Nr. 2 MAI 2015

WWW.SWISSQUOTE.CH CHF 8.-

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

Die Attraktivität des Schweizer Modells

Boom der Online-Kurse

Der Run auf Unternehmens-universitäten

Die Zukunft der Bildung
Interview mit Patrick Aebischer

BILDUNG
DER SCHLÜSSEL ZUM WACHSTUM

COURSERA · UDACITY · GOOGLE · CRAFTSY

INFOSYS · LINKEDIN · GENERAL ELECTRIC · VEOLIA

PATRICK AEBISCHER, PRÄSIDENT DER EPFL

ISSN 1664-2783

Peugeot 308 GT THP 205 S&S. **Verbrauch kombiniert 5,6 l/100 km. CO_2-Ausstoss 130 g/km, Energieeffizienzkategorie C.** Der durchschnittliche CO_2-Ausstoss aller in der Schweiz verkauften Neuwagenmodelle beträgt 144 g/km.

NEUER PEUGEOT 308 GT MIT 205 PS. AUCH ALS PEUGEOT 308 SW GT ERHÄLTLICH.

Den Peugeot 308 gibt es jetzt mit noch mehr Power und Dynamik. Der neue Peugeot 308 GT besticht durch seine aerodynamische Linienführung, seine Scheinwerfer mit 62 hochwertigen LEDs sowie LED-Blinker. Die diamantierten 18"-Felgen werden von einem 205 PS starken THP-Benziner S&S mit Sechsgang-Schaltgetriebe angetrieben oder von einem 180 PS BlueHDi-Diesel mit Sechsgang-Automatik EAT6 mit Quickshift. Durch die Sitzposition im revolutionären Peugeot i-Cockpit, den atemberaubenden Motorensound sowie die bis zu 10 Millimeter tiefergelegte und verbreiterte Karosserie wird der GT-Spirit vollendet. Jetzt Probe fahren.

NEUER PEUGEOT 308 GT

MOTION & EMOTION

peugeot.ch

205 PS / SPORTFAHRWERK / DRIVER SPORT PACK

PEUGEOT

A STAR ALLIANCE MEMBER

Our sign is a promise. SWISS

It's the education, stupid!

Nach fünfjährigem Bestehen ist es an der Zeit, dass Swissquote Magazine sein Schwerpunktdossier der Bildung widmet. Dieses Thema erscheint uns wirklich wichtig, da die Qualität der Bildung grosse Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit hat. Das gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen und Länder.

Die Schweiz ist in dieser Hinsicht ein herausragendes Beispiel, denn sie nimmt in internationalen Bildungsrankings regelmässig Spitzenplätze ein. Viele Länder, darunter die USA, beneiden sie um ihr duales Ausbildungssystem, das auf ideale Weise die praktische Schulung im Unternehmen mit theoretischem Unterricht verbindet. Die Obama-Regierung hat sogar ein ehrgeiziges, mit 100 Mio. Dollar veranschlagtes Programm gestartet, das sich am helvetischen System orientiert, und erhält dabei Hilfestellung aus der Eidgenossenschaft (siehe S. 58).

Die Schweiz punktet auch dank ihrer Universitäten und Hochschulen. Ein Beispiel dafür ist die EPFL, deren Ausstrahlung sich in den vergangenen Jahren ständig vergrössert hat und inzwischen beinahe das Niveau ihrer «Cousine», der ETH Zürich, erreicht hat. Was viele nicht unbedingt wissen: Innerhalb von 15 Jahren hat sich die Hörerschaft der Lausanner Hochschule verdoppelt und die symbolische Schwelle von 10'000 Studenten erreicht. Parallel zu diesem Anstieg wurden über 2'000 Start-ups gegründet, die die Wirtschaft mit innovativen Projekten bereichern, Stellen schaffen und Wachstum generieren. Dies alles ist zum Grossteil dem visionären EPFL-Präsidenten Patrick Aebischer zu verdanken, der uns ein langes Interview gewährt hat (S. 36).

Die Schweizer Unternehmen können sich über diese Entwicklung nur freuen. Als Gegenleistung greifen sie den Hochschulen vermehrt durch Lehrstuhlsponsoring oder Partnerschaften finanziell unter die Arme – so auch die Swissquote Bank, die den Lehrstuhl für Quantitative Finance an der EPFL unterstützt. Dieser in Europa relativ junge Trend, der einen besseren Wissenstransfer zwischen öffentlichen und privaten Akteuren ermöglicht, gibt auch Anlass zu lebhaften – und vernünftigen – Diskussionen über die akademische Unabhängigkeit. Eine Frage, die Patrick Aebischer neben anderen mit Transparenz und Offenheit in dieser Ausgabe erörtert.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

Marc Bürki,
CEO von Swissquote

SWISSQUOTE

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

Koordination des Magazins
Brigitta Cooper

MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C016087

Redaktionelle und grafische Umsetzung
LargeNetwork
6, rue Abraham-Gevray
1201 Genève
Suisse
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
Alexandre Babin
Céline Bilardo
Cornelia zur Bonsen
Clément Bürge
Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Erik Freudenreich
Séverine Géroudet
Benjamin Keller
Salomé Kiner
Sylvain Menétrey
Philipp Müller
Jean-Christophe Piot
Gaëlle Sinnassamy
Armelle Vincent
Julie Zaugg

Layout
Jérémie Mercier

Gestaltung
Diana Bogsch

Seitenlayout
Diana Bogsch
Sébastien Fourtouill

Übersetzung
Technicis Finance, Paris

Prüfung der deutschsprachigen Ausgabe:
Lennart Medien Consult

Cover
Vincent Calmel

Fotos
Dominic Büttner
Vincent Calmel
Fred Merz
Keystone
Magnum
Newscom
Reuters

Druck, Ausrüstung und Spedition
Stämpfli AG, Bern

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

WEMF
REMP 2014: 46'693 Ex.
Auflage: 60'000 Ex.

