufgestiegen.

Derzeit bildet China die unangefochtene Nummer eins in Sachen Transport und Logistik. Mit sieben der zehn grössten Handelshäfen der Welt, darunter der absolute Spitzenreiter Schanghai,

ist die Volksrepublik längst an den niederländischen und hanseatischen Docks vorbeigezogen.

Aber es stehen noch weitere Giganten in den Startlöchern. An der Schnittstelle der Handelsrouten gen Asien, Europa und Afrika profiliert sich das ehrgeizige Dubai als Drehkreuz des internationalen Warenhandels. Und das Emirat hat noch Grösseres im Sinn. Es lässt derzeit seine Hafenanlagen ausbauen. Sie sollen bis 2030 jene von Schanghai übertreffen. Dubai würde damit zum mächtigsten Port der Erde. Viel weiter westlich gewinnt auch die Karibik immer mehr an logistischer Bedeutung. Mit dem Ausbau des Panamakanals, der die Passage von Riesen-Containerschiffen ermöglichen soll, dürfte sie zu einem zentralen Hub der Handelsströme in Richtung USA aufsteigen. ▲



«Die dynamischsten Partner Chinas sind weder die USA noch Europa, sondern Lateinamerika und Afrika.»

WALTER RADEMECHER

CHINA: Zentrum des Süd-Süd-Handels

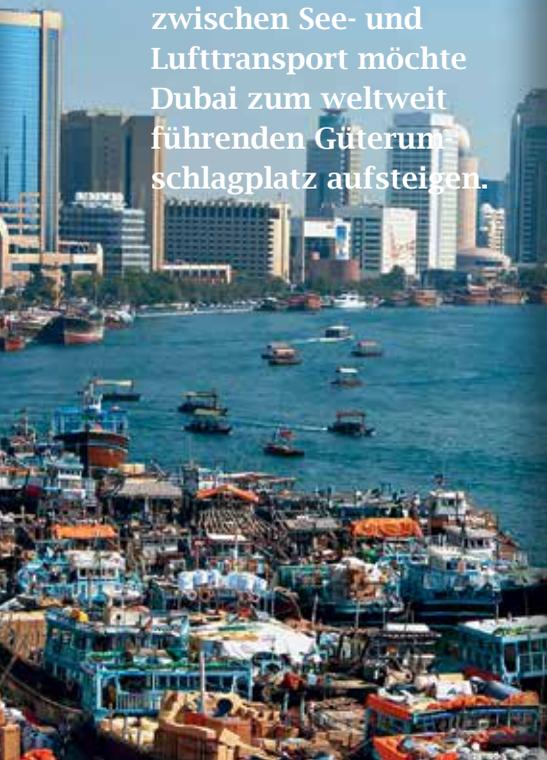
«Chinas Wachstum hat sich zwar tatsächlich verlangsamt, für die Transport- und Logistikbranche bleibt das Land aber nach wie vor ein riesiger Markt», meint Richard Armstrong, Geschäftsführer der amerikanischen Unternehmensberatung Armstrong & Associates. Er erinnert daran, dass auf den Asien-Pazifik-Raum, in dessen Epizentrum China liegt, derzeit etwa die Hälfte des globalen Handels entfällt. Im weltgrößten Hafen Schanghai wurden im Jahr 2012 744 Millionen Tonnen Waren abgefertigt, darunter mehr als 32 Millionen Container. Das entspricht einem Viertel des chinesischen Aussenhandels. Neben Schanghai gehören auch die chinesischen Hafenanlagen von Tianjin, Kanton, Ningbo, Suzhou, Qingdao und Dalian zu den weltweiten Top Ten.

Das Land setzt verstärkt auf die Entwicklung seiner Geschäftsbeziehungen zu den Schwellenländern, was eine Steigerung der Süd-Süd-Handelsströme zur Folge hat. Ein Trend, der durch den steigenden Rohstoffbedarf unterstützt wird: «Die dynamischsten Partner Chinas sind weder die USA noch Europa, die wenig Marge bieten, sondern Lateinamerika und Afrika», erklärt Carlos Cordón, Logistikprofessor am IMD Lausanne. So ist China heute der grösste Handelspartner Brasiliens und knüpft gleichzeitig immer engere Beziehungen zu rohstoffreichen afrikanischen Ländern wie Guinea.



CARLOS BARRERA SLASH / REUTERS

An der Schnittstelle zwischen See- und Lufttransport möchte Dubai zum weltweit führenden Güterumschlagplatz aufsteigen.



DUBAI: auf dem Weg zum grössten Hafen des Planeten

Die Metropole in den Vereinigten Arabischen Emiraten ist bekannt für gigantische Bauprojekte. Der Transport- und Logistiksektor bildet dabei keine Ausnahme: Der 2001 begonnene und bis 2030 geplante Ausbau der Hafenanlage Jebel Ali wird Dubai wohl zum weltgrössten Hafen mit einer jährlichen Kapazität von 55 Millionen Containern machen (derzeit sind es noch 14 Millionen). «Dieses Erweiterungsprojekt wurde von den politischen Machthabern erdacht, die riesige Geldsummen in den Bau gepumpt haben», erklärt Wolfgang Stölzle, Professor für Logistikmanagement an der Universität St. Gallen.

Durch seine günstige Lage zwischen Asien, Europa und Afrika erhofft sich Dubai insbesondere, an der Schnittstelle zwischen See- und Lufttransport zum weltweit führenden Güterumschlagplatz zu werden. Ein immer grösserer Teil der Fracht aus Südostasien und Hongkong gelangt nämlich per Schiff in die Golfmetropole, um dann per Flugzeug oder auf der Strasse weiter nach Europa transportiert zu werden. «Im Vergleich zur klassischen Seeroute von Asien nach Europa spart der Transit über Dubai Zeit», erklärt Logistikexperte

Richard Armstrong. «Die grossen Player der Branche, die sich einen harten Wettbewerb um die schnellsten und kostengünstigsten Transportwege liefern, versuchen deshalb, vor Ort ihre Kapazitäten auszubauen. Dabei kommt es den Logistikunternehmen sehr entgegen, dass die Länder des Nahen Ostens derzeit dabei sind, ihre Infrastruktur auszubauen.» Die Errichtung des neuen «South Batinah Logistics Hub» im Oman, der ebenfalls 2030 in Betrieb gehen soll, zeigt, dass auch das Sultanat Ambitionen hegt, ein regionales Frachthandelszentrum zu werden.

«Der Vorteil Dubais besteht darin, dass es mit Flughäfen und Hafenanlagen bereits heute sowohl über eine leistungsfähige Infrastruktur als auch über Lagerkapazitäten verfügt. Darüber hinaus ist Emirates Sky Cargo im Bereich Luftfracht eines der wichtigsten Unternehmen weltweit», ergänzt Patrick Burnson, Logistikfachmann aus San Francisco und Herausgeber der Fachzeitschrift «Logistics Management». Der Experte weist auch auf die Vorreiterrolle des Schweizer Logistikdienstleisters Panalpina hin: «Das Unternehmen gehörte zu den ersten, die ihre Präsenz im Nahen Osten ausgebaut haben.»

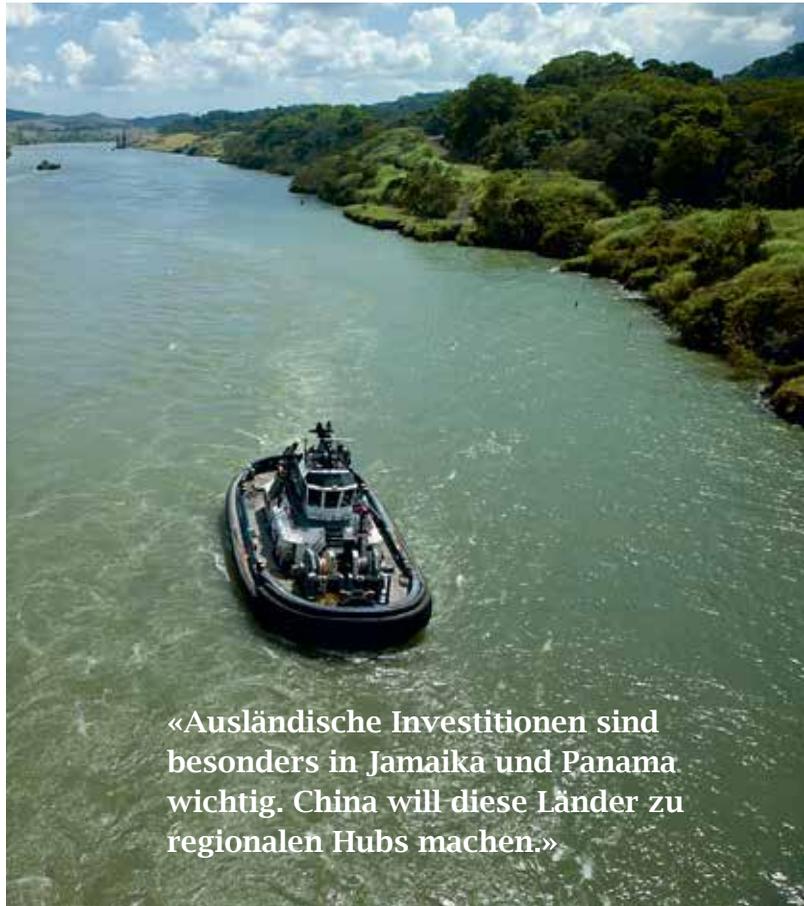


KARIBIK: der neue amerikanische Frachtverkehr

In der Karibik eröffnet die Erweiterung des Panamakanals, die bis 2015 abgeschlossen sein soll, derzeit allerdings nur schleppend vorankommt, der Logistik neue Perspektiven: «Ausländische Investitionen sind besonders in Jamaika und Panama wichtig. China will diese Länder zu regionalen Hubs für die Belieferung Nordamerikas, aber auch Europas machen», erklärt Patrick Burnson.

Jamaika ist die Panama am nächsten gelegene Insel und verfügt schon heute über das siebtgrösste natürliche Hafenbecken der Welt, den «Kingston Harbour». Das Land plant, seine Infrastruktur dahingehend auszubauen, dass sie auch für sehr grosse Schiffe geeignet ist. Weiterhin sollen die Kapazität für den See-Luft-Umschlag weiterentwickelt und die regionale Sonderwirtschaftszone gefördert werden. Die geschätzten Kosten dieser Projekte belaufen sich auf acht bis zehn Mrd. Dollar.

Auf den Bahamas, in der Dominikanischen Republik, in Costa Rica und in Kolumbien setzt man mit neuen Hochseehäfen ebenfalls grosse Hoffnungen in die Erweiterung des Panamakanals. «Vor allem führende nordamerikanische Logistikunternehmen wie C.H. Robinson könnten davon profitieren», schätzt Patrick Burson.



«Ausländische Investitionen sind besonders in Jamaika und Panama wichtig. China will diese Länder zu regionalen Hubs machen.»



ISTOCK

ISTOCK

Gefährlicher Gigantismus

Trotz des weltweiten Konjunkturabschwungs werden immer grössere Frachtschiffe gebaut. Die Reedereien befinden sich in einem Teufelskreis.

Serge Maillard

Der Seefrachtverkehr, Eckpfeiler der weltweiten Transportwirtschaft, hat sich seit den 1970er-Jahren verdreifacht. Heute werden jedes Jahr über acht Milliarden Tonnen Güter von mehr als 50'000 Frachtern rund um den Globus transportiert.

Angesichts der Tatsache, dass 90 Prozent der weltweit beförderten Waren zumindest zum Teil auf dem Seeweg transportiert werden, überraschen die spektakuläre

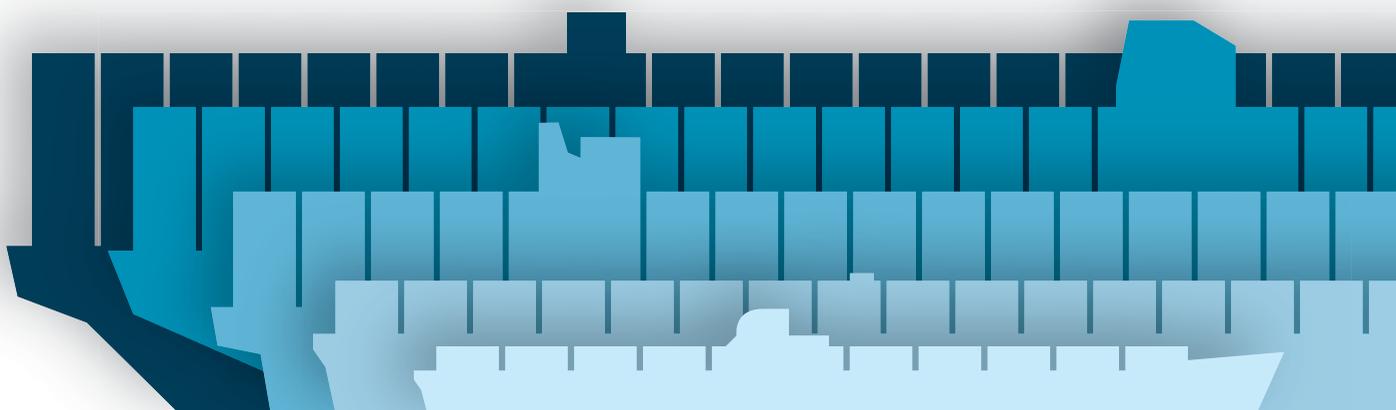
Zunahme von Frachtschiffen und deren immer grössere Ausmasse (siehe Grafik) zunächst nicht weiter.

«In den Boomjahren vor der Finanzkrise haben die Reedereien viele Frachter bestellt.»

Der Markt wird beherrscht von einigen Branchenriesen wie der dänischen Unternehmens-

gruppe A.P. Møller-Mærsk (600 Frachter), dem in Genf ansässigen Unternehmen MSC sowie CMA CGM (Frankreich), Evergreen (Taiwan) und COSCO (China). Nach Angaben der Vereinten Nationen transportierten diese Reedereien 2013 fast 160 Millionen Container.

Trotz dieser beeindruckenden Zahlen durchläuft die Branche derzeit jedoch eine schwierige Phase. Und das hat mit Überkapazitäten zu tun: «In den Boomjahren vor der Finanzkrise haben die Reedereien viele Frachter bestellt», erklärt Carlos Cordón, Professor am IMD Lausanne. «Für den Bau eines Frachtschiffs gehen in der Regel ein bis zwei Jahre ins Land. Bis zum Auslieferungszeitpunkt war die Nachfrage dann allerdings erheblich gesunken.» Die Folgen: Der «Baltic Dry Index», ein Preisindex für das weltweite Verschiffen von Hauptfrachtgütern, hatte im Mai 2008 einen Spitzenwert von mehr



1956

ERSTE CONTAINERSCHIFFE

Kapazität: 500–800 Container
Abmessungen: 139 x 17 x 9 m

1980

KLASSE: PANAMAX

Kapazität: 3'000–3'400 Container
Abmessungen: 250 x 32 x 12,5 m

1988

KLASSE: POST PANAMAX

Kapazität: 4'000–5'000 Container
Abmessungen: 285 x 40 x 13 m

als 10'000 Punkten erreicht, brach dann aber im Dezember desselben Jahres massiv ein (siehe Grafik S. 46).