gedruckt in der schweiz

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

WORLD WATCH

AUTO

SIGHTJOGGING

EMS-CHEMIE

LEXUS, DR, EMS-CHEMIE, VINCENT CALMEL

INHALT

3. EDITORIAL
   von Marc Bürki
6. GESTERN, MORGEN
8. WORLD WATCH
16. EMS-CHEMIE
   Die Wachstumsformel
22. ANALYSEN
   Anlagetipps und Ratschläge der Spezialisten
28. LEERVERKÄUFE
   Die Taktik der Wall-Street-Cowboys
32. **BILDUNG: DER SCHLÜSSEL ZUM WACHSTUM**
   35. Bildungswesen in Zahlen
   36. Interview mit Patrick Aebischer, Präsident der EPFL
   44. MOOCs auf Erfolgskurs
   48. Das MOOC-Konzept begeistert die Unternehmen
   49. USA: Die Schuldenlast der Studierenden
   52. Stiftungsfonds, die Kriegskasse der amerikanischen Universitäten
   54. Unternehmensunis: Schulen der Arbeitswelt
   58. Die Attraktivität des helvetischen Berufsbildungssystems

32 BILDUNG
DER SCHLÜSSEL ZUM WACHSTUM

60. PANDORA
Massgeschneidertes Radio made in USA

64. SWISSQUOTE
Kolumne von Peter Rosenstreich

67. BÜCHER UND APPS
Aktuelle Angebote zum Lesen und Herunterladen

68. AUTO
Im Osten viel Neues

72. REISE
Im Laufschritt durch die Metropolen

76. BOUTIQUE
Eine Auswahl exklusiver Designprodukte

80. LETZTES WORT
Patrick Chappatte, Karikaturist

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/

GESTERN

BELL LEIDET UNTER VERREGNETEM SOMMER

Der Fleischproduzent Bell hat die Nachwirkungen des schlechten Wetters im vergangenen Sommer, der kaum zum Grillieren einlud, zu spüren bekommen. Hinzu kam, dass viele Verbraucher wegen des starken Schweizer Frankens ihre Einkäufe jenseits der Grenze in Frankreich oder Deutschland tätigten. So ging der Umsatz der Basler Marke 2014 um 0,9 Prozent auf 2,6 Mrd. Franken zurück, während sich das Absatzvolumen um 1,1 Prozent auf 215'600 Tonnen verringerte. Meeresfrüchte, Fisch, Geflügel, Wurstwaren und Erzeugnisse mit hohem Mehrwert verkaufen sich hingegen sehr gut. Jedoch stieg der Gewinn der Firma im letzten Jahr um 14,5%.

BELL

NESTLÉ, DIE TEUERSTE MARKE DER SCHWEIZ

Nestlé war 2014 die Schweizer Marke mit dem höchsten Marktwert (21,2 Mrd. Dollars). Dies geht aus einer von der Beratungsagentur Brand Finance veröffentlichten Studie hervor. Es folgen UBS (11,6 Mrd.) und Credit Suisse (9,2 Mrd.). Gute Platzierungen erzielten auch Zurich, Swiss Re, Glencore und Swisscom. Der Marktwert von ABB hingegen sank im vergangenen Jahr um 15,8 Prozent. Im Hinblick auf die Popularität landete Rolex ganz oben auf dem Treppchen.

NESN

LOGITECH FINDET ZU ALTER FORM ZURÜCK

Logitech konnte den Gewinn im dritten Quartal seines Geschäftsjahrs 2014/15 um 31 Prozent auf 62,8 Mio. Dollars steigern. Diese hervorragende Leistung beruht vor allem auf dem Absatz von mobilen Lautsprechern, der sich fast verdoppelte, und dem Wachstum im Bereich PC-Spiel-Accessoires. Diese beiden Segmente machten zusammen 30 Prozent des Umsatzes des waadtländischen Konzerns aus. Beim Verkauf von Tablet-Hüllen und Tastaturen musste Logitech hingegen einen Rückgang um 28 Prozent hinnehmen, da immer weniger Leute iPads kaufen.

LOGN

SCHINDLER PROFITIERT VOM BOOM IN ASIEN

Schindler hat seinen Gewinn im vergangenen Jahr fast verdoppelt: Dieser stieg um 94,8 Prozent auf 902 Mio. Franken. Dieses erfreuliche Ergebnis beruht im Wesentlichen auf der zukünftigen Veräusserung von Anteilen des Unternehmens am Einkaufszentrum Mall of Switzerland in Ebikon LU. Der Luzerner Fahrstuhl- und Rolltreppenhersteller profitierte auch von der starken Nachfrage in China, Indien und einigen südostasiatischen Ländern wie etwa Indonesien. Das Auftragsvolumen von Schindler erreichte Ende 2014 mit 9,26 Mrd. Franken (+20 Prozent im Vergleich zum Vorjahr) ein Rekordniveau.

SCHN

GEBERIT ÜBERNIMMT FINNISCHES UNTERNEHMEN

Geberit hat für 1,29 Mrd. Franken das finnische Unternehmen Sanitec, den europäischen Marktführer im Bereich Badkeramik, gekauft. Durch diese Transaktion kann der Konzern aus Jona SG seine Präsenz auf dem europäischen Markt verstärken und seinen Umsatz um 860 Mio. Franken erhöhen. Im letzten Quartal 2014 stieg der Gewinn von Sanitec um 15 Prozent auf 16,3 Mio. Euro, während sich die Gewinnspanne um 10,5 Prozent vergrösserte. Das Unternehmen profitierte dabei von einem besseren Produktmix, steigenden Preisen und niedrigeren Kosten.

GEBN

NATIONALE SUISSE VERLÄSST BELGIEN

Sechs Monate nach ihrer Übernahme durch Helvetia hat sich Nationale Suisse vom belgischen Markt zurückgezogen, der nicht mehr als strategisch angesehen wird. Nachdem das auf Kunst- und Seefahrtversicherungen spezialisierte Unternehmen schon seine Tochtergesellschaft in dem Land sowie zwei Zeichnungsagenturen an den Enstar-Konzern auf den Bermudainseln veräusserte, hat Nationale Suisse jetzt auch L'Européenne, ein auf Reiseversicherungen spezialisiertes Unternehmen, an die spanische Gesellschaft Mapfre Asistencia verkauft. Nationale Suisse wird jedoch weiterhin Kunstversicherungsgeschäft im belgischen Markt über seine Tochtergesellschaft in Liechtenstein zeichnen.

HELN

MORGEN

ROCHE SETZT AUF PERSONALISIERTE MEDIZIN

Roche, Weltmarktführer im Bereich Onkologie, erweitert sein Know-how auf dem Gebiet der Genomik und der personalisierten Medizin. Der Basler Konzern wird einen Mehrheitsanteil an Foundation Medicine erwerben, einem amerikanischen Unternehmen, das eine Methode zur Sequenzierung von Tumorgenomen entwickelt hat. Mit diesem Ansatz kann vorhergesagt werden, welche Medikamente bei einem bestimmten Patienten am wirksamsten sind. Zudem hilft er bei der Entwicklung von Substanzen gegen bestimmte genetische Mutationen, die zu Krebs führen können. Die Höhe der Transaktion beläuft sich auf 1,2 Mrd. Dollars.

ROG

CLARIANT VERLAGERT ARBEITSPLÄTZE

Der Basler Chemiekonzern Clariant wird 200 bis 250 hauptsächlich deutsche und amerikanische Arbeitsplätze in Länder verlagern, in denen die Löhne niedriger sind. Das Unternehmen, das 17'000 Angestellte beschäftigt, verfolgt bereits seit fünf Jahren ein Kostentransferprogramm in günstigere Länder. So werden einige Verwaltungs- und Buchhaltungsaufgaben seit 2013 in Polen erledigt. Ausserdem stellt Clariant fortan keine chemischen Grundstoffe mehr her, um sich besser auf seine Spezialprodukte mit hohem Mehrwert zu konzentrieren.

CLN

IMPLENIA PLATZIERT SEINE SPIELSTEINE IN EUROPA

Implenia hat Bilfinger Construction gekauft, ein deutsches Unternehmen mit 1'850 Beschäftigten, das auf Dienstleistungen für grosse Infrastrukturprojekte in Deutschland, Österreich und Skandinavien spezialisiert ist. Auf diesem Gebiet möchte sich der Zürcher Baukonzern positionieren. Die Transaktion bringt Implenia vor allem neue Verträge in Norwegen in Höhe von 21 Mio. Franken ein. Mit einem Jahresumsatz von 650 Mio. Franken erhöht Bilfinger Construction die Schlagkraft von Implenia um fast 25 Prozent.

IMPN

TEMENOS AUF USA-KURS

Der Banksoftware-Entwickler Temenos will seine Präsenz auf dem amerikanischen Markt verstärken, um vom Aufschwung des Online-Banking in den USA zu profitieren. Das Genfer Unternehmen gründete 2013 einen amerikanischen Geschäftsbereich und übernahm unlängst die US-Firmen Akcelerant und TriNovus. Temenos rechnet für 2015 mit einem Zuwachs seiner Lizenzerträge um 15 bis 20 Prozent und einem Anstieg seiner Einnahmen um 8 bis 13 Prozent. Im vergangenen Jahr verzeichnete das Unternehmen einen Gewinnanstieg um 34 Prozent auf 91,6 Mio. Dollar.

TEMN

GLENCORE TRENNT SICH VOM PLATIN

Angeschlagen vom Fall der Kupfer-, Kohle- und Ölpreise, will Glencore 2015 seine Investitionen kürzen. Diese werden sich auf 6,5 bis 6,8 Mrd. Dollar belaufen, anstelle der geplanten 7,9 Mrd. Ausserdem wird das Unternehmen seinen 23,9-Prozent-Anteil am Bergbauunternehmen Lonmin, dem drittgrössten Platinproduzenten in Südafrika, den es bei seiner Fusion mit Xstrata mit übernommen hatte, abstossen. In den vergangenen Jahren ist es bei Lonmin, ausgelöst durch den Tod von Arbeitern, immer wieder zu heftigen Streiks gekommen.