Die Nachfrage nach XXL-Schiffen scheint paradoxerweise keineswegs abzuflauen.

Während die Seefrachtpreise vor der Wirtschaftskrise aufgrund des rasant zunehmenden Handels mit China extrem hoch waren, ist es danach zu einem dramatischen Preissturz gekommen. Inert weniger Monate verwandelte sich die Überauslastung in Überkapazität. Auf den viel befahrenen Handelsrouten sanken die Preise besonders stark, was Carlos Cordón so illustriert: «Derzeit zahlen Sie weniger dafür, eine Frachtladung auf der stark befahrenen Strecke von Jakarta nach Rotterdam zu

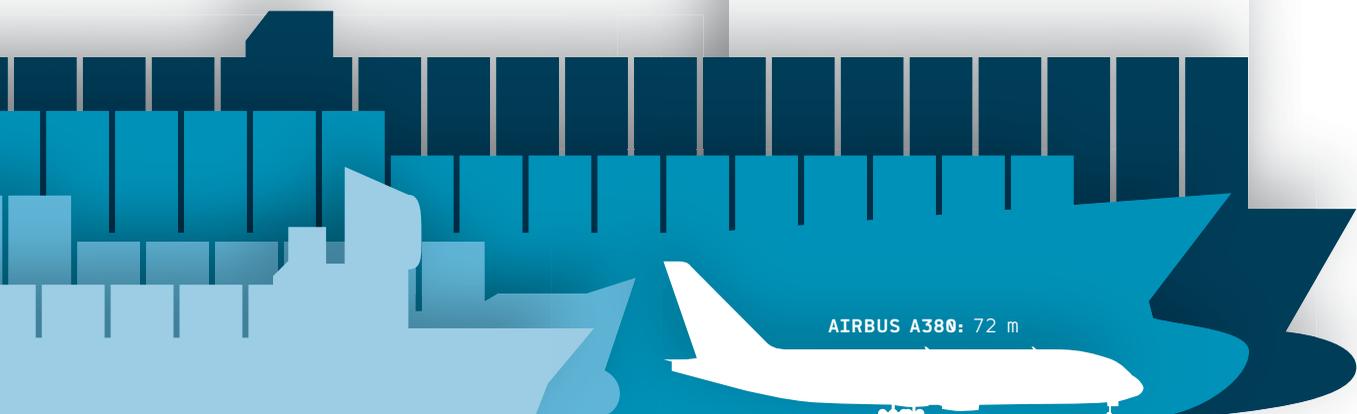
schicken als von Jakarta zu einer indonesischen Nachbarinsel!» Infolge des Auftrags- und Preisrückgangs verkleinern manche Reedereien derzeit ihre Flotten. Das japanische Unternehmen Mitsui Line beschloss beispielsweise, alle Schiffe zu verschrotten, die älter als 15 Jahre sind.

Die Reedereien A.P. Møller-Mærsk sowie die nicht börsenkotierten MSC und CMA CGM, die zusammen 40 Prozent der weltweiten Containertransporte durchführen, haben eine Kooperation mit dem Namen «P3» gestartet. Die Idee besteht darin, den auf ihren

Frachtern verfügbaren Platz gemeinsam zu nutzen, um nicht leer zu fahren, auch wenn dadurch einige Frachter an der Kaimauer liegen bleiben müssen. Um Treibstoff zu sparen, lassen die Unternehmen ihre Schiffe zudem nur mit gedrosseltem Tempo fahren. Mit den Riesenfrachtern gibt es jedoch ein weiteres Problem, wie Richard Armstrong von Armstrong & Associates erklärt: «Sie sind so gross, dass sie einige Häfen wie beispielsweise in Savannah (USA) oder Südvietnam nicht ansteuern und daher nur die klassischen Routen wie Schanghai-Hamburg befahren können.»

Frachter im Grössenvergleich

Die neuen Frachtschiffgenerationen besitzen ein immer grösseres Fassungsvermögen: Ein Schiff der neuen «Triple E»-Klasse kann rund 18'000 Container transportieren – eine Verdreifachung im Vergleich zu Frachtern aus dem Jahr 2000.



2014

KLASSE NEW PANAMAX

Kapazität: 12'500 Container

Abmessungen: 366 x 49 x 15,2 m

2013

KLASSE: TRIPLE E

Kapazität: 18'000 Container

Abmessungen: 400 x 49 x 15.2 m

Doch scheint die Nachfrage gerade nach XXL-Schiffen paradoxerweise keineswegs abzufallen: Trotz der Probleme und bedenklichen Überkapazitäten werden von den Reedereien weiterhin Frachtschiffe mit immer höheren Tonnagen bestellt. So zum Beispiel von Weltmarktführer A.P. Møller-Mærsk, der unlängst 20 gigantische Containerschiffe der neuen Triple-E-Klasse in Auftrag gegeben hat (siehe Kasten auf S. 47). Wie ist dieses Phänomen zu erklären?

Sebastian Heese, Logistikexperte an der EBS Business School Wiesbaden, nennt mehrere mögliche Gründe: «Die Reedereien rechnen langfristig mit einer Konjunkturerholung, die höhere Kapazitäten auf den Haupttrouten rechtfertigen würde. Sie antizipieren also einen steigenden weltweiten Warenaustausch.»

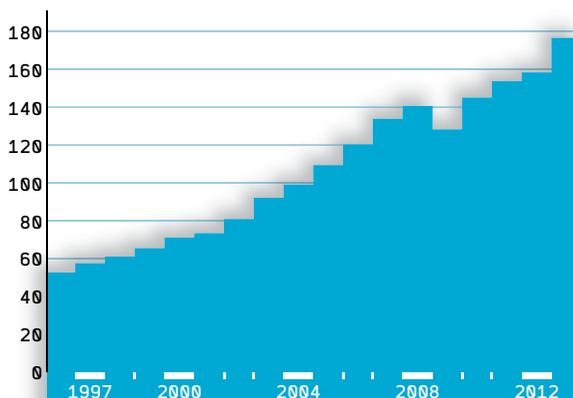
Darüber hinaus sind als Folge der Rezession die Preise der Werften für grosse Frachtschiffe gesunken. Dadurch wird ein entsprechender Nachfrageanreiz gesetzt.

Den Hauptgrund für den fortgesetzten Bau grosser Frachtschiffe sieht Heese jedoch darin, dass die Logistikunternehmen sich in einem Teufelskreis befinden: «Gäbe es nur einen Akteur auf dem Markt, würde dieser natürlich vernünftigerweise entscheiden, die Grösse seiner neuen Containerschiffe zu stabilisieren oder gar zu reduzieren, um das Angebot zu verknappen.» Dies ist aber nicht der Fall. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, versuchen die Reedereien vielmehr, durch den Einsatz grösserer Schiffe Einsparungen zu erzielen, damit sie ihre Preise noch weiter senken können. «Je

grösser die Schiffe, desto stärkere Skaleneffekte werden beim Gütertransport und beim Treibstoff erzielt. Es handelt sich um eine historische Entwicklung, und die Unternehmen wollen ihre langfristige Strategie nicht ändern. Wenn aber alle gleichzeitig und in grossem Umfang dieser Logik folgen, verschärft sich das Überkapazitätsproblem noch weiter. Alle Unternehmen möchten ihre Kosten durch grössenbedingte Einsparungen reduzieren und nehmen dabei in Kauf, dass sich die Gesamtsituation dadurch vorübergehend verschlechtert.» Aus ihrer Sicht gibt es trotz der maroden gesamtwirtschaftlichen Lage weiterhin nur zwei Möglichkeiten: vergrössern oder sterben. Daher versuchen sie momentan in erster Linie durchzuhalten, bis wieder ein günstigerer Wind weht. ▀

EXPLOSIONARTIGE STEIGERUNG DES WELTWEITEN GÜTERTRANSPORTS

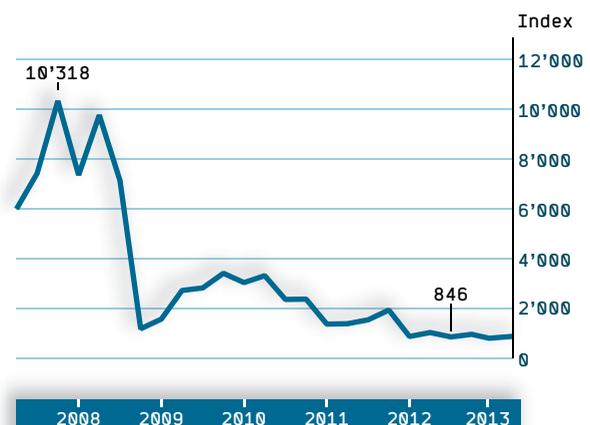
Container in Mio. 1996–2013



Zwischen 1996 und 2013 erhöhte sich die Zahl der weltweit transportierten Container von 50 auf 160 Mio. Stück – eine Folge des stark gestiegenen globalen Warenhandels.

QUELLEN: DREWRY SHIPPING CONSULTANTS, CONTAINER MARKET REVIEW AND FORECAST 2008/2009 UND CLARKSON RESEARCH SERVICES, CONTAINER INTELLIGENCE MONTHLY.

EINBRUCH DES VERGLEICHSINDEX



Der in Punkten ausgedrückte «Baltic Dry Index» ist ein Vergleichsindikator für die Weltmarktpreise im Seefrachttransport. Er basiert auf den durchschnittlichen Frachtraten, die auf etwa 20 Standardrouten für den Seetransport von Rohstoffen (Mineralien, Kohle, Metalle, Getreide) verlangt werden.

QUELLE: UNCTAD



Wettkampf der Schwergewichte

Die im Juli 2013 vom Stapel gelaufene «Mærsk Mc-Kinney Møller» ist das grösste Frachtschiff, das derzeit auf der Welt im Einsatz ist: Es ist 400 Meter lang, 59 Meter breit und fasst mehr als 18'000 Container (fast 200'000 Tonnen). Der Koloss ist das erste Exemplar einer Flotte von 20 Containerriesen, der sogenannten «Triple E»-Klasse, die der dänische Weltmarktführer A.P. Møller-Mærsk bei der koreanischen Werft Daewoo in Auftrag gegeben hat.

Die «Mærsk Mc-Kinney Møller» verdrängt die «Marco Polo» des französischen Unternehmens CMA CGM vom Spitzenplatz, den diese zuvor der «Emma Mærsk» abgerungen hatte, einem anderen Schiff von A.P. Møller-Mærsk.

Im Dezember 2013 stellte das koreanische Unternehmen Samsung (das kein reiner Elektronikkonzern ist!) bereits einen neuen zukünftigen Spitzenreiter vor: die von Shell in Auftrag gegebene «Prelude». Mit einer Länge von 488 Metern (das Empire State Building ist inklusive Antenne 443 Meter hoch) und einer Breite von 74 Metern übertrifft sie sogar noch das bisher grösste Schiff aller Zeiten, die «Seawise Giant», die während des Ersten Golfkriegs versenkt wurde. Die «Prelude», deren Baukosten auf 10,8 bis 12,6 Mrd. Dollar geschätzt werden, soll in einem Gasfeld vor der Küste Australiens zur Verflüssigung von Gas eingesetzt werden. Einige Experten stossen sich allerdings an dem Begriff «Schiff», denn da sich die «Prelude» nicht alleine fortbewegen kann, sondern von anderen Schiffen gezogen werden muss und dann immer an demselben Ort verankert bleibt, handelt es sich ihrer Meinung nach eher um eine «Plattform».

ZURÜCK ZU DEN WURZELN

Dem Beispiel Apple folgend, verlagern amerikanische und europäische Unternehmen ihre Produktion zurück in die Heimat oder in Nachbarländer. Ein Trend, der vor allem im Hightechsegment zu beobachten ist.

Serge Maillard

Während im Süden derzeit zahlreiche neue Umschlagplätze des Welthandels entstehen, verlagern gleichzeitig einige westliche Firmen ihre Produktion zurück in die Heimat. Apple dürfte hierfür eines der prominentesten Beispiele sein: Im November kündigte der im kalifornischen Cupertino angesiedelte Konzern, der seine Produkte gegenwärtig in China herstellen lässt, die Eröffnung eines neuen Werks mit 700 Arbeitsplätzen östlich von Phoenix im Bundesstaat Arizona an. Dort sollen künftig die Bildschirme des iPhone gefertigt werden.

Neben Apple haben sich mittlerweile auch mehrere andere nordamerikanische Firmen dazu entschlossen, einen Teil ihrer Produktion in die USA oder nach Mexiko zurückzuholen. Ford, DuPont und Intel sind nur einige Beispiele. Sie folgen einem Appell Barack Obamas, der die Industrie mit dem Slogan «Bring our jobs home» zu mehr «Made in USA» aufrief. Und auch einige europäische Unternehmen haben sich inzwischen für die Rückkehr auf ihren Heimatkontinent entschieden. Sie orientieren sich nach Osteuropa oder sogar in ihre Herkunftsländer. Textilhersteller wie Topshop und Marks & Spencer etwa verlagerten einen Teil ihrer Produktion zurück ins heimische Grossbritan-

nien. Der französische Skihersteller Rossignol siedelte ebenfalls eine Fabrik von Taiwan ins Hexagon um. Der Name dieses neuen Trends? «Nearshoring» – in Anlehnung an das von vielen internationalen Unternehmen lange als Allheilmittel angesehene «Offshoring».

Einer Studie der Unternehmensberatung AlixPartners zufolge besteht das vorrangige Ziel solcher Nearshoring-Prozesse darin, die Logistik- und Frachtkosten zu senken und gleichzeitig die Lieferung an die immer ungeduldigeren Verbraucher in den Industrieländern zu beschleunigen. Aufgrund des öffentlichen Drucks und der Erhebung von CO₂-Steuern achten die Unternehmen zudem vermehrt auf die Umwelt, die durch den Warentransport von einem Ende der Welt zum anderen belastet wird. Die Rückbesinnung auf die Produktion und auf Arbeitsplätze in der Heimat eröffnet in Zeiten geringeren Wachstums zudem die Möglichkeit, die heimische Wirtschaft zu unterstützen.

Nach dem Tsunami in Japan standen in europäischen Autowerken die Bänder still.

Doch es gibt noch weitere Gründe für diese strategische Wende. Diese haben mit Sicherheitsüberlegungen zu tun: «In erster Linie ist den Unternehmen klar geworden, wie anfällig eine sehr stark fragmentierte und globale Lieferkette ist. Probleme bei einem einzigen Zulieferer können die gesamte Produktion lahmlegen», erklärt Carlos Cordón vom IMD. So standen nach dem Tsunami in Japan einige



«Made in France»: Skiproduktion bei Rossignol am französischen Standort Sallanches.

PHILIPPE DESMAREZ / AFP

Automobilwerke in Europa still. Betroffen war damals vor allem General Motors im spanischen Saragossa, das schlicht keine Bauteile mehr zur Verfügung hatte.

Die Tatsache, dass sich die Arbeitskosten weltweit allmählich angleichen, ist ein weiteres gewichtiges Argument für das Nearshoring. So erklärte der Logistikfachmann Shanton Wilcox kürzlich in der Zeitschrift «Fleet Owner»: «Mexiko ist heute der weltweit zweitgrösste Automobilexporteur, da sich die Arbeitskosten in Asien, Mexiko und Südamerika kaum noch etwas nehmen.» Wilcox geht für die nächsten fünf Jahre von einer Beschleunigung des Nearshoring-Trends aus.

Unternehmensberater Richard Armstrong, Geschäftsführer von Armstrong & Associates,

relativiert allerdings die Auswirkungen des Phänomens auf den Logistikmarkt: «Diese Situation betrifft vor allem Hightechprodukte und sehr stark automatisierte Produktionslinien. Güter mit einem arbeitsintensiven Produktionsprozess und damit die überwiegende Mehrheit der transportierten Produkte werden auch weiterhin in Asien hergestellt werden.» Negative Auswirkungen wird das Nearshoring seiner Meinung nach in erster Linie für die Luftfracht mit sich bringen, weil es sich beim Flugzeug um das meistverwendete Transportmittel für qualitativ hochwertige Werkstoffe und Bauelemente handelt. Durch den Relokalisierungstrend könnte also der Wiederaufschwung einer Branche gefährdet werden, die gerade erst dabei ist, sich von der Weltwirtschaftskrise zu erholen – 2013 betrug das Wachstum des Luftfrachtsektors lediglich 1,4 Prozent. ▲

Marktführer

Kostendruck und
Wirtschaftsflaute:
Wie die Grössen
der Branche auch
in schwierigen Zeiten
erfolgreich sind.

Ludovic Chappex, Benjamin Keller,
Serge Maillard und Julie Zaugg



A.P. MØLLER-MÆRSK

Der dänische Logistikriese leidet unter der schwachen globalen Nachfrage und den Überkapazitäten der Branche. Ein neues Bündnis soll Abhilfe schaffen.

A.P. Møller-Mærsk ist die grösste Containerschiffsreederei der Welt. Aber auch in den Geschäftsbereichen Ölförderung, Containerterminals und Schiffbau ist die dänische Unternehmensgruppe präsent. «In der Shipping-Branche bietet Mærsk die besten Preise und vor allem auch die grösste Servicezuverlässigkeit bei der Einhaltung von Lieferfristen», sagt Jesper Christensen, Analyst bei Alm.Brand. «Damit hebt sich das Unternehmen von der Konkurrenz ab.» Die Firma bewegt sich nämlich in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld: «Weltweit gibt es etwa 100 Shipping-Unternehmen», so Christensen weiter. «Auf den

Asien-Europa-Routen sind es etwa 20. In einem solchen Umfeld ist es unmöglich, die Preise zu erhöhen.»

Obwohl der Seeverkehr sehr schwer von der Krise getroffen wurde, schafften die Reedereien immer mehr Schiffe an. Die Folge: Der Sektor leidet zurzeit unter Überkapazitäten. Angesichts dieser düsteren Diagnose steht A.P. Møller-Mærsk verhältnismässig gut da: «Der Unternehmensgruppe ist es gelungen, ihr Shipping-Geschäft während dieser schwierigen Zeit mit anderen Tätigkeitsbereichen gegenzufinanzieren», berichtet Jesper Christensen.

Die Branche steht heute kurz vor einem echten Umbruch: Die drei grössten Shipping-Unternehmen Mærsk, MSC und CMA CGM haben sich unter dem Namen «P3» zusammengeschlossen, um ihre 255 Schiffe gemeinsam zu nutzen und so die Auslastung zu optimieren. «So können die Kosten um 8 Prozent gesenkt werden», erklärt Frode Mørkedal, Analyst bei Platou Markets. Diese Hoffnung hat ihn auch dazu bewegt, eine BUY-Empfehlung für A.P. Møller-Mærsk abzugeben.

Umsatz 2013
DKK 266 Mrd.
(CHF 42,5
Mrd.)

Mitarbeitende
88'909

CEO
Nils Smedegaard Andersen

AMKBF



FEDEX

Der Pionier der Expressluftfracht dominiert den amerikanischen Markt.

Die kartonierten Umschläge mit dem blauroten Firmenlogo stehen mittlerweile synonym für die gesamte Eilkurierbranche. «FedEx hat das Modell des Express-transportes per Flugzeug Anfang der 70er-Jahre quasi erfunden», betont David Ross, Analyst bei Stifel, Nicolaus & Co. «Heute dominiert das Unternehmen die US-amerikanische Luftfracht und ist auch in Asien sehr präsent.» Der in Tennessee beheimatete Konzern hat sogar damit begonnen, dem Konkurrenten UPS auf amerikanischem Boden Marktanteile

im Landverkehr abzugeben. «FedEx ist häufig der günstigste und schnellste Anbieter», erklärt David Ross. «Das hat mit dem einzigartigen Geschäftsmodell zu tun, das auf Subunternehmen basiert. Im Gegensatz zu UPS besitzt FedEx keine eigene Lkw-Flotte und auch keine angestellten Fahrer. Dadurch ist das Unternehmen kostengünstiger und flexibler.»

Im Luftfrachtbereich hingegen kämpft FedEx mit Überkapazitäten. «Der Konzern ist gerade dabei, die Flugzeuge zahlenmässig zu reduzieren und sie durch Modelle mit einem geringeren Kraftstoffverbrauch zu ersetzen», erläutert Kelly Dougherty, Analystin bei Macquarie. «Auf diese Weise dürfte sich die Rentabilität bis Mai 2016 um etwa 1,6 Mrd. Dollar verbessern.» Kelly Dougherty hält das Unternehmen daher für eine besonders interessante Investitionsmöglichkeit.

Umsatz 2013
\$ 44,3 Mrd.

Mitarbeitende
Mehr als
300'000

CEO
Frederick W.
Smith

FDX



DHL

Der deutsche Konzern verfügt über das grösste Liefernetz weltweit. Er setzt zunehmend auf Logistikdienstleistungen.

DHL gehört zum Branchenriesen Deutsche Post, der das Unternehmen nach der Entscheidung, auf den internationalen Logistikmarkt vorzustoßen, vor etwa 15 Jahren übernahm. Heute ist die 1969 als Kurierdienst zwischen San Francisco und Honolulu gegründete Firma einer der weltweit wichtigsten Akteure des Supply-Chain-Managements und des Frachtverkehrs. Sie verfügt ausserdem über das international am besten ausgebaute Postsendungsnetz. «DHL dominiert den Markt in den Schwellenländern, während die Konkurrenten FedEx und UPS stärker auf die USA konzentriert sind», so Stephen Furlong, Analyst bei Davy. Das Unterneh-

men ist auch in Asien und natürlich in Europa gut etabliert. Dort hat der in Bonn ansässige Konzern allerdings mit dem immer stärkeren Konkurrenten UPS zu kämpfen, der mittlerweile 50 Prozent seines internationalen Umsatzes in Europa erzielt.

Der Analyst David Ross von Stifel, Nicolaus & Co weist auf eine Schwäche von DHL hin: «Aufgrund der vielen Zukäufe sind die IT-Plattformen im Bereich Frachttransport bei DHL zahlreich und nicht untereinander kompatibel. Hier müsste eine Standardisierung erfolgen.» Das Unternehmen stellte kürzlich seine «Strategie 2020» vor, die ein zehnprominentes Wach-

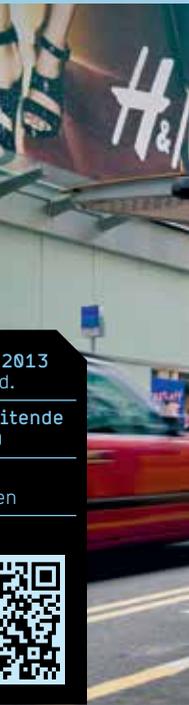
tum bei den Logistikdienstleistungen und ein dreiprominentes Wachstum im Paketversand vorsieht. Diese Entwicklung soll auf drei wesentlichen Grundlagen stattfinden: «Massgeschneiderte Lösungen, die Expansion in stark wachsende Schwellenländer, besonders Asien, Lateinamerika und Afrika, sowie Logistik für den Onlinehandel», erklärt Roger Cook, CEO des Tochterunternehmens Global Forwarding. Im Logistikbereich könnte DHL dabei von dem grossen Know-how der Deutschen Post in Deutschland profitieren.

Umsatz 2013
€ 55 Mrd.

Mitarbeitende
280'000

CEO
Ken Allen

DPW



Umsatz 2013
\$ 55,4 Mrd.

Mitarbeitende
395'000

CEO
Scott Davis

UPS



Landverkehr 70 Prozent. Alle von UPS zugestellten Pakete werden über den Hub in Louisville, Kentucky, sowie eine Reihe von Regionalzentren wie Köln und Schanghai abgefertigt.

Der Konzern zählte zu den Ersten, die in ein System für die elektronische Sendungsverfolgung in Echtzeit investierten: «Der gesamte Liefer-

und Bestandsverwaltungsprozess wurde automatisiert», so Helene Becker weiter. Aber die damit einhergehende Zentralisierung ist zuweilen auch von Nachteil: «Im vergangenen Winter haben die starken Schneefälle in Louisville das gesamte Netz lahmgelegt.» UPS verfügt allerdings über einen nicht zu unterschätzenden Vorteil: Da das Unternehmen auf der Strasse agiert, ist es optimal positioniert, um vom riesigen Markt des Onlinehandels und damit dem derzeit dynamischsten Bereich der Versandbranche zu profitieren, so zumindest die Einschätzung der Macquarie-Analystin Kelly Dougherty.

UPS

Das US-Unternehmen besticht durch seine Technologie zur Sendungsverfolgung in Echtzeit.

UPS wurde 1907 in Seattle gegründet und ist eines der wichtigsten Logistikunternehmen für den Transport auf der Strasse. «UPS verwaltet täglich Warenströme, die 6 Prozent des amerikanischen und 3 Prozent des weltweiten BIP entsprechen», so Helene Becker, Analystin bei Cowen. In den USA beträgt der Anteil des Unternehmens beim

C.H. ROBINSON

Der Logistikmittler C.H. Robinson kontrolliert den Warentransport in den USA und will sich nun verstärkt Anteile am internationalen Markt sowie am Schienentransport sichern.

C.H. ROBINSON - ALL RIGHTS RESERVED





2014 DEUTSCHE POST AG

ACCENTURE

Die Gruppe ist Weltmarktführer im Bereich Unternehmens- und Behördenberatung, bietet aber auch Outsourcing-Services an, insbesondere im logistischen Bereich.

Umsatz 2013
\$ 28,6 Mrd.

Mitarbeitende
289'000

CEO
Pierre
Nanterme

ACN



2014 ACCENTURE

In New York notiert, in Dublin ansässig, geleitet von einem Franzosen, verteilt auf mehr als 200 Städte in 56 Ländern, ist Accenture die regelrechte Inkarnation des modernen multinationalen Unternehmens. Die Firma wird umsatzmässig als wichtigste Consulting-Firma der Welt gesehen, und sie entstand aus der Trennung vom amerikanischen Büro Arthur Andersen, das 2002 durch den Enron-Skandal untergehen sollte.

Accenture bietet Unternehmen und Behörden Beratung in den Bereichen Management und Technologien sowie Outsourcing-Services. Mehr als drei Viertel der 500 Unternehmen mit dem höchsten Umsatz weltweit gehören zu seinen Kunden. Im Bereich Logistik bietet Accenture insbesondere seine Fachkenntnis in der Verbesserung der Zuliefererkette sowie Outsourcing-Leistungen. Dafür verfügt das Unternehmen über 15'000 Berater und mehr als 40'000 Personen für Outsourcing auf allen fünf Kontinenten.

Die Mehrheit der Analysten erwartet, dass der Konzern den Markt übertreffen wird, wie bereits seit Juni 2011 prognostiziert.

C.H. Robinson besetzt im Warentransport auf der Strasse eine ganz besondere Nische: Das Unternehmen tritt als Mittler zwischen den Warenhändlern und den Transportunternehmen auf. «C.H. Robinson besitzt in den USA einen Marktanteil von 22 Prozent und damit eine dominierende Stellung», erläutert John Mims, Analyst bei FBR. Aber die Konkurrenz, die kleiner,

flexibler und mit besseren IT-Plattformen ausgestattet ist, fährt eine sehr aggressive Preispolitik.

Für das Unternehmen aus Minnesota bedeutet das immer kleinere Margen. «Das Wachstum wird sich in den nächsten Jahren auf zwischen 5 und 10 Prozent einpendeln. Bisher waren es 15 Prozent», so der Analyst. In Zukunft wird C.H. Robinson daher die internationale Expansion vorantreiben. Ein weiterer Wachstumshebel ist der intermodale Verkehr, bei dem Strasse, Schiene und Seefahrt kombiniert werden. «Die Verbesserung der Schiene

und der schwankende Ölpreis haben zu einer steigenden Nachfrage nach solchen Lösungen geführt», so Matthew Young, Analyst bei Morningstar. «C.H. Robinson ist und bleibt eine interessante Investition, und zwar vor allem langfristig», so die Schlussfolgerung von John Mims.

Umsatz 2013
\$ 12,8 Mrd.

Mitarbeitende
Mehr als
11'000

CEO
John Wiehoff

CHR





NORBERT DENTRESSANGLE

Umsatz 2013
€ 4 Mrd.

Mitarbeitende
37'000

CEO
Hervé
Montjotin

 GND



NORBERT DENTRESSANGLE

Durch Zukäufe wächst der französische Marktführer im europäischen Strassengüterverkehr kontinuierlich weiter.