GLEN

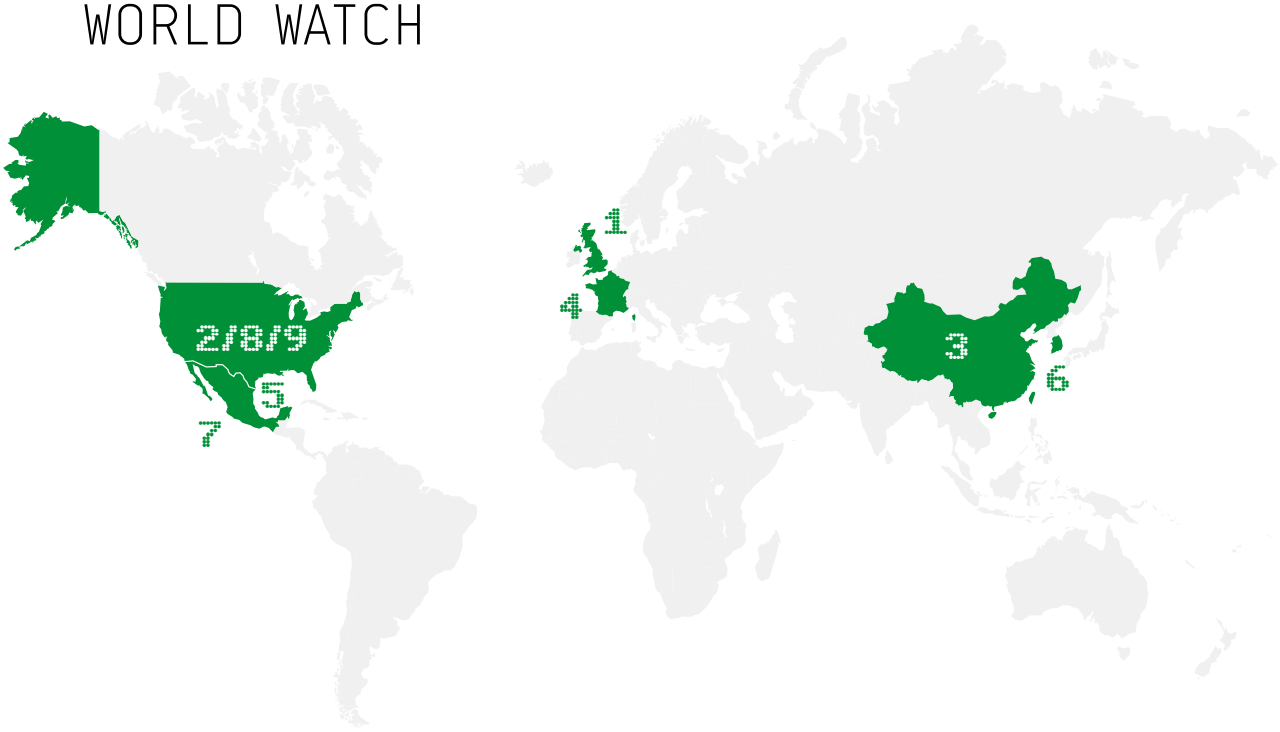
MAGGI ERFINDET SICH IN INDIEN NEU

Maggi zählte in Indien auch 2014 zu den bekanntesten Marken. Dies geht aus zwei Ranglisten hervor, die von den Agenturen WPP und Brand Equity veröffentlicht wurden. Aber die Brühwürfel, Würzstoffe und Nudelpackungen, die Nestlé unter dieser Marke verkauft, verlieren gegenüber den billigen chinesischen Nudeln zunehmend an Boden. Daher geht der Konzern aus Vevey nun zur Gegenoffensive über: Mithilfe einer Werbekampagne soll seine über 25-jährige Präsenz im Land hervorgehoben werden. Die Spots setzen eine Mutter und ihre Tochter in Szene, deren Beziehung durch eine Schüssel Maggi-Nudeln symbolisiert wird.

NESN

FOTOLIA, SCHINDLER, GEBERIT, CLARIANT, IMPLENIA, SRABANIRSPHOTOSD

WORLD WATCH



1 PAKETLIEFERUNG PER HUBSCHRAUBER

Zeit ist Geld, insbesondere in der Finanzwelt. Das weiss auch DHL, und deshalb will das Logistikunternehmen einen Expressdienst per Hubschrauber zwischen dem Flughafen Heathrow und der Londoner City einrichten. Der Bell 206 Jet Ranger, der über 300 Kilo Briefe und Pakete transportieren kann, wird dadurch, dass er die Verkehrsstaus einfach überfliegen kann, mindestens eine Stunde einsparen. So kann die Zustelldauer zwischen der Wall Street und dem Londoner Finanzviertel am Ufer der Themse auf weniger als einen Tag verkürzt werden. Ein ähnlicher Dienst wurde bereits in New York und Los Angeles gestartet.

DPW

2 STREAMING-DIENSTE BEDROHEN DAS KINO

Nach dem Erfolg seiner ersten TV-Serie «Transparent» wird Amazon jetzt auch eigene Filme produzieren. Diese sollen vier bis acht Wochen nach ihrer Premiere in den Kinos auf «Prime» ausgestrahlt werden. Es soll ein Dutzend Filme pro Jahr geben. Der E-Commerce-Gigant konnte unter anderem bereits Woody Allen davon überzeugen, eine neue Serie für ihn zu schreiben. Amazon und sein Rivale Netflix machen der Kinoindustrie über Streaming-Dienste zunehmend Konkurrenz.

AMZN NFLX

3 CHINESISCHES AMAZON-PENDANT AUF DEM VORMARSCH

Langsam, aber sicher erobert der Online-Händler JD.com den chinesischen E-Commerce-Markt. Er könnte bald seinen Rivalen Alibaba übertreffen, insbesondere durch enorme Investitionen in seine Infrastrukturen. Das an der New Yorker Börse kotierte Unternehmen hat nach dem Vorbild von Amazon 1,5 Mrd. Dollar in den Bau von Lagern und Sortierzentren investiert. Es besitzt zudem eine eigene LKW-Flotte und beschäftigt über 20'000 Zusteller. JD.com hat inzwischen 46 Millionen Nutzer und erwirtschaftete im vergangenen Jahr einen Umsatz von 20 Mrd. Dollar.

JD BABA

4 DER SPAGAT VON PERNOD RICARD

Pernod Ricard leidet unter dem Desinteresse vieler junger Menschen für die grossen Spirituosenmarken. Um dies zu ändern, kooperiert der Konzern, dem unter anderem die Wodka-Marke Absolut gehört, fortan mit Händlern wie Amazon und Vente-Privée, um sein Online-Geschäft anzukurbeln. Zugleich setzt das französische Unternehmen auf eine sehr anspruchsvolle Klientel. So wurde vergangenes Jahr etwa die Glenlivet-Kollektion lanciert – 100 Flaschen mit 50 Jahre altem Whisky für 24'000 britische Pfund.

RI

3 ÖL VOR MEXIKOS KÜSTEN

BP und Chevron wollen gemeinsam ein Ölfeld mit 24 Quellen im Golf von Mexiko erschliessen. Das Feld befindet sich in grosser Tiefe weit unterhalb des Meeresbodens in geologischen Schichten aus dem Paläogen. Das darin enthaltene Öl wird wegen der hohen Temperaturen und der Tatsache, dass es unter extremem Druck steht, nur schwierig zu fördern sein. Auch ConocoPhillips erkundet Ölfelder in der Region. Chevron hat Ende 2014 mit den Arbeiten an zwei weiteren Bohrlöchern in der Nähe begonnen.

BP. CVX

6 SAMSUNG STARTET VIRTUELLE GELDBÖRSE

Samsung hat das amerikanische Start-up LoopPay erworben, um auf dem Markt für mobile Zahlungen Fuss zu fassen. Durch die von LoopPay entwickelte Technologie werdendie Informationen des Magnetstreifens der Kreditkarte beim Bezahlen drahtlos an das Kartenlesegerät des jeweiligen Geschäfts gesendet. Das koreanische Unternehmen versucht auf diese Weise, mit Apple Schritt zu halten, dessen System ApplePay vor wenigen Monaten eingeführt wurde. Auch PayPal und Google haben bereits virtuelle Portemonnaies entwickelt. Der Markt für mobile Zahlungen dürfte bis Ende 2016 ein Volumen von 36,2 Mrd. Dollar erreichen.

SMSN

7 SPANISCHE WINDRÄDER FÜR MEXIKO

Die spanischen Firmen Iberdrola, Gamesa und Acciona werden in Mexiko 7,6 Mrd. Euro in den Bau von Windparks investieren. Die Operation erfolgt im Rahmen eines von der mexikanischen Regierung gestarteten Vier-Jahres-Projekts, mit dem die Abhängigkeit des Landes von fossilen Energien begrenzt werden soll.

IBE1 GTQ1 AJ3

8 LIMONADENHERSTELLER MIT ABSATZVERLUSTEN

Die Limonadenhersteller leiden unter dem zunehmenden Desinteresse der westlichen Verbraucher für Erfrischungsgetränke, da diese als ungesund und zu kalorienreich angesehen werden. In den USA haben die Verkäufe von Coca-Cola in den ersten drei Quartalen des Jahres 2014 stagniert oder abgenommen und erst im letzten Quartal wieder leicht zugenommen (+2 Prozent). Im Kampf gegen die Absatzverluste hat der Konzern aus Atlanta eine laktosefreie Milch namens Fairlife auf den Markt gebracht, die weniger Zucker und mehr Eiweiss enthält. Konkurrent Pepsi hat derweil Limonaden mit dem natürlichen Süssstoff Stevia eingeführt.

KO PEP

9 INTERNET AUS DEN WOLKEN

Google hat eine Mrd. Dollar in den Raketenhersteller Space X investiert. Der Online-Riese plant, das Internet mithilfe von Minisatelliten, Heissluftballons und Solardrohnen bis in die entlegensten, noch nicht vernetzten Gegenden der Erde zu bringen.

GOOGL QCOM FB

ARMANDO BRECCIAROLI, CACTUS, IFC INFRASTRUCTURE, LLEN MUNRO

SEKTOREN

MOBILTELEFONIE

Weniger Anbieter in Europa
Auf dem europäischen Telefoniemarkt häufen sich die Fusionen und Akquisitionen infolge der neuen EU-Bestimmungen, die auf eine Verringerung der Anbieterzahl abzielen. In den 28 EU-Ländern gibt es davon aktuell noch über 100. In der jüngsten Transaktion hat British Telecom jetzt EE, das 2010 gegründete Joint Venture von Orange und der Deutschen Telekom, für 12,5 Mrd. britische Pfund übernommen. Dadurch kann der Konzern nun Pauschalen anbieten, die Internetdienste, Mobil- und Festnetztelefonie und On-Demand-TV umfassen. Das spanische Unternehmen Telefónica hat in den vergangenen Monaten ebenfalls mehrere regionale Anbieter aufgekauft, und Hutchison Whampoa in Hongkong will das britische Unternehmen O2 für eine geschätzte Summe von 15 Mrd. Dollar akquirieren.

Telefonieren per WLAN
Das amerikanische Unternehmen Cablevision hat einen Mobiltelefondienst gestartet, der nur per WLAN funktioniert, sodass kein klassischer Anbieter mehr erforderlich ist. Der «Freewheel» getaufte Service funktioniert nur mit dem Smartphone Moto G von Motorola und wird 29,95 Dollar pro Monat und damit wesentlich weniger als die Angebote der Konkurrenz kosten. Abonnenten können dann überall auf der Welt unbegrenzt telefonieren und sich ins Internet einloggen, sofern sich eine WLAN-Säule in der Nähe befindet. In der Region New York hat Cablevision bereits 1,1 Millionen solcher Hotspots installiert.

VERTEIDIGUNG

Steigende Militärausgaben
2014 sind die Rüstungsausgaben weltweit um 1,7 Prozent gestiegen, nachdem sie zuvor drei Jahre in Folge gesunken waren. Nach der Military Balance 2015 des International Institute for Strategic Studies (IISS) steckten die Regierungen im vergangenen Jahr insgesamt über 1'600 Mrd. Dollar in die Landesverteidigung. Über die Hälfte dieses Zuwachses entfiel dabei auf nur drei Länder: Saudi-Arabien (+21 Prozent), China (+9,7 Prozent) und Russland (+8,3 Prozent). Die USA hingegen kürzten ihr Budget (-3,2 Prozent), ebenso wie die Europäer, die ihre Ausgaben seit 2010 jährlich um durchschnittlich 2 Prozent zurückgefahren haben. Trotzdem besitzen die Amerikaner nach wie vor den mit Abstand grössten Verteidigungshaushalt weltweit.

Quelle: Military Balance 2015, International Institute for Strategic Studies, Februar 2015.

AUTOS

Bentley-Parfüm und Ferrari-Brille

Der Kauf eines Luxusautos ist für viele die Erfüllung eines Lebenstraums. Die Autohersteller machen sich diesen Wunsch zunutze, indem sie eine immer breitere Produktpalette mit ihrem Logo versehen. Dadurch können sie auch solche Kunden binden, die (noch) nicht über ausreichende Mittel verfügen, um sich ihr Traumauto zu kaufen. So hat Bentley ein neues Parfüm herausgebracht – das fünfte innerhalb von zwei Jahren. Der britische Konzern platziert seinen Namen zudem auf Möbeln, Skiern, Handtaschen und Breitling-Uhren. Ferrari drückt einem rot-schwarzen Schachspiel, Tod's Mokassins und Oakley-Sonnenbrillen seinen Stempel auf. Lamborghini, Maserati und Tesla wiederum vertreiben Lederaccessoires-Linien, Porsche eine Bekleidungskollektion.