Mit mehr als 37'000 Mitarbeitenden in 27 Ländern gehört der französische Konzern Norbert Dentressangle zu den grössten Speditionsunternehmen in Europa, wo er auch über den grössten Fuhrpark verfügt: 8'000 Fahrzeuge und mehr als 10'000 Anhänger. Hinzu kommen im Bereich Logistik knapp acht Millionen Quadratmeter Lagerfläche. Das Unternehmen mit Sitz in Lyon wurde 1979 von dem Mann gegründet, dessen Namen es bis heute trägt. 60 Prozent seiner vier Mrd. Euro Umsatz erzielt es ausserhalb Frankreichs, vor allem in Grossbritannien und Spanien. Seit 2007 ist das Unternehmen durch zahlreiche Zukäufe in einem sehr starken Wachstum begriffen. Zunächst übernahm es 2007 die norwegische Firma Christian Salvesen, einen seiner grössten Konkurrenten, und verdoppelte so seine Grösse. Mit der Akquisition des britischen Unternehmens TDG, des USA- und China-Geschäfts von Schneider Logistics International und des Geschäftsbereichs

«Freight Forwarding» des französischen Daher-Konzerns wurde diese Wachstumsstrategie weiterverfolgt. Im Mai 2014 kündigte Norbert Dentressangle die Übernahme von neun Lagern des Unternehmens MGF in Frankreich an.

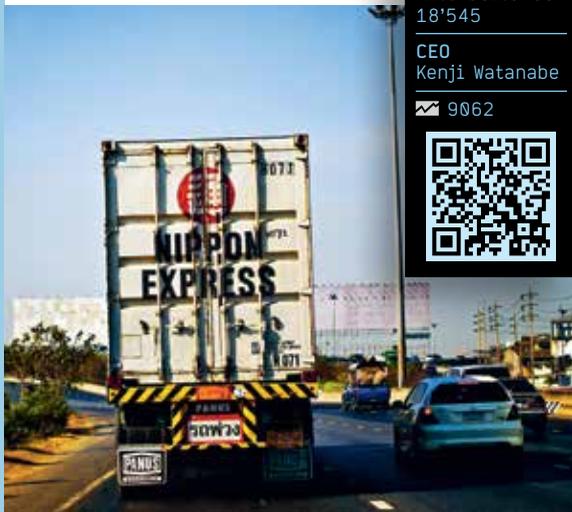
Der «Financial Times» zufolge rechnen mehrere Analysten mit einem Medianziel für den Aktienkurs von 130 Euro innert zwölf Monaten und damit mit einer überdurchschnittlichen Wertentwicklung («Outperform»). Zwischen Mai 2013 und Mai 2014 hat sich der Wert der Aktie von 60 auf 123 Euro verdoppelt. Im ersten Quartal veröffentlichte der Konzern erneut gute Ergebnisse, mit einer Umsatzsteigerung von 5,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Im Transportgeschäft liegt das Wachstum bei 4,1 Prozent. Noch beeindruckender schneidet Norbert Dentressangle mit einer 8,4-prozentigen Steigerung bei den Logistikdienstleistungen ab.

NIPPON EXPRESS

Der japanische Logistik-riesen beschleunigt seine internationale Expansion.

Nippon Express zählt zu den weltweiten Marktführern in der Logistik, obwohl das Unternehmen knapp 90 Prozent seines Umsatzes in Japan generiert. Die 1937 gegründete Firma bietet ein sehr vielfältiges Leistungsangebot (Luft- und Seefracht, spezielle Strassen-transporte, massgeschneiderte Logistikdienstleistungen). Derzeit baut sie ihre internationale Präsenz aus. Sie ist bereits in mehr als 40 Ländern vertreten. Ein Schwerpunkt liegt in Nordamerika. In den vergangenen Jahren hat Nippon Express dort vor allem Partnerschaften mit der lokalen Automobilindustrie aufgebaut.

Ende 2013 übernahm das Unternehmen 67 Prozent der Logistiksparte von Panasonic. In den vergangenen Jahren hatte das Unternehmen unter der schlechten wirtschaftlichen Lage Japans und der unsicheren Weltwirtschaft zu leiden und verlor deshalb für die Analysten ein wenig an Attraktivität. Die meisten raten trotzdem dazu, den Titel nicht abzustossen. Nur eine Minderheit der Beobachter geht davon aus, dass die Aktie in der nächsten Zeit den Markt übertreffen könnte.



© NIPPON EXPRESS

Umsatz 2012
¥ 1'613'327
(CHF 14 Mrd.)

Mitarbeitende
18'545

CEO
Kenji Watanabe

☑ 9062



KUEHNE + NAGEL

Das in Schindellegi SZ ansässige Unternehmen ist und bleibt ein weltweites Schwergewicht in der Logistik. Es zeichnet sich vor allem durch sein konsequentes Kostenmanagement aus.



Umsatz 2013
€ 20,929 Mrd.

Mitarbeitende
62'744

CEO
Detlef Trefzger

☑ KNIN



Disziplin, Gewissenhaftigkeit und strategisches Denken: So lassen sich die historischen Vorzüge von Kuehne + Nagel zusammenfassen. Das Ende des 19. Jahrhunderts in Bremen gegründete und seit 1975 im Kanton Schwyz beheimatete Unternehmen hat die Suche nach unnötigen Kosten zu seinem Markenzeichen gemacht. Das Unternehmen gehört mit seinen fast 63'000 Mitarbeitenden in etwa hundert Ländern global gesehen zu den Giganten im Logistik- und Transportgeschäft.

Wie auch sein Basler Konkurrent Panalpina beschränkt sich Kuehne + Nagel nicht einfach auf den Warentransport, sondern entwickelt sich auch mehr und mehr zu einem führenden Anbieter von integrierten und auf den Kunden zugeschnittenen Logistiklösungen. So übernimmt es zum Beispiel für die Bekleidungskette C&A die Qualitätskontrolle der Textilien sowie die Belieferung der europäischen Niederlassungen. Das Schweizer Unternehmen hat auch spezifische Transportlösungen für die Automobil-, Luftfahrt- oder Pharmaindustrie im Angebot.

Die Analysten loben das exzellente Management von Kuehne + Nagel, sein Kostenmanagement, seine Wachstumsperspektiven und seine Fähigkeit, in einem nach wie vor sehr fragmentierten Markt Anteile hinzuzugewinnen. Da die Bereiche See- und Luftfracht jedoch sehr stark der internationalen Konjunktur unterworfen sind, bleibt die Kursentwicklung unsicher. Credit Suisse hält seine Empfehlung aufrecht.



Blick in ein Logistikzentrum von Amazon. In den USA werden Bestellungen von Premiumkunden in weniger als 24 Stunden geliefert, auch sonntags.

Amazon und die Herausforderungen des E-Commerce

Das rasante Wachstum des Onlinehandels zwingt die Unternehmen dazu, neue Logistikkösungen zu finden. Die Branchenriesen verfolgen dabei ein klares Ziel: Optimierung durch Kostensenkung und kürzere Lieferzeiten.

Benjamin Keller

Lust auf ein neues Paar Schuhe? Einen Plasmafernseher? Das neueste iPhone? Eine kurze Suche im Internet und wenige Klicks genügen heute, um mitunter schon am nächsten Tag das Produkt seiner Wahl zu Hause in Empfang nehmen zu können. Seit der Gründung von Amazon als Onlinebuchhändler zu Beginn der 90er-Jahre hat sich der Internethandel auf so gut wie alle Produkte ausgeweitet. 2013 verzeichnete die Branche nach Angaben des Marktforschungsunternehmens eMarketer ein Gesamtvolumen von mehr als einer Billion US-Dollar und wuchs um satte 18 Prozent. Laut dem Verband des Schweizerischen Versandhandels (VSV), in dem 80 Prozent der Schweizer Onlinehändler organisiert sind, stieg der Umsatz der Branche hierzulande bei einem Wachstum von knapp 10 Prozent auf 6,25 Mrd. Franken. So imponierend diese Zahlen auch sind: Die rasante Entwicklung bringt immense logistische Herausforderungen mit sich.

Zu den beiden wichtigsten zählt VSV-Präsident Patrick Kessler das Lager- und Kommissionierungsmanagement sowie die Auslieferung in kürzestmöglicher Zeit: «Die Konkurrenz zwingt dazu, immer schneller zu liefern und gleichzeitig für eine permanente Verfügbarkeit der Produkte zu sorgen.» Die grossen Internethändler haben dafür integrierte und optimierte Lösungen entwickelt. Der Massstab diesbezüglich ist und bleibt Amazon. Auf dem Portal des Weltmarktführers gibt es von Kosmetik bis Kunst einfach alles zu kaufen, und das meist zu unschlagbaren Preisen. Die Bestellungen werden in Rekordzeit zugestellt – innert weniger als 24 Stunden für Premiumkunden –, in den USA neuerdings auch sonntags. Um diesen Service zu leisten, stützt sich der von Jeff Bezos gegründete Konzern auf fast 100 jeweils Zehntausende Quadratmeter grosse Lager, in denen alles auf maximale Effizienz ausgelegt ist.

«CHAOTIC STORAGE»

Das Konzept des «Chaotic Storage» (organisiertes Chaos) ist bezeichnend: In den Verteilzentren des multinationalen Unternehmens aus den USA sind die Artikel nicht wie im Supermarkt nach Kategorien sortiert, sondern rein nach dem Zufallsprinzip. Die für das «Picking» verantwortlichen Mitarbeiter benötigen dadurch im Schnitt weniger Zeit für ihren Weg durch das Lager. Ausserdem ist das System platzsparend, weil auch noch die kleinste durch eine Bestellung entstandene Lücke in den Regalen gefüllt werden kann. Der Weg der Mitarbeiter, die stets mehrere Bestellungen gleichzeitig zusammenstellen, wird von einer Software ausgerechnet. Mithilfe der Strichcodes auf den Produkten werden sämtliche Vorgänge digitalisiert.

Auch bei der Planung von Zustellungen an bestimmten, von den Kunden vorgegebenen Tagen, spielt die IT eine tragende Rolle: «Früher waren die Programme lediglich auf die Minimierung der Lieferzeiten ausgerichtet», erklärt der auf Stadtlogistik und E-Commerce spezialisierte französische Forscher Bruno Durand. «Die Verbraucher fordern heute gar nicht mehr unbedingt Geschwindigkeit, denn sie haben verstanden, dass diese etwas kostet. Lieber möchten sie ihre Bestellung in einem bestimmten Zeitraum oder an einem festgelegten Tag erhalten. Die Händler mussten also ihre Software weiterentwickeln. Ikea war am Anfang nicht in der Lage, erst einen Monat nach der Bestellung zu liefern!»

Für die Riesen des Onlinehandels ist die Optimierung der logistischen Abläufe auch deshalb so wichtig, weil sie Kostensenkungen mit sich bringt. Im Vergleich zum klassischen Handel sind hier die Kosten sehr viel höher. Dies gilt besonders dann, wenn zur Anwerbung von Neukunden die Versandkosten erlassen werden. «Die Logistik ist nicht gratis», erinnert Bruno Durand. «Aber wer im Internet kauft, zahlt für diese Leistung nicht gerne.»

Diese schwer wieder einholbaren Betriebskosten erklären zumindest teilweise das oft kritisierte hohe Arbeitstempo, das den Mitarbeitenden bei Amazon und anderen

Giganten des Versandhandels wie dem Berliner Kleidungshändler Zalando aber verlangt wird. Nach der Übernahme des amerikanischen Roboterherstellers Kiva Systems durch Amazon im Jahr 2012 könnte diese Kritik aber vielleicht schon bald verstummen: Denn die von Kiva Systems produzierten Maschinen sind in der Lage, die Regale, in denen sich die Produkte befinden, selbstständig zu finden. Im Oktober 2013 waren bereits 1'400 solcher Roboter im Einsatz.

LIEFERUNG PER LUFT

Und auch den Versand möchte Amazon automatisieren. Im Dezember 2013 erregte der Konzern in diesem Zusammenhang Aufsehen mit der Vorstellung des Projekts «Prime Air». Dessen Ziel ist es, Kunden mithilfe von Drohnen in weniger als 30 Minuten zu bedienen. Gleichzeitig könnte Amazon auf diese Weise auch die letzten Kilometer der Zustellung wieder selbst übernehmen. Für diese berühmte «Last Mile» (siehe Kasten auf S. 59) ist das Unternehmen derzeit noch auf Dienstleister wie die Post angewiesen. Amazon weist darauf hin, dass die kommerzielle Umsetzung noch einige Jahre beanspruchen werde. Aber ist das Vorhaben überhaupt realistisch? «Wir werden an diesen Punkt kommen», glaubt Bruno Durand. «Auch bei anderen Logistikanbietern wie DHL oder den Postdiensten wird diese Möglichkeit derzeit diskutiert. Aber noch ist es ein wenig zu früh. Neben den technischen Problemen ist auch die Frage der Fluggenehmigungen zu klären.»

Wie der Experte hervorhebt, bildet Amazon, das ausschliesslich im Internet vertreten ist und seine eigenen Logistiksysteme entwickelt, im E-Commerce eine Ausnahme: «Amazon vertreibt derart grosse Mengen, dass der Konzern gezwungen war, eigene Lösungen zu entwickeln, da es auf dem Markt schlicht keine gab.» Die Mehrheit der Internethändler sind jedoch kleine Unternehmen, die nur drei oder vier Transaktionen pro Tag abwickeln. «Diese kleinen Händler haben gar nicht die Mittel, eine leistungsfähige Logistik aufzubauen, und müssen daher auf externe Logistikunternehmen zurückgreifen.» ▀



Der Kampf um die letzte Meile

Einer der komplexesten Aspekte bei Lieferungen im Internethandel ist die «Last Mile», also die unmittelbare Auslieferung der Ware beim Kunden. Im Gegensatz zu klassischen Lieferungen zwischen Gewerbetreibenden (B2B, «Business-to-Business») wird das Paket beim elektronischen Handel direkt an eine Privatperson geliefert (B2C, «Business-to-Consumer»). Dies setzt eine völlig andere Organisation voraus. «Beim B2C muss Millionen von Haushalten gleichzeitig ein einziges Paket zugestellt werden, während beim B2B nur einige Tausend Geschäfte oder andere Unternehmen mit grossen Mengen beliefert werden», analysiert der auf Stadtlogistik und elektronischen Handel spezialisierte französische Forscher Bruno Durand.

Der letzte Streckenabschnitt wird in der Regel von den nationalen Postunternehmen zurückgelegt. In der Schweiz war die Post 2012 für 83 Prozent der versandten Pakete unter 20 Kilogramm verantwortlich. Insgesamt wurden der Eidgenössischen Postkommission zufolge 116 Millionen Pakete verschickt. Den Rest übernahmen private Anbieter (Kurier- und Expressdienste wie DHL und UPS). «Die grösste Schwierigkeit besteht darin, die Empfänger anzutreffen, die ja zum Zeitpunkt

der Lieferung nicht unbedingt zu Hause sind», erklärt Bruno Durand. Die Misserfolgsquote beim ersten Versuch schwankt je nach Zustellunternehmen zwischen 10 und 40 Prozent, wobei die Post am erfolgreichsten ist. «Wenn der Empfänger nicht angetroffen wird, muss das Paket wieder mitgenommen, eingelagert und zu einem späteren Zeitpunkt erneut zugestellt werden. All das ist teuer», so Durand weiter.

Unter den Alternativen zur Lieferung nach Hause sind Abholstationen am beliebtesten, also Geschäfte in der Nachbarschaft, die Pakete annehmen und übergeben. Aber auch Packstationen mit Schliessfächern erleichtern die Auslieferung. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass sich nicht der Lieferdienst, sondern der Kunde bewegt: «Immer mehr Onlinehändler bieten den Kunden die Möglichkeit, ihre Produkte per «Click and Collect» oder «Drive» selbst im Laden oder in einem Lager abzuholen», berichtet Bruno Durand. Dies ist eine günstige Lösung, bei der Versandkosten eingespart werden. Nach Durands Einschätzung werden alle diese Alternativen in Zukunft nebeneinander bestehen.

Die bisherige Vorherrschaft der Post auf den letzten Kilometern

könnte schon bald ein Ende haben: «Wenn sich die Zahl der Pakete verdoppelt, werden sich andere Anbieter durchsetzen», meint Patrick Kessler, Präsident des Verbands des Schweizerischen Versandhandels. Der gelbe Riese, dessen Paketzentren «häufig voll ausgelastet sind», wie Sprecherin Nathalie Dérobert Fellay betont, ist aber darum bemüht, seine Sortierleistung bis 2015 um 25 Prozent zu erweitern. Ausserdem bietet das Unternehmen eine Vielzahl weiterer Leistungen wie etwa Paketstationen an.

Für die Post geht es darum, den grossen Onlinehändlern, die zwecks Kostensenkung und schnellerer Lieferungen die gesamte Lieferkette alleine kontrollieren wollen, die Stirn zu bieten. Bei der Post werde das Phänomen daher «aufmerksam» verfolgt. In der Schweiz verzichten einige Unternehmen bereits auf die Postdienste, so etwa Coop, das für seinen Onlinesupermarkt coop@home eigene Auslieferer beschäftigt.

Ob diese Strategie auch für Amazon interessant wäre? «Bislang hat das Unternehmen keinen eigenen Lieferfuhrpark [ausser für die Lebensmittellieferungen Amazon Fresh in den USA]», so Bruno Durand. «Aber wer weiss schon, wie die Zukunft aussieht?»



Hochfliegende Pläne: Amazon testet Drohnen, die Kunden in weniger als 30 Minuten beliefern sollen.

Hypotheken: Die günstigsten Zinsen auf dem Markt

Unbürokratisch, schnell und effizient: Das Online-Hypothekangebot von Swissquote ist und bleibt das attraktivste auf dem Markt. Jürg Schwab, Direktor der Handelsabteilung, stellt die neuesten Innovationen dieser Dienstleistung vor.

Drei Jahre nach seiner Einführung ist das Hypothekangebot von Swissquote in Zusammenarbeit mit der Basellandschaftlichen Kantonalbank (BLKB) nach wie vor das attraktivste auf dem Schweizer Markt. Es ist ausserdem das einzige, das vollständig, schnell und unbürokratisch online abgewickelt werden kann. Es fallen weder eine Provision noch Bearbeitungsgebühren an. Eine erste Bilanz von Jürg Schwab, Direktor der Handelsabteilung bei Swissquote, der uns die neuen optimierten Funktionen des Angebots vorstellt, lesen Sie hier.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Das Hypothekangebot von Swissquote gibt es seit Juni 2011. Wie wird es von Ihren Kunden angenommen?

Jürg Schwab ▶ Die Bilanz ist zu 100 Prozent positiv. Die Zahl der gewährten Kredite steigt ständig (siehe nebenstehende Grafik, Anm. d. Red.), und unsere Kunden sind sehr zufrieden. In diesen drei Jahren haben wir von den Kunden, die eine Hypothek bei uns abgeschlossen haben, ausschliesslich positive Rückmeldungen erhalten. Ausserdem verbessern wir unseren Service immer weiter,

indem wir ständig neue Funktionen anbieten.

Wie sehen die neuesten Verbesserungen aus?

Auf unserer Internetseite können unsere Kunden innerhalb von wenigen Sekunden mit einem ganz einfachen Simulator die Machbarkeit ihres Immobilienprojekts prüfen. Dafür müssen sie nur den Wert des zu finanzierenden Eigenheims, ihr Bruttoeinkommen und das verfügbare Kapital angeben. Das Programm berechnet dann automatisch, ob das Vorhaben finanzierbar ist. So haben die Kunden sofort eine Vorstellung von ihrer Situation.

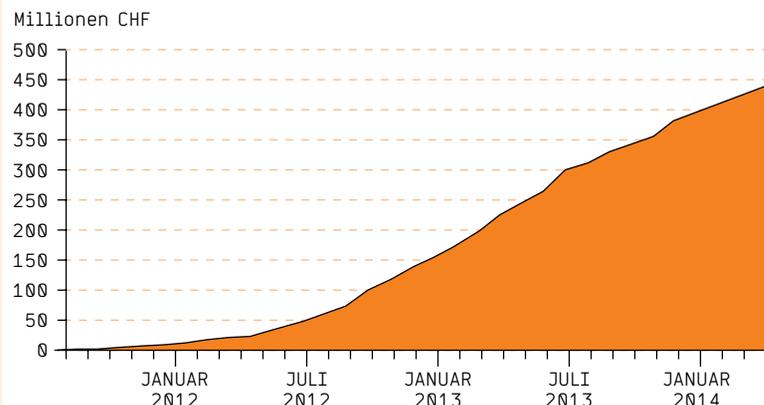
Gibt es noch weitere Veränderungen?

Der zweite Schritt, das Ausfüllen unseres Online-formulars, wurde optimiert. Um den Prozess abzukürzen, haben wir Pop-ups eingebaut, die zusätzliche Informationen vermitteln. Ausserdem sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die Qualität unseres telefonischen Helpdesks immer besser wird. In den vergangenen drei Jahren konnten wir da viel Erfahrung sammeln.

Für welche Art von Kredit erhalten Sie die meisten Anfragen?

Die meisten Kunden entscheiden sich für einen Festzinssatz und

Anstieg der E-Hypotheken bei Swissquote





Jürg Schwab, Direktor
der Handelsabteilung
bei Swissquote

eine Aufteilung ihrer Hypothek auf zwei oder drei Tranchen mit einer durchschnittlichen Laufzeit von fünf Jahren.

Wie lautet Ihre persönliche Prognose zur Entwicklung der Zinssätze?

Ich glaube nicht, dass in den nächsten Jahren mit einem deutlichen Anstieg zu rechnen ist. Die Entwicklung hängt derzeit zu grossen Teilen von der Lage der Weltwirtschaft ab. So lange der Euro unter Druck steht, würde eine Erhöhung der Zinssätze in Schweizer Franken die Attraktivität des Franken zu sehr steigern. Das würde der Schweizer Wirtschaft schaden, insbesondere in exportorientierten Branchen, und das wird die SNB nicht zulassen.

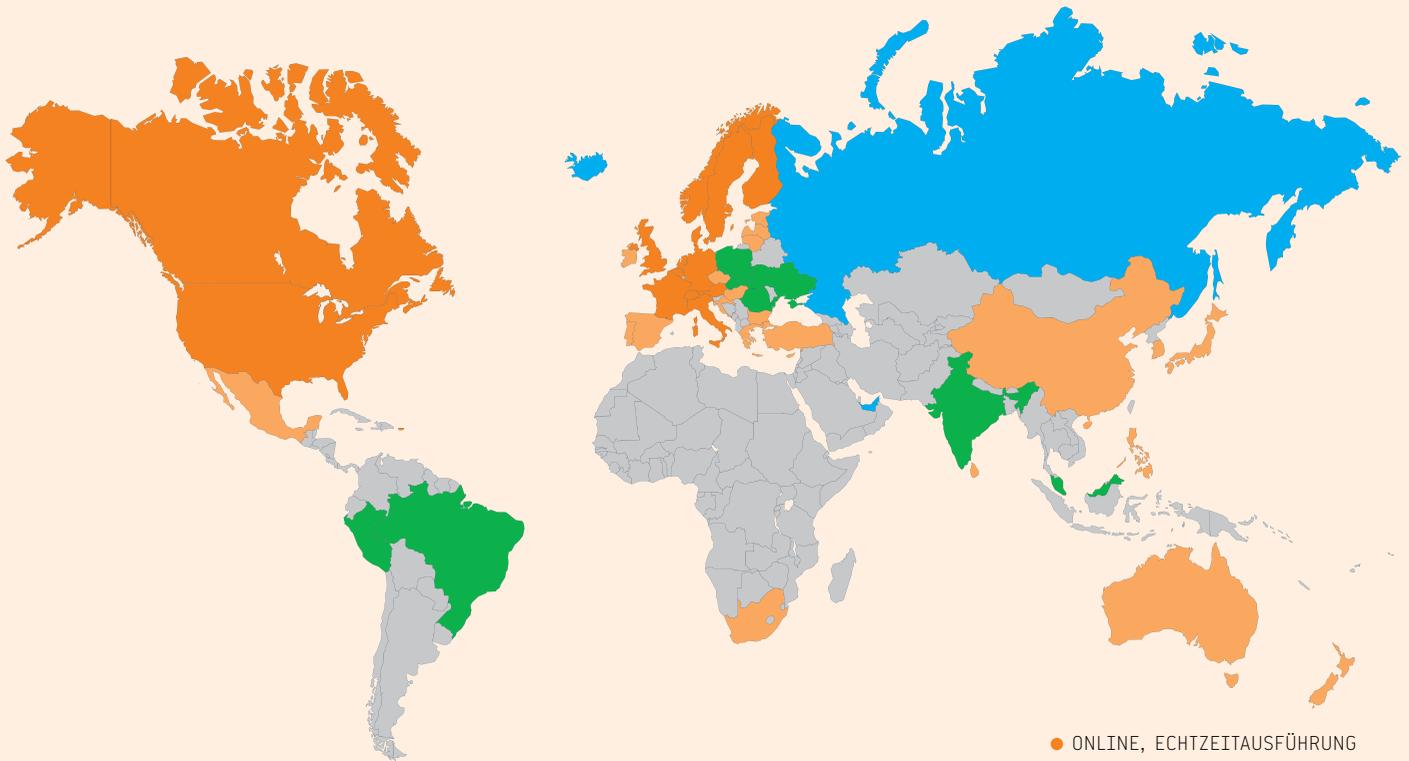
Was denken Sie über die Zukunft und die Entwicklung von Onlinehypotheken?

Unser Online-Hypothekangebot umfasst die ganz normalen Produkte und Dienstleistungen, mit dem Unterschied, dass der Kunde seinen Berater nicht persönlich trifft. Aufgrund der unvergleichlichen Attraktivität der Zinssätze wird sich dieser Bereich in den nächsten Jahren sehr stark entwickeln. Wir rechnen mit einer exponentiellen Steigerung der online gewährten Hypotheken. ▽

Zinssätze

(Stand: 6. Juni 2014)

2 Jahre	0,74%
3 Jahre	0,79%
4 Jahre	0,88%
5 Jahre	1,02%
6 Jahre	1,18%
7 Jahre	1,35%
8 Jahre	1,51%
9 Jahre	1,65%
10 Jahre	1,78%



- ONLINE, ECHTZEIT AUSFÜHRUNG
- ONLINE, VERZÖGERTER AUSFÜHRUNG
- PER TELEFON
- EINGESCHRÄNKT HANDELBAR

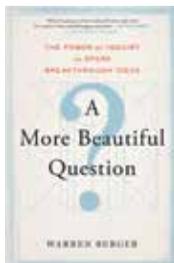
SWISSQUOTE BIETET NOCH VIEL MEHR

- 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, Onlinezahlungsdienst, Wertschriftenhandel zu Discountpreisen
- Echtzeit-Aktienhandel auf den wichtigsten Börsenplätzen der Welt (siehe Karte)
- Onlinehandel mit Optionen und Futures auf den wichtigsten Terminmärkten (Eurex, CME – Chicago Mercantile Exchange, ISE – International Securities Exchange)
- Echtzeithandel 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 Währungspaarungen zur Verfügung
- Neuartiges Sparkonto
- Onlinehypothek
- Devisen: Devisenhandel (Spot, Termin, Swap, Optionen)
- Lombardkredite
- Fest- beziehungsweise Termingeldkonten 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

A MORE BEAUTIFUL QUESTION

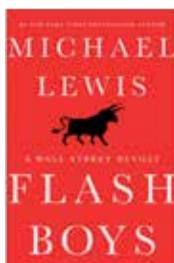
Von Warren Berger (Bloomsbury, 2014)



Mit dem Erwachsenwerden verlieren viele Menschen die Fähigkeit, Warum-Fragen zu stellen. Diese sind jedoch von zentraler Bedeutung, weil sie es nach Ansicht des Journalisten und Autors Warren Berger ermöglichen, Probleme von Unternehmen zu identifizieren und zu lösen. Seine These: Google und Netflix geht es nur deshalb so gut, weil sie nie aufgehört haben, Warum- und Wie-Fragen zu stellen, dank denen es überhaupt erst zu Innovation kommt.

FLASH BOYS

Von Michael Lewis (W.W. Norton, 2014)



Nach seinen Bestsellern «Moneyball» und «The Big Short» nimmt Michael Lewis diesmal Hochfrequenz-Trader (HFT) ins Visier. Diesen wirft er vor, mit ihren ultraschnellen Rechenprogrammen den Markt zu ihrem Vorteil zu manipulieren. In «Flash Boys» erzählt der Autor die Geschichte eines kanadischen Traders, der eigene Untersuchungen anstellt, nachdem er bemerkt hat, dass die HFT-Händler ihm jedes Mal den Rang ablaufen.

HERUNTERLADEN

EFFIZIENTERE NAVIGATION

(Android)



Dieser Mini-Browser für Smartphones ist nicht nur blitzschnell, sondern auch einfach zu bedienen und ausgesprochen schick. Auf der Startseite werden die Symbole der am häufigsten besuchten Websites angezeigt. Der Next Browser verbraucht ausserdem weniger Strom und bietet mehr Sicherheit als die meisten anderen Gratis-Browser.

Next Browser
Kostenlos

ERLEICHTERTE FINANZVERWALTUNG

(iPhone, iPad, Android)



Mit Spendee wird die alltägliche Finanzverwaltung zum Kinderspiel. Neben der Analyse der eigenen Ausgaben und deren Vergleich mit den Einnahmen werden auch intelligente Vorschläge für besseres Haushalten gegeben. Nach einigen Wochen wertet Spendee zudem die entsprechenden Daten aus und zeigt anhand von Grafiken, wohin das Geld geflossen ist.