SUVs der Luxusklasse

Der zum BMW-Konzern gehörende Hersteller Rolls-Royce bringt sein erstes Auto mit Allradantrieb heraus. Das mit einer Aluminiumarchitektur ausgestattete Fahrzeug wird der Nachfrage der betuchten Kundschaft nach einem Luxus-SUV entsprechen. Die Volkswagen-Tochter Bentley hat ähnliche Projekte. Für ihr SUV-Modell Bentayga, das 2016 auf den Markt kommen soll, hat das englische Unternehmen bereits 4'000 Vorbestellungen erhalten.

UP

MICHAEL KORS

Michael Kors konnte seine Einkünfte im letzten Quartal 2014 um 30 Prozent auf 1,31 Mrd. Dollar steigern. In Japan und Europa schnellten die Verkäufe um 72,1 Prozent in die Höhe. Die amerikanische Marke, die im gleichen Zeitraum 194 neue Geschäfte eröffnete, profitiert von der Popularität des Segments erschwinglicher Luxusgüter.
KORS

PEUGEOT

Peugeot hat auf den Wachstumspfad zurückgefunden. 2014 lag das Betriebsergebnis bei 905 Mio. Euro, während es 2013 noch –364 Mio. Euro gewesen waren. Dieser Aufwärtstrend beruht auf einer ehrgeizigen Umstrukturierung, die es dem französischen Autobauer ermöglicht hat, seine Bestände um 30 Prozent zu reduzieren, seine Werke zu automatisieren, Rabatte auf ältere Modelle abzuschaffen und die Herstellungskosten in Europa um 730 Euro pro Fahrzeug zu senken.
UG

EXPEDIA

Expedia setzt seinen Eroberungszug im Online-Reisegeschäft fort. Nach den Akquisitionen von Travelocity und Wotif.com kaufte das amerikanische Unternehmen kürzlich Orbitz für 1,3 Mrd. Dollar. Damit wird es mit einem Marktanteil von 6 Prozent hinter Priceline zur Nummer zwei in diesem Bereich. Zu den weiteren Websites für Online-Buchungen, die Expedia angegliedert sind, zählen Hotels.com, Trivago und Hotwire.
EXPE

DOWN

SIEMENS

Siemens musste in den letzten drei Monaten des vergangenen Jahres wegen des Ölpreisrückgangs einen Gewinneinbruch um 25 Prozent auf 1,1 Mrd. Euro hinnehmen. Nach einer Verringerung der Kapazitäten in der Erdöl- und Erdgasindustrie sank der Gewinn der Sparte, die Ausrüstungen für diesen Sektor liefert, um 39 Prozent auf 325 Mio. Euro. Der deutsche Konzern hat nun Sparmassnahmen in Höhe von einer Mrd. Euro angekündigt.
SIE

SKYMARK

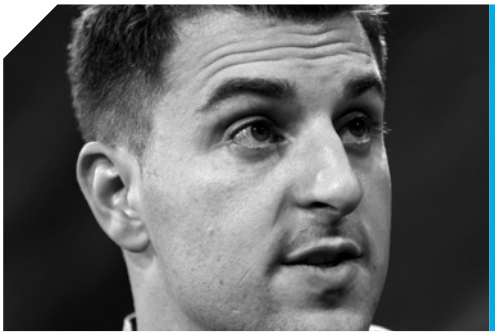
Skymark, die drittgrösste Fluggesellschaft Japans, ist bankrott. Sie wurde Opfer ihres zu ehrgeizigen Expansionsplans, zu dem der Erwerb mehrerer Grossraumflugzeuge vom Typ A330 und A380 gehörte. Die Airline litt zudem unter der Konkurrenz der Billigfluglinien Jetstar und Air Asia, die sich seit Kurzem auf dem japanischen Markt etabliert haben.
9204

CARLSBERG

Die dänische Brauerei Carlsberg musste 2014 einen Gewinnrückgang um 5 Prozent auf 5,5 Mrd. Kronen (772 Mio. Franken) verkraften. Der Konzern leidet unter dem Kursabfall des Rubels, der Währung seines wichtigsten Marktes Russland. Dort ist die zur Carlsberg-Gruppe gehörende Brauereigruppe Baltika ansässig, auf die ein Marktanteil von 38 Prozent entfällt.
CARL^B

«Die Snowden-Enthüllungen haben das Vertrauen zwischen der Regierung und diesen Unternehmen beschädigt.»

Barack Obama in einem Interview mit der Internetseite Re/code, die sich mit neuen Technologien beschäftigt, über die angespannten Beziehungen seiner Regierung zu den Unternehmen des Silicon Valley.



«Hören Sie nicht auf Ihre Investoren. Die meisten haben noch nie ein Unternehmen gegründet und verstehen davon auch nichts.»

Während eines Zwischenstopps in Paris, wo er sich mit seinem Team und Vertretern der Stadtverwaltung traf, gab Brian Chesky, Gründer und Chef von Airbnb, Jungunternehmern Tipps.

«Europa ist nicht der Fussabtreter Amerikas im Digitalbereich. Wir sind ebenfalls zu Innovationen fähig.»

Sichtbar gereizt nahm Orange-CEO Stéphane Richard am Rande der Vorstellung der Jahresergebnisse des Konzerns Bezug auf eine Aussage Barack Obamas, der zufolge amerikanische New-Economy-Unternehmen ausser Reichweite der Konkurrenz seien.

«Derzeit sinkt die Nachfrage aufgrund der Wirtschaftslage. Aber dabei handelt es sich um einen Zyklus. Ich glaube nicht an einen dauerhaften Rückgang der weltweiten Energienachfrage.»

Patrick Pouyanné, der neue CEO des französischen Erdölkonzerns Total, zeigte sich am Rande des 45. Weltwirtschaftsforums in Davos unbeeindruckt vom Absturz der Ölpreise.