Spendee
Kostenlos

HANDSCHRIFTLICH RECHNEN

(iPhone, iPad, Android)



Mit dem MyScript Calculator können selbst komplizierte Rechenaufgaben ohne grossen Aufwand per Texterkennung gelöst werden. Der Anwender schreibt einfach einen mathematischen Ausdruck handschriftlich auf den Bildschirm. MyScript wandelt die Symbole und Zahlen dann in digitalen Text um und zeigt das Ergebnis an. Fertig.

MyScript Calculator
Kostenlos

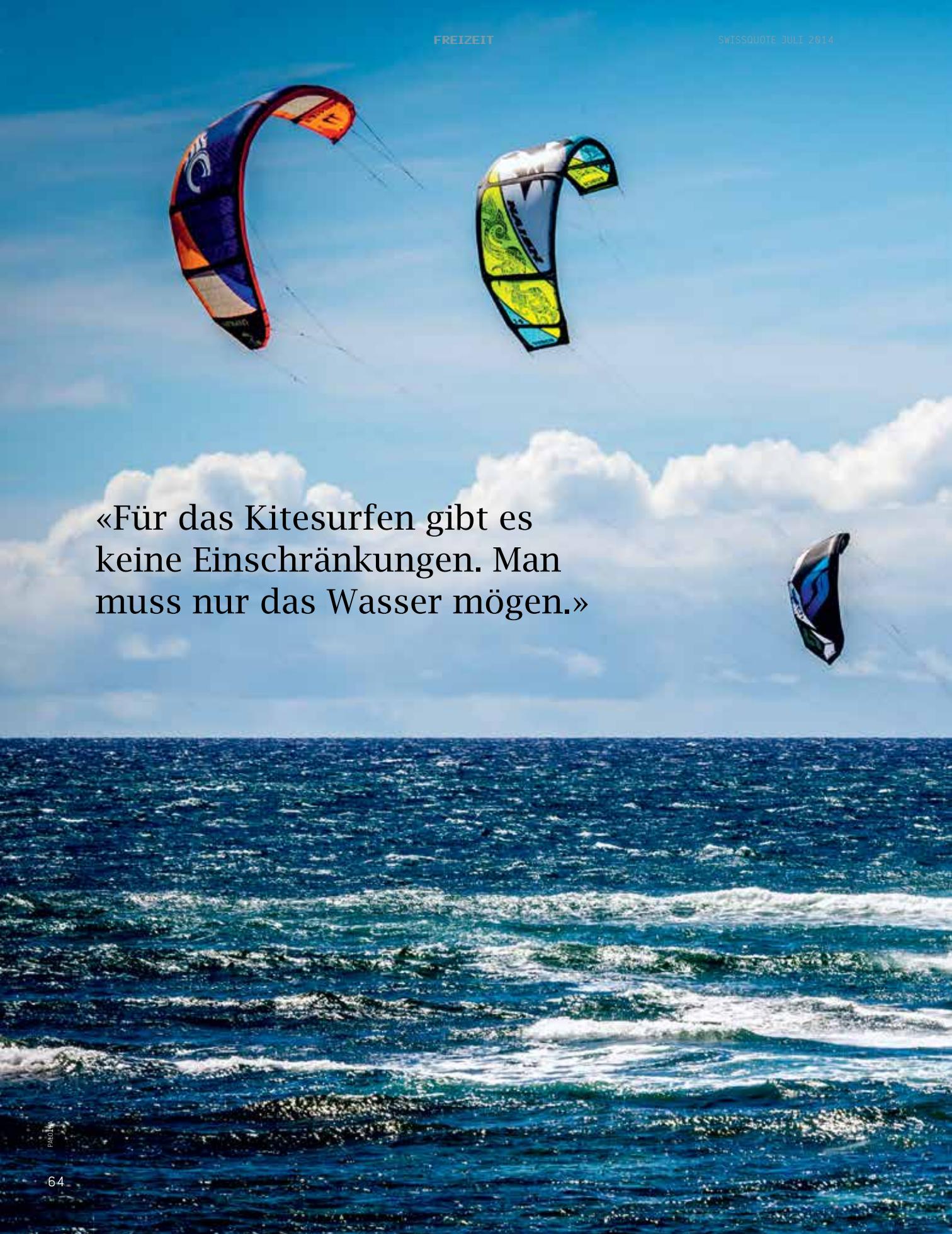
EINHEITEN-KONVERTIERER

(iPhone, iPad, Android)



Ab sofort ist es nicht mehr nötig, jedes Mal eine spezifische App herunterzuladen, wenn eine bestimmte Einheit umgerechnet werden soll. Geschwindigkeiten, Gewichte, Längen, Entfernungen, Volumina et cetera sind in dieser facettenreichen App vereinigt. Auch Hypothekenzinssätze sowie die Wechselkurse von 167 Währungen kann die Anwendung konvertieren.

Converter Plus
Kostenlos



«Für das Kitesurfen gibt es keine Einschränkungen. Man muss nur das Wasser mögen.»

SPORT

KITESURFEN IM AUFWIND

Sobald es draussen schöner wird und ein günstiger Wind weht, sind sie wieder zu sehen: bunte Zeitgenossen, die übers Wasser gleiten. Die Kitesurfer sind zurück.

Salomé Kiner

Ein Wassersport, der sich eines riesigen Drachens bedient? Auf den ersten Blick mag diese Verbindung etwas gewagt erscheinen. Aber selbst, wenn das Kitesurfen beeindruckend aussieht: Es ist weder ein Extremsport noch eine ausgeflippte, neue Fortbewegungsweise. Die relativ junge Sportart ist vielmehr eine Mischung aus Surfen und Gleitflug und hat in den vergangenen Jahren auf den Schweizer Seen sehr an Beliebtheit

gewonnen. Offizielle Zählungen gibt es zwar bislang keine, aber die Kitesurfergemeinde in der Schweiz wird mittlerweile auf fast 3'000 Personen geschätzt. Dazu gehören Windsurfer, die sich für diese technischere, kompaktere Alternative begeistern, und Snowboarder, die auch ausserhalb der Wintersaison auf einem Brett unter den Füßen loslegen möchten. Das Kitesurfen zieht aber auch noch ganz andere Sportbegeisterte an,

die einfach der Reiz am Neuen lockt. Denn dank einer Reihe von technischen Innovationen steht das «Drachensurfen» heute einer breiten Bevölkerung offen.

«Voraussetzung ist natürlich, dass man das Wasser mag», sagt André Simone, Gründer des Kiteshop in Bière VD und Präsident der Kitesurfer Association. «Ansonsten gibt es für das Kitesurfen keine Altersgrenze oder andere Einschränkungen. Der Sport

Tipps für Anfänger

Für eine komplette Ausrüstung sollten mindestens 1'500 Franken eingeplant werden: Benötigt werden ein Board, ein Lenkdrachen, ein Trapez sowie ein entsprechender Anzug. Kitesurfen ist nicht übermässig gefährlich. Insbesondere im Uferbereich, wo Zusammenstösse und Stürze am schmerzhaftesten sind, bestehen am Anfang aber dennoch gewisse Risiken. Es wird dringend davon abgeraten, sich ohne vorherige Einweisung im Rahmen eines Kurses oder durch einen Spezialisten ins Wasser zu wagen. Ausgeübt werden darf der Sport auf allen schiffbaren Gewässern der Schweiz.

beansprucht vor allem die Bauchmuskulatur und ist weniger belastend für Arme und Beine, als manche meinen! Eine Einweisung von vier bis fünf Stunden reicht aus, um sich ins Wasser wagen zu können.»

Wie zahlreiche ähnliche Wassersportarten ist auch das Kitesurfen wetterabhängig. Von April bis September herrschen üblicherweise an etwa 40 Tagen geeignete Bedingungen – eine Windgeschwindigkeit von zehn Knoten (ca. 20 km/h).

Profi-Kitesurfer erreichen ein atemberaubendes Tempo auf dem Wasser – den Weltrekord hält Alex Caizergues, der am 12. November 2013 im südfranzösischen Salinde-Giraud mit 104,8 Kilometern pro Stunde über die Wellen raste. Aber der Sport lässt sich auch gemütlicher ausüben, besonders

am Anfang. Der 44-jährige Architekt Mathias Jenny, früher ein eingefleischter Windsurfer, fasst nach seiner Rückkehr von einem zweiwöchigen Kite-Aufenthalt in Brasilien das Suchtpotenzial der Sportart so zusammen: «Man lernt schnell, macht rasch Fortschritte, und dementsprechend macht es immer mehr Spass! Es ist ein Sport, der ein unvergleichliches Gefühl von Geschwindigkeit und Freiheit vermittelt.» ▲



PRAKTISCHE INFORMATIONEN

IN DER DEUTSCHSCHWEIZ
SWISS KITESURF
 (Geschäft, Onlineshop und Kurse)
 Sportzentrum Mulets
 7513 Silvaplana
 Tel: 081 828 97 67
www.kitesailing.ch

RADIX BURGDORF
 Kirchbergstrasse 25
 3400 Burgdorf
 Tel: 034 424 06 16
www.radixweb.ch

ANDY'S KITESHOP
 Aeschstrasse 7
 6410 Goldau
 Tel: 041 857 00 99
www.kite-shop.ch

IN DER FRANZÖSISCHEN SCHWEIZ
KITESHOP
 (Geschäft, Onlineshop und Kurse)
 Ch. de la Montagne 11
 1145 Bière
 Tel: 079 204 44 77
www.kiteshop.ch

AIRONE.CH
 (Onlineshop und Kurse)

Silvaplannersee



Vier berühmte Kitespots

YVONAND
 (Neuenburgersee, VD)
 Bevorzugter Spot der Welschschweizer. Sein grosses Plus: Der Neuenburgersee bietet einen Sandstrand und ist für alle Leistungsklassen geeignet. Vom 15. Juni bis 15. August ist das Kitesurfen in Yvonand wegen der zahlreichen Badegäste allerdings verboten.

PORT D'ALLAMAN
 (Genfersee, VD)
 Der Kieselstrand von Allaman ist bei Naturfreunden sehr beliebt. Es gibt nur wenige Parkplätze, was jedoch auch den Vorteil bietet, dass der Spot nicht ganz so überlaufen ist wie andere. Für Anfänger geeignet.

SILVAPLANA
 (Silvaplannersee, GR)
 Das «Schweizer Mekka für Kiter» genießt internationales Renommee, obwohl der Silvaplannersee auf einer Höhe von 1'800 Metern liegt und die Wassertemperatur dort niedriger ist als in anderen Gewässern. Ein guter Anzug wird wärmstens empfohlen.

SISIKON
 (Urnersee, UR)
 Auf diesem von Felsen umgebenen See startet man idealerweise von einem Boot aus. Eine von Katern sehr geschätzte Adresse.

Weitere Informationen zu den Spots und zum Kitesurfen finden Sie auf www.unhooked.ch und www.kitesurf.ch

THUNDERBIRD LT. DAMIT
IHRER SPONTANEITÄT KEINE
GRENZEN GESETZT SIND.



FOR THE RIDE



HESS MOTORRAD AG
3072 Ostermundigen
Tel.: 031 931 88 52
www.hessmoto.ch

IFF 2-RAD CENTER
6142 Gettnau
Tel.: 041 970 17 60
www.iff2rad-center.ch

MOTO 91 AG
8181 Höri
Tel.: 044 862 11 91
www.moto91.ch

Ausgestattet mit einem einzigartigen 1.700ccm Motor, luxuriösen doppelt geschäumten Sitzen, gepolsterten Trittbrettern und einer Frontscheibe mit Schnellverschluss, damit Sie und Ihr Sozium erstklassigen Komfort genießen, wohin Sie auch fahren. **Jetzt bei Ihrem Triumph-Händler probefahren!**

www.triumphmotorcycles.ch/de

AUTO

SPORTLICH KOMPAKT

Audi erregt zurzeit eine Menge Aufsehen mit seinem neuen S1, einem Stadtauto mit starkem Turbomotor und Allradantrieb. Der S1 zeigt: Prestige ist definitiv keine Frage der Grösse mehr.

Philipp Müller

AUDI S1

Länge: 3'975 mm

PS: 231

0–100 km/h: 5,8 Sek.

Preis: ab CHF 39'950.–



Seit einigen Jahren ist bei den Autoherstellern das Interesse für kleine GTIs wiedererwacht. Sie alle aufzuzählen wäre müssig, denn jede europäische Marke besitzt mittlerweile ein eigenes Modell mit einem kleinvolumigen Turbomotor unter der Haube, der es locker auf mehr als 150 PS bringt. Und da die Grenzen zwischen den Segmenten immer durchlässiger werden, sind diese hübschen Kleinwagen heute mit High-techausstattung versehen, die früher ihren grossen Brüdern vorbehalten war. Kurzum: Es sind immer mehr hochmotorisierte Stadtfützer unterwegs, die wie Luxuslimousinen ausgestattet sind.

Damit wird es natürlich auch schwieriger, sich von der Konkurrenz abzuheben. Einige Konstrukteure versuchen es mit Automatikgetrieben, andere durch schier unbegrenzte Anpassungsmöglichkeiten. Abarth etwa setzt auf Miniaturisierung und auf Nostalgie. Die winzigen Sportwagen der Marke, die in der Version 695 Biposto bis zu 190 PS und damit doppelt so viel Leistung wie das Basismodell eines Fiat 500 TwinAir erreichen, erinnern trotz ihrer modernen Technik gekonnt an die 60er-Jahre. Nissan hingegen hat sich für einen ganz anderen Ansatz entschieden und seinen kleinen Crossover Juke in

einer Ausführung herausgebracht, die normalerweise den Coupés Z und GT-R vorbehalten ist. In der exklusiven Nismo-Ausführung (Nissan Motorsport) bringt es der Juke auf satte 200 PS.

EINE WAHRE RAKETE

Bisher haben sich die grossen Automobilunternehmen mit ihren Modellen der Oberklasse nur selten an den Markt der kleinen Sportwagen herangewagt. Da gab es eigentlich nur den Audi A1 Sport, technisch verwandt mit dem Seat Ibiza Cupra und dem Skoda Fabia RS. Bestärkt durch ihre Erfahrung mit diesem Fahrzeug, zielt die allmächtige Marke mit den vier Ringen nun aber ganz

ABARTH 695 BIPOSTO

Länge: 3'657 mm

PS: 190

0–100 km/h: 5,9 Sek.

Preis: ab 49'000.–



nach oben: Mit dem S1 will sie den VW Polo R WRC übertreffen, der derzeit als Referenzgrösse in Sachen Motorisierung gilt (Zwei-Liter-Turbomotor mit 220 PS und 350 Nm Drehmoment).

Ein erstes Zeichen für diese neue Ausrichtung war 2012 der Audi A1 Quattro, allerdings mit gerade einmal 333 produzierten Fahrzeugen. Mit seinen 256 PS ist dieser eine wahre Rakete, ausgestattet mit der Mechanik des Coupé TTS und dem von Audi so geschätzten Allradantrieb. Nun legten die Ingolstädter beim diesjährigen Genfer Autosalon mit dem S1 nach, diesmal mit einem echten

Serienwagen. Der Marketing- und Vertriebsvorstand Luca de Meo geizt dabei auch keinesfalls mit Lob: «Kein anderer Kleinwagen verfügt über so viele technische Feinheiten.» Um den Spitzenplatz unter den Wagen im B-Segment zu erobern, bietet der S1 Merkmale, die in dieser Klasse noch nie zuvor zu sehen waren: vom Zwei-Liter-Vierzylinder-Turbomotor mit doppelter Einspritzanlage (direkt und indirekt) über die Mehrlenker-Hinterachse bis hin zum Vierradantrieb, der die 231 PS optimal auf die Strasse überträgt. Allerdings ist dieses Luxusobjekt der Moderne nicht unter 39'950 Franken zu haben. Die ebenso

kurze (3,98 Meter) Sportback-Version mit fünf Türen kostet nochmals 900 Franken extra. Beim Getriebe handelt es sich um eine klassische Sechsgang-Handschaltung. Aber wie bei jedem guten Premiumprodukt ist dafür der Service inklusive. Schönes ist nun einmal teuer, aber im Zeitalter des «Small is beautiful» werden Kompaktheit, geringes Gewicht und eine gewisse Zurückhaltung beim Verbrauch (7 l/100 km) immer mehr zu entscheidenden Verkaufsargumenten.

DIE KONKURRENZ ERWACHT

Die klassischen Mitbewerber von Audi sind zwar ebenso darauf bedacht, neue Nischen

MINI COOPER S

Länge: 3'820 mm

PS: 192

0-100 km/h: 6,8 Sek.

Preis: ab CHF 30'700.-



zu erobern und zu schaffen, hielten es aber offenbar bislang für keine gute Idee, die A1/S1-Reihe direkt anzugreifen. Bei Mercedes überlässt man dieses Terrain einmal mehr dem Smart. Eine Fehlkalkulation? Der Smart Forfour Brabus hat nicht wirklich bleibenden Eindruck hinterlassen. Wer sich jedoch den Erfolg des A45 AMG als leistungsstärkste und teuerste Limousine des C-Segments vor Augen führt, kommt zu dem Schluss, dass Mercedes auch in einem niedrigeren Segment durchaus eine Rolle spielen könnte.

IM RETROLOOK

Weiterhin wird in der Fachpresse bereits seit einiger Zeit über einen echten «kleinen Münchner» diskutiert. Dort hat man jedoch vorerst dem elektrischen i3 den Vorzug gegeben. BMW lässt

seine exklusiven Kleinwagen also weiterhin von der Konzerntochter Mini produzieren, einer Marke, die sich innerhalb von nur 15 Jahren einen Namen gemacht hat. Die Anfang des Jahres auf den Markt gebrachte neue Version des britischen Wagens behält den Retrolook bei, ist in der dritten Generation ein bisschen kräftiger geworden (+10 cm in der Länge, +4,4 cm in der Breite), aber nach wie vor sportlich unterwegs. Auch die neue Cooper-S-Version ist jetzt ein Zweizylinder, natürlich mit Turbomotor. Und auch die John-Coopers-Works-Ausführung verspricht Grosses. Von Peugeot könnte mit einem stärker motorisierten, aber leichteren 208 R vielleicht in näherer Zukunft eine Kleinrakete französischer Bauart gezündet werden. Ebenso spricht man bei Ford über einen Fiesta RS, der die

Fans des alten Focus RS ganz gewiss verzaubern würde.

Allgemein geht der Trend zu geringerem Verbrauch und weniger Emissionen. Die höhere Motorisierung in kleinen Karosserien ist dabei nicht so paradox, wie es zunächst erscheint. Denn sie ermöglicht es, Kunden aus höheren Segmenten für kleinere Wagen zu gewinnen. Solche sogenannten Downsizer sieht man immer häufiger auf den Strassen. Das liegt daran, dass ein kleiner Sportwagen, obwohl hochmotorisiert, von vielen bisher noch nicht als komplett unverantwortlich gegenüber der Umwelt angesehen wird. Darüber hinaus passen derartige Autos auch bestens zur aktuell in der Elektrobranche beobachtbaren Tendenz hin zu immer leichteren, kompakteren und schnelleren Geräten. ▾



Tische mit Charakter Schaffen Sie Raum für Persönlichkeit.
Definieren Sie Ihren individuellen Stil aus einer Auswahl
an 55 neuen Oberflächen – Jetzt auf www.usm.com

Besuchen Sie unsere autorisierten Vertriebspartner oder unsere USM Showrooms
in Berlin, Bern, Düsseldorf, Hamburg, München, New York, Paris, Stuttgart, Tokio
www.usm.com

USM
Möbelbausysteme

REISE

Glamour auf Schienen

Die Fahrt mit einem sanft ruckelnden Luxuszug zählt auch heute noch zu den schönsten und angenehmsten Arten, die Landschaft zu geniessen. Wir haben es ausprobiert. Fünf aussergewöhnliche Reisen mit Glanz & Glamour.

Salomé Kiner



DR

MYTHISCH

Orient-Express

Europa

Empfohlene Reisezeit:
Die Reise von Paris nach Istanbul findet nur einmal jährlich statt.

Nächste Abfahrt: 29. August 2014

Budget: ab 8'500 Franken pro Person

Weitere Infos:
www.vsoe.com

Der Orient-Express ist der Inbegriff des Eisenbahnglücks schlechthin. Denn im Gegensatz zur Transsibirischen Eisenbahn wurde er nicht aus praktischen Gründen eingerichtet, sondern um eine betuchte, romantische Kundenschaft anzusprechen. Im 1883 eingeweihten «König der Züge und Zug der Könige» reisten Leo Tolstoi, Marlene Dietrich, Mata Hari und Agatha Christie (Letztere lernte dort sogar ihren Mann kennen). Der Orient-Express diente schon

als Drehort für eine James-Bond-Szene und war Schauplatz der Unterzeichnung des Waffenstillstands von 1918 im Waggon Nummer 2419.

Noch immer verbindet diese 3'094 Kilometer lange Bahnlinie Paris mit Istanbul. Jedoch findet die Reise nicht mehr an Bord der mythischen, mittlerweile unter Denkmalschutz stehenden Waggonen statt, sondern im Venice-Simplon-Orient-Express. Die detailgetreue Nachbildung des Origi-

nals bietet ähnlichen Prunk – statt WLAN und Klimaanlage gibt es Kohleöfen und Murano-Glasfenster. Es werden verschiedene Pauschalreisen mit Abfahrt oder Ankunft in Paris, London, Istanbul, Budapest, Prag, Venedig, Wien oder Brüssel angeboten. Die (teuerste) Strecke Paris-Istanbul bleibt der historische Klassiker. Die Reise dauert sechs Tage und fünf Nächte und schliesst Aufenthalte in Budapest und Bukarest mit ein.

ROMANTISCH

Transsibirische Eisenbahn

Russland

Empfohlene Reisezeit:
September bis Oktober oder im tiefen Winter

Budget: 1'200 bis 13'000 Franken, je nach Reisedauer und Bahngesellschaft

Weitere Infos:
www.goldeneagleluxurytrains.com,
www.yoxel-moxel.ch



Ein dampfender Samowar, Babuschkas an den Haltestellen und Steppe, so weit das Auge reicht – so in etwa lässt sich die Stimmung bei einer Fahrt mit der Transsibirischen Eisenbahn zusammenfassen. Die Idee zu dieser Bahnstrecke hatte Zar Alexander III., der sich eine Ost-West-Verbindung für sein Reich wünschte. Heute bringt die Transsib Freunde weiter Landschaften und langer meditativer Reisen ins Schwärmen und Träumen.

9'288 Schienenkilometer trennen Moskau von Wladiwostok. Unterwegs werden knapp 1'000 Bahnhöfe passiert und zwei Kontinente und sieben Zeitzonen durchfahren. Ohne Zwischenstopp dauert die Reise sieben Tage. Eingeplant werden sollten aber mindestens zwei Wochen, damit genug Zeit für eine Besichtigung der Städte Irkutsk, Jekaterinburg und Kasan bleibt. Auch die Landschaften Sibiriens mit ihren Birkenwäldern und dem kristallklaren Wasser des Baikalsees lassen sich erst bei einem grosszügigeren Zeitplan richtig geniessen.

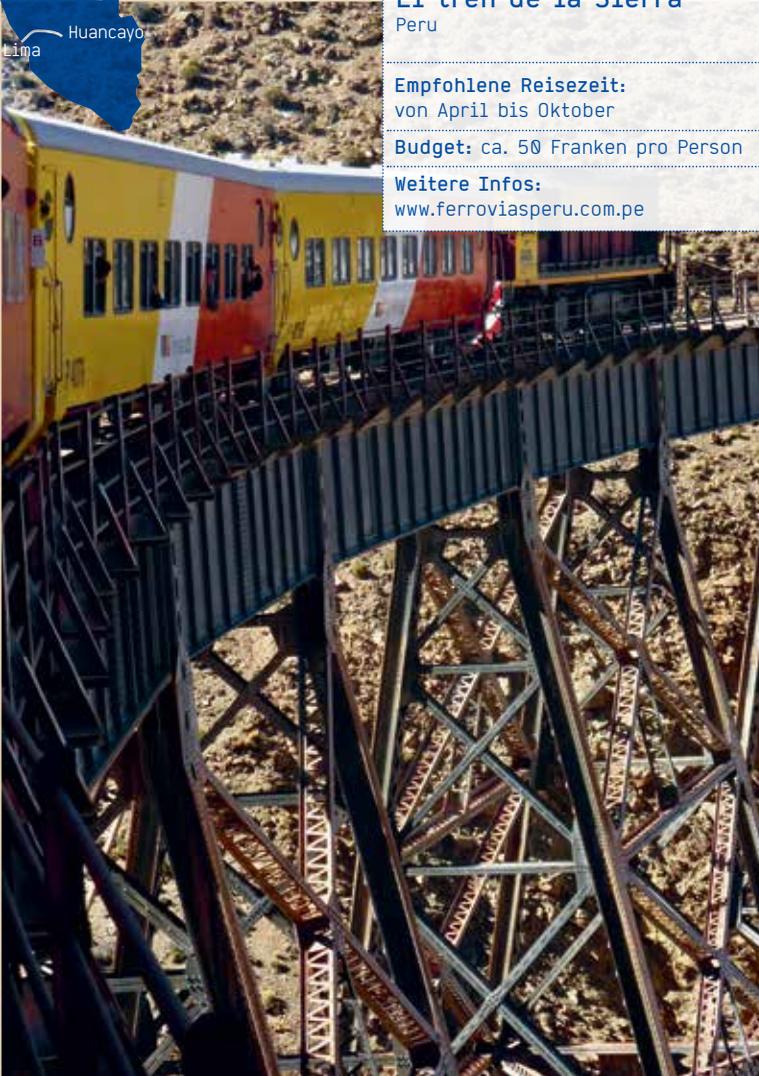
Neben den Luxuszügen ausländischer Gesellschaften, die auf der Strecke der Transsibirischen Eisenbahn verkehren, ist die russische Rossiya hervorzuheben, weil sie eine ein-drucksvolle Reise abseits der ausgetretenen Pfade garantiert.



GOLDENEAGLE LUXURY TRAINS



Lima
Huancayo



EXTREM

El tren de la Sierra

Peru

Empfohlene Reisezeit:
von April bis Oktober

Budget: ca. 50 Franken pro Person

Weitere Infos:
www.ferroviasperu.com.pe

Wer mit dem Zug von Lima durch die Sierra ins 4'800 Meter hoch gelegene Huancayo fahren möchte, darf nicht zimperlich sein. Zwölf Stunden dauert die teils anstrengende Reise, die über rund 60 Brücken, durch ebenso viele Tunnel und um mehr als 1'000 Kurven führt. Der Sauerstoff kann dabei durchaus etwas knapp werden, und nicht alle vertragen den Höhenunterschied. Aber die Krankenschwestern an Bord des Tren de la Sierra halten Cocatee bereit und kümmern sich um das Wohlergehen der Fahrgäste. Entlang der steilen Bergflanken der Anden und der zum Greifen nahen Gletscherseen erklimmt der legendäre Zug die zweithöchste Strecke der Welt – ein Eisenbahnabenteuer sondergleichen.

DR. HAUS

LUXURIÖS

Rovos Rail

Afrika

Neben Kapstadt und Pretoria bilden die Victoriafälle den Höhepunkt der atemberaubenden Strecke der Rovos Rail. Dieser rollende Palast mit authentischen Pullmann-Wagons aus den 30er-Jahren und Aussichtswagen ist einer der luxuriösesten Züge der Welt, und in Afrika ist man mächtig stolz auf ihn. Die Reiseroute

Empfohlene Reisezeit:
Ganzjährig. Wegen der hohen Nachfrage empfiehlt es sich, weit im Voraus zu buchen.