«Wir befanden uns auf vermintem Terrain. Die konservativen Kräfte in Europa haben versucht, uns eine Falle zu stellen, um uns in den finanziellen Ruin zu treiben.»

In einer Rede vor dem Zentralkomitee seiner Partei, der linksradikalen Syriza, kritisierte der griechische Ministerpräsident Alexis Tsipras die Haltung einiger Länder bei den Verhandlungen zwischen Athen und der Europäischen Union.

BARACK OBAMA, FORTUNE LIVE MEDIA, ORANGE FRANCE, WORLD ECONOMIC FORUM, MATTHEW TSIMITAK

RISIKO KANN IHRE ANLAGEN BEFLÜGELN.

ODER ES KANN SIE SCHMÄLERN.

UM ES ZU MEISTERN, MÜSSEN SIE SEINE ZWIESPÄLTIGKEIT VERSTEHEN.

Eine sorgfältige Risikoüberwachung bildet den Kern unseres Anlageprozesses.

Sie ist untrennbar mit der Suche nach Performance verbunden.

Doch nur wer die Zwiespältigkeit des Risikos durchschaut, kann es erfolgreich meistern.

Nur über seinen widersprüchlichen Charakter können wir uns das Potenzial von Risiko zunutze machen und seine Gefahren kontrollieren.

Dabei handelt es sich um unseren Ansatz, der unserem führenden Anlagefonds, **Carmignac Patrimoine**, eine annualisierte Rendite von 9% seit Auflegung vor 25 Jahren ermöglicht hat.

Das scheint nicht jedem zu gelingen.

carmignac.ch

CARMIGNAC
RISK MANAGERS

Weitere Informationen erhalten Sie bei unserem lokalen Team
Carmignac Schweiz AG Talstrasse 65, 8001 Zürich +41 (0) 41 560 66 00

Quelle: Carmignac Gestion, Stand 28/2/2015. Carmignac Patrimoine ist ein nach französischem Recht aufgelegter Investmentfonds, der von Carmignac Gestion verwaltet wird (AMF-Zulassungsnr. GP 97-08). Der fonds beinhaltet keine Kapitalgarantie. Die empfohlene Anlagedauer liegt bei über drei Jahren. Die aufgeführten Wertentwicklungen verstehen sich nach Abzug von Verwaltungsgebühren. Die Wertentwicklungen in der Vergangenheit sind kein verlässlicher Indikator für zukünftige Wertentwicklungen. Für bestimmte Personen oder Länder kann der Zugang zu den Fonds beschränkt sein. Die Risiken und Gebühren unserer Fonds sind in den Key Investor Information Documents (KIIDs) aufgeführt. Die Verkaufsprospekte, die KIIDs, die Reglement/Satzung und die Jahresberichte sind kostenlos und in Papierform in der Schweiz bei der Banque Genevoise de Gestion SA, 15 rue Toepffer, CH-1206 Genf, sowie auf der Homepage erhältlich www.carmignac.ch. Die Wesentlichen Anlegerinformationen sind dem Zeichner vor der Zeichnung auszuhändigen.

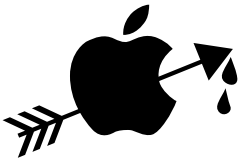
199'000

Mrd. Dollar betrug einem Bericht des McKinsey Global Institute zufolge 2014 die weltweite Gesamtverschuldung (Haushalte, Unternehmen, Staaten und Banken zusammengenommen). Diese ist damit seit der Finanzkrise 2007 um 57'000 Mrd. Dollar angestiegen. Sie machte letztes Jahr 286 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts aus. 2007 hatte der Anteil noch bei 269 Prozent gelegen.

183'738

Tonnen Schweizer Schokolade wurden 2014 abgesetzt – fast 4'900 Tonnen mehr als im Vorjahr. Diese Zahlen gab der Branchenverband Chocosuisse bekannt. Der Umsatz der eidgenössischen Schokoladenindustrie, zu der 18 Hersteller zählen, stieg innerhalb eines Jahres um 2,7 Prozent auf 1,73 Mrd. Franken an.

–3,2%



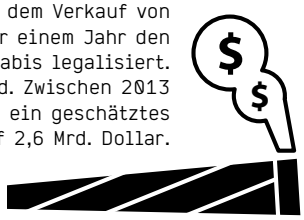
beträgt der Rückgang des weltweiten Absatzes von Tablet-PCs im letzten Quartal 2014 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum, wie das amerikanische Analyseunternehmen IDC ermittelte. Verkauft wurden insgesamt 76,1 Millionen Einheiten. Es ist der erste Rückgang in diesem Sektor, seitdem Apple 2010 das iPad auf den Markt brachte.

753

Dollar wurden Bloomberg zufolge im Februar auf einer venezolanischen Auktionswebsite für eine Packung Präservative bezahlt. Das Land steckt wegen des Einbruchs der Ölpreise in einer schweren Wirtschaftskrise, da 95 Prozent der nationalen Exporteinnahmen aus dem Ölgeschäft stammen. Die Inflationsrate lag 2014 bei 68,5 Prozent und zahlreiche Grundprodukte, die mehrheitlich importiert werden, sind knapp geworden.

60

Mio. Dollar – so hoch waren Schätzungen zufolge 2014 die Steuereinnahmen Colorados aus dem Verkauf von Marihuana. Der US-Bundesstaat hatte vor einem Jahr den Konsum und Verkauf von Cannabis legalisiert. Er zählt damit zu den Vorreitern im Land. Zwischen 2013 und 2014 verzeichnete dieser Markt ein geschätztes Gesamtwachstum von 1,5 Mrd. auf 2,6 Mrd. Dollar.



UP

Kakao

In den vergangenen Monaten ist der Preis von Kakao regelrecht explodiert. Von August bis Dezember 2014 variierte der Tonnenpreis zwischen 3'270 und 2'921 Dollar, während er Ende 2013 noch bei 2'825 Dollar gelegen hatte. Diese Entwicklung ist auf eine steigende Nachfrage aus China, eine schlechte Ernte in Westafrika und die Ebola-Epidemie zurückzuführen.