Budget: ab 4'900 Franken für sechs Tage (Kapstadt–Victoria)

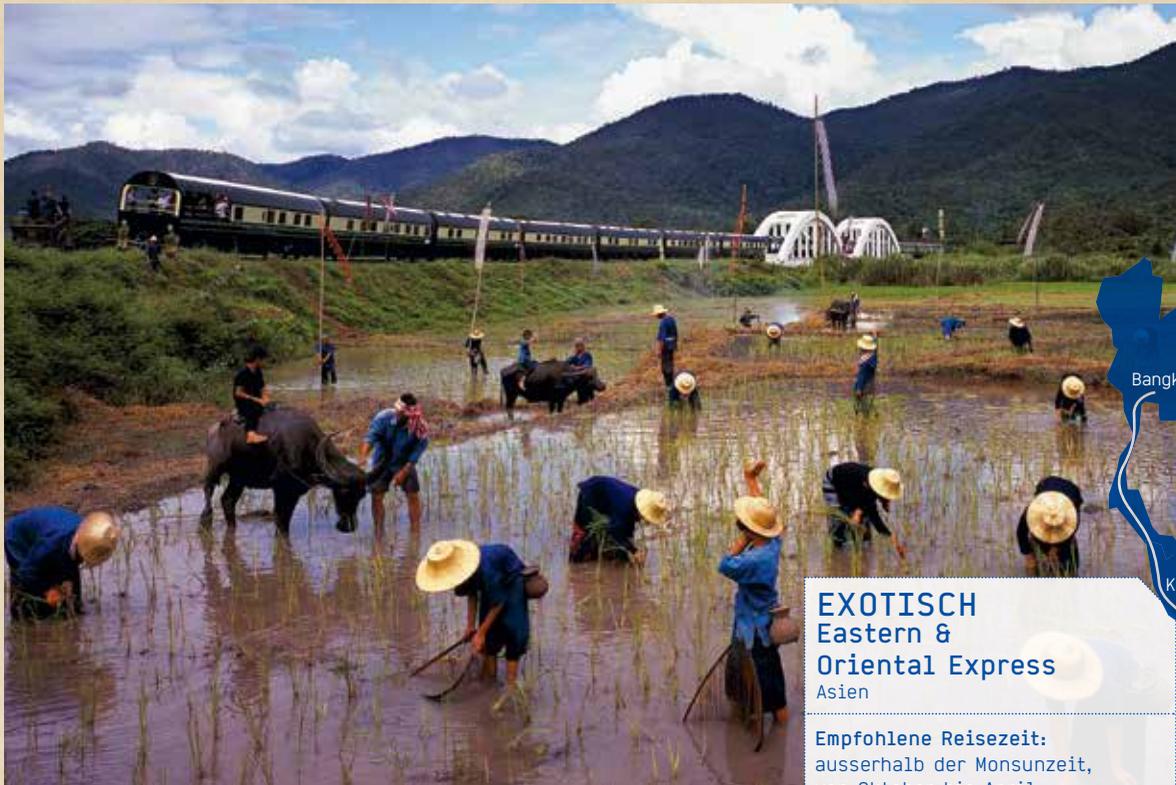
Weitere Infos:
www.rovos.com

führt durch Savannengebiete und entlang der Küsten des Indischen und Atlantischen Ozeans. Das Programm umfasst Besuche von Naturreservaten und Goldminen. Zusätzlich werden eine Safari, eine Kreuzfahrt auf dem Sambesi und ein Besuch der grössten südafrikanischen Weingüter angeboten.



Johannesburg

Kapstadt



BELOW IMAGES



EXOTISCH Eastern & Oriental Express Asien

Empfohlene Reisezeit:
ausserhalb der Monsunzeit,
von Oktober bis April

Budget: zwischen 3'700 und 7'500
Franken für drei bis sechs Nächte

Weitere Infos:
www.easternandorientalexpress.com

Der luxuriöse Eastern & Oriental Express verkehrt zwischen Singapur, dem malaysischen Kuala Lumpur und Bangkok, dem «Venedig des Orients». Die imposante 2'000 Kilometer lange Strecke verläuft durch tropische Wälder und windet sich durch Reisfelder sowie Teeplantagen. Der Zug macht auch nahe der Brücke am Kwai sowie bei den wichtigsten kulturellen und religiösen Sehenswürdigkeiten Station.

Für Liebhaber von Eleganz (strikt Dresscode beim Abendessen) und für Gourmets ist der Eastern & Oriental Express ein wahres Paradies, denn es ist stets ein renommierter Küchenchef an Bord.



RODOUS TRAVEL

BOUQUETTE



Freiluftrelaxen im Vintage-Stil

Im Jahr 1940 liess sich die Designerin Charlotte Perriand bei einem Aufenthalt in Japan zur Kreation des Liegestuhls «Tokyo» inspirieren, einer Abwandlung des legendären LC4 von Le Corbusier. Dass der Tokyo 2011 nach über 70 Jahren doch noch in Serienproduktion gehen durfte, ist dem italienischen Möbelbauer Cassina zu verdanken. Der Stuhl mit zwölf gebogenen Holzstreifen wird in Teakholz, Buche oder Bambus angeboten.

www.cassina.com

ca. 5'400.-



Federndes Velo

Schlaglöcher, Kopfsteinpflaster und Bordstein-kanten gehören zum beschwerlichen Alltag vieler Velofahrer. Dies inspirierte den Maschinenbauingenieur und Industriedesigner Sam Pearce zum Entwurf einer innovativen Radfederung: Die Speichen der «Loopwheels» wurden komplett durch Federelemente aus Kohlefaserverbundwerkstoff ersetzt und ermöglichen durch ihre Stossabsorbierung ein angenehmes Fahren.

www.loopwheels.com

ca. 620.- pro Rad
oder 1'770.- für das komplette Velo



Design-Velohalterung

Zwei jungen Berliner Designern ist es zu verdanken, dass das Velo fortan nicht mehr nur als Transportmittel, sondern auch bestens als Wohnaccessoire verwendet werden kann. Drei verschiedene Halterungen gibt es bislang, mit denen sich das Velo platzsparend und dekorativ in der Wohnung aufbewahren lässt.

www.mikili.de

ca. 320.-



Autonome Drohne

Die vollständig autonome, aus Carbonfaser hergestellte Drohne LA100 von Lehmann Aviation ist mit einer GoPro-Hero-Kamera bestückt und verfügt über eine Wi-Fi-Verbindung. Per Computer wird lediglich die Flugbahn festgelegt, und schon kann die Drohne starten, um nach fünf Minuten Flugzeit von alleine zurückzukehren.

www.lehmannaviation.com

ca. 1'200.-



Unterwasserwelt im Aufnahmemodus

Mit den Weitwinkel-Taucherbrillenmodellen 324 und 325 aus der Scuba-Serie von Liquid Image können Unterwassererlebnisse bildlich festgehalten werden. Die eingebaute Kamera mit Weitwinkelobjektiv kann Fotos mit einer Auflösung von zwölf Megapixeln machen und bis zu zwei Stunden Full-HD-Videos speichern – gleichzeitig bleiben beim Tauchen die Hände frei.

www.liquidimageco.com

ca. 260.-

Origami-Kajak

Weil der Designer Anton Willis in seiner kleinen Wohnung in San Francisco nicht genug Platz für sein Kajak hatte, entwarf er kurzerhand sein eigenes faltboot. Wie ein Origami-Objekt lässt sich das Oru-Kajak in nur fünf Minuten zusammenfalten und bildet dabei sogar seinen eigenen Transportbeutel.

www.orukayak.com

ca. 1'600.-

Mehr als nur ein Grill

Der Multifunktionsofen Big Green Egg kann für alle Arten von Zubereitungen verwendet werden: Grillen, Braten, Schmoren, Räuchern, Dämpfen. Dank doppelwandiger Keramik lässt sich die Temperatur gradgenau einstellen.

www.biggreenegg.com

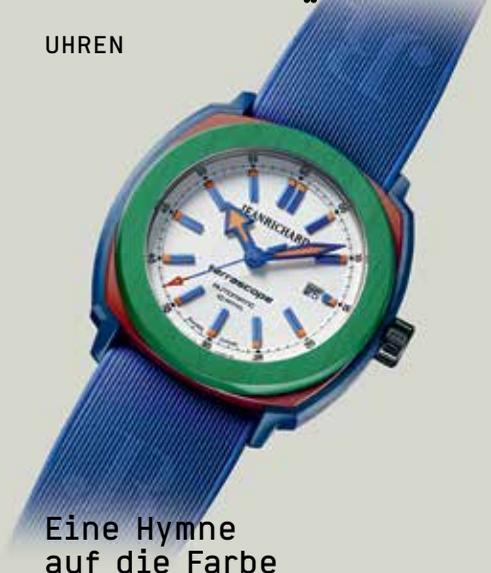
ca. 2'300.-

[mittlere Grösse mit allen Accessoires]



BOU TIQUE

UHREN



Eine Hymne auf die Farbe

Ebenso bunt wie das Frühjahr ist auch JeanRichard's neue Terrascope. Der Chronograph besticht durch ein Aluminiumgehäuse in kühner Farbkombination sowie ein ebenfalls farbiges Kautschukarmband mit Streifenrelief und JR-Logo.

www.jeanrichard.com

ca. 4'100.-



Weder rund noch eckig

Die Automatikuhr Octo Velocissimo von Bulgari mit Roségoldgehäuse besitzt drei V-förmig angeordnete Zähler: bei 3 Uhr für die Minuten, bei 6 Uhr für die Stunden und bei 9 Uhr für die Sekunden. Sie befinden sich auf einem Zifferblatt aus schwarzem, handpoliertem Lack. Das Armband aus Alligatorleder ist mit einer Roségoldschliesse versehen.

www.bulgari.com

ca. 26'000.-

Panerai setzt auf Rotgold

Die achttägige Gangreserve ist Teil der Erfolgsgeschichte von Panerai. Sie findet sich auch in der Luminor Marina 8 Days Oro Rosso mit einem Kaliber P.5000 wieder. Das neue Automatikmodell wird aus Rotgold gefertigt, einer Legierung mit hohem Kupferanteil für intensivere Farben sowie Platin zum Schutz vor Oxidation.

www.panerai.com

ca. 21'700.-



Zurück zu den Wurzeln

Der Uhrenhersteller Eterna wartet 2014 mit der Wiederauflage eines Klassikers aus dem Jahr 1948 auf. Die hinsichtlich ihrer Abmessungen an den heutigen Geschmack angepasste 1948 Legacy zeichnet sich durch ein 41,50-Millimeter-Gehäuse mit einer Lünette aus Roségold und Stahl aus.

www.eterna.com

ca. 8'500.-

Die Schweiz verfügt über viele traumhafte Orte. Und einen, an dem Sie besonders verwöhnt werden.

In SWISS First setzen wir alles daran, Ihnen den bestmöglichen Service zu bieten. Als einem von wenigen First Class Passagieren ist Ihnen unsere ganze Aufmerksamkeit gewiss. Dank persönlicher Betreuung, legendärer Schweizer Gastfreundschaft und Leidenschaft für jedes Detail wird für Sie das Reisen genau so, wie es sein sollte: ein unvergessliches Erlebnis. Weitere Informationen finden Sie auf swiss.com



In jeder Ausgabe von Swissquote Magazine erzählen Schweizer Kunstschaffende, wie sie ihre Ideen entwickeln. Nach dem Modedesigner Julian Zigerli ist nun Raum für die Choreografin Nicole Seiler.

«Ich verlasse mich auf meine Augen»

Nicole Seiler

«Ideen entstehen bei mir, wenn ich am wenigsten damit rechne. Beispielsweise nach einem Gespräch oder nach einer Feier. Manchmal auch bei einem Ausstellungsbesuch oder wenn ich mir einen Film von David Lynch noch mal ansehe. Es ist ein einsamer und intuitiver Prozess, der immer recht mysteriös abläuft. Eine der Bedingungen dafür ist, den Kopf frei zu haben. Meine Kreativität wird deshalb auf Reisen und durch die Konfrontation mit dem Unbekannten gefördert.

Meine letzte Show, «Shiver», entstand aus der Lust, mit bewegten Bildern zu arbeiten. Während eines Aufenthalts in Berlin probierte ich eine neue Technik aus: Ich filmte sich bewegende Körper mit einer Infrarotkamera. Die bearbeiteten Bilder wurden dann in Echtzeit wieder auf die Körper projiziert, die so zur Leinwand wurden.

Nach den ersten Versuchen war mir klar, dass ich mich dem Film noir widmen möchte. Auch wenn die Show letztlich vielleicht an Filme von Hitchcock, Argento oder Lynch erinnert, hatte ich ursprünglich eher Codes, Genres und Atmosphären im Sinn als Filme oder Regisseure.

Die Show selbst entsteht im Laufe der dreimonatigen Proben mit den Tänzern, der Kostümschneiderin, dem Videokünstler, dem Lichtdesigner, dem Komponisten und dem Bühnenbildner. Im Arsenic in Lausanne hatten wir das Glück, in einem Studio zu arbeiten, das sich verdunkeln liess und über eine ausgeklügelte Tonanlage verfügte. Die Proben kann man vergleichen mit einem Labor, in dem unglaublich viel experimentiert wird. Es kommt vor, dass von einer ganzen Probenwoche vielleicht nur eine einzige Farbschattierung für die Show erhalten bleibt.



Nicole Seiler wurde 1970 in Zürich geboren. Sie studierte an der Dimitri-Theaterschule im Tessin, dann an der von Maurice Béjart gegründeten Tanzschule Rudra in Lausanne, wo sie 2002 ihre eigene Kompagnie gründete. Ihre Shows und multimedialen Performances – aufgeführt in der Schweiz wie im Ausland – sind eine Reflexion über Körper, Ton und Bild. Häufig experimentiert Nicole Seiler dabei mit neuen Technologien.

Das Verhältnis zu meinen Tänzern ähnelt einem Pingpongspiel: Ich zeige nichts. Ich spreche. Dann machen sie Vorschläge. Und so geht es immer weiter. Ich versuche, dauerhafte Verbindungen zu ihnen herzustellen. Ich liebe gute Tänzer mit einer starken Persönlichkeit, die meine Sprache sprechen. Da ich manchmal noch recht unklare Bilder im Kopf habe, ist eine sehr gute Kommunikation einfach unerlässlich.

Manche Choreografen brauchen ihren Körper, um etwas kreieren zu können. Ich verlasse mich auf meine Augen. In diesem Sinne bin ich meine wichtigste Zuschauerin. In der Produktionsphase denke ich nicht so sehr an das Publikum, denn das könnte mich blockieren. Aber wenn die Show läuft, wenn wieder konstruktive Kritik kommt, dann kann ich mich damit schon auseinandersetzen.» ▲

Cartier



CALIBRE DE CARTIER DIVER MANUFAKTUR-UHRWERK 1904 MC

ALS ECHTE TAUCHERUHR GARANTIERT DIE CALIBRE DE CARTIER DIVER EINE WASSERDICHTIGKEIT BIS 300 METER UND KOMBINIERT DIE HOHEN TECHNISCHEN QUALITÄTSANFORDERUNGEN GEMÄSS ISO 6425:1996 MIT DEN MARKANTEN MERKMALEN DER CALIBRE DE CARTIER. SEIT 1847 ENTWICKELT CARTIER AUSSERGEWÖHNLICHE UHREN, DIE GEWAGTES DESIGN UND HOHE UHRMACHERKUNST PERFEKT MITEINANDER VERBINDEN.

SWISS **DOTS**

JETZT FÜR
9.- FLAT*

Die andere Art, Derivate zu handeln

Handeln Sie über 45'000 Hebelprodukte direkt und exklusiv Over-the-Counter. Nie waren Sie näher am Emittenten, nie waren Sie schneller am Markt.

Mehr Informationen unter www.swissquote.ch/swissdots

In Partnerschaft mit

Goldman
Sachs

UBS



SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING

* exkl. Gebühren für Echtzeitinformationen