Whisky

Die Hersteller von Bourbon und anderen amerikanischen Whiskys können auf ein sehr gutes Jahr 2014 zurückblicken. Der Absatz stieg um 9,6 Prozent auf 2,7 Mrd. Dollar. Das Exportvolumen hat sich das zweite Jahr in Folge bei einer Mrd. Dollar eingependelt.

DOWN

Büroartikelgiganten

Staples und Office Depot werden fusionieren. Durch die auf 6,3 Mrd. Dollar geschätzte Transaktion wollen beide Unternehmen gegen den Einbruch ihrer Gewinne ankämpfen. Büroartikellieferanten macht zunehmend die Konkurrenz von Verbrauchermärkten wie Walmart oder Target und Online-Anbietern wie Amazon zu schaffen.

Kanadisches Erdöl

Die kanadische Erdöl- und Erdgasindustrie will ihre Investitionen 2015 infolge des Ölpreisrückgangs von 69 Mrd. auf 46 Mrd. (-33 Prozent) senken. In der Ölsandregion, wo die Förderung des schwarzen Goldes extrem kostenaufwendig ist, sollen nur noch 25 Mrd. Dollar investiert werden, gegenüber 33 Mrd. im vergangenen Jahr.

Ogilvy&Mather

NEUE KRÄFTEVERHÄLTNISSE.

DER F-TYPE ALL-WHEEL-DRIVE.

Die Zeit ist reif, die Performance eines reinrassigen Sportwagens mit perfektem Handling unter allen Bedingungen zu verschmelzen. Die Zeit ist reif für neue Kräfteverhältnisse. Im neuen JAGUAR F-TYPE S AWD und F-TYPE R AWD optimiert der Allradantrieb in Kombination mit dem Fahrdynamiksystem Intelligent Driveline Dynamics (IDD) permanent Traktion und Stabilität und sorgt so für das ultimative Fahrerlebnis.

Testen Sie die neuen Kräfteverhältnisse auf einer Probefahrt im neuen F-TYPE AWD bei Ihrem JAGUAR-Fachmann.

JAGUAR.CH

TECHNISCHE HIGHLIGHTS:

- Wahlweise mit 3.0-L-V6 und 380 PS oder als 5.0-L-V8 mit 550 PS
- 8-Stufen-Quickshift-Automatikgetriebe
- Allradantrieb mit Intelligent Driveline Dynamics
- Aluminium-Monocoque-Karosserie
- JAGUAR Karbon-Keramik-Bremsanlage (Option)

SWISS DEAL
BEI IHREM FACHMANN
SWISS DEAL PRÄMIE
bis CHF 16'000.–

JAGUAR

Abgebildetes Modell: JAGUAR F-TYPE R 5.0 V8, S/C Coupé AWD, 2-Türer, aut., 4WD, 550 PS/405 kW. Kundennetto-Verkaufspreis CHF 141'500.– abzüglich Swiss Deal Prämie CHF 16'000.–, effektiver Verkaufspreis CHF 125'500.–, exkl. Option Karbon-Keramik-Bremsanlage mit geschmiedeten Leichtmetallrädern 20" «STORM» und gelben Zangen CHF 14'500.–, Gesamtverbrauch 11.3 l/100 km, Ø CO_2-Emissionen 269 g/km. Energieeffizienz-Kategorie G.

JAGUAR F-TYPE S 3.0 V6, S/C Coupé AWD, 2-Türer, aut., 380 PS/280 kW. Kundennetto-Verkaufspreis CHF 109'700.– abzüglich Swiss Deal Prämie CHF 12'000.–, effektiver Verkaufspreis CHF 97'700.–, Gesamtverbrauch 8.9 l/100 km, Ø CO_2-Emissionen 211 g/km. Energieeffizienz-Kat. G, Ø CO_2-Emissionen aller in der Schweiz angebotenen Fahrzeuge 144 g/km.

Die Wachstumsformel aus dem Ems-Labor

Bei der Ems-Chemie sorgt Magdalena Martullo-Blocher für Rekordergebnisse. Die resolute Firmenchefin setzt auf innovative Produkte und ein dynamisch wachsendes Auslandsgeschäft, Frankenstärke hin oder her. Cornelia zur Bonsen

Spritzguss im Ems-Chemie-Werk.

Wenn ein Firmenjubiläum Furore macht, muss man zweimal hinschauen. Denn 75 Jahre Ems-Chemie tönen im ersten Moment nicht wirklich aufregend. Und dennoch lockte die Ausstellung zur Geschichte des führenden Anbieters von Hochleistungskunststoffen und Spezialchemikalien schon weit mehr als 16'000 Besucher an – so viele, dass die Schau in Dommat/Ems seit 2011 mehrfach verlängert werden musste, zuletzt bis Ende 2015. Bereits im Titel der Präsentation schwingt eine uralte Sehnsucht mit, gewissermassen die helvetische Variante des «American Dreams» vom Aufstieg des Tellerwäschers zum Millionär: «Die unglaubliche Geschichte der Ems-Chemie» heisst es da, und diese Entwicklung ist tatsächlich unglaublich. Wie wurde aus der kleinen Ethanolproduktion aus Holzabfällen ein internationaler Chemiekonzern mit satten Gewinnen? Was ist der Schlüssel zum Erfolg?

Man kann weit ausholen für eine Antwort oder sich schlicht auf die wichtigsten Weichenstellungen konzentrieren. Da hat Ems-Chemie offenbar vieles richtig gemacht: Schnell setzt das Unternehmen auf Wachstum durch innovative Entwicklungen, das Geschäftsmodell basiert auf Spezialitäten, in denen der Wettbewerb eher gering und die Preise gut steuerbar sind – und Ems-Chemie somit

1936
Werner Oswald gründet die Holzverzuckerungs AG (Hovag), um aus Holz Äthylalkohol als Ersatztreibstoff («Emser Wasser») herzustellen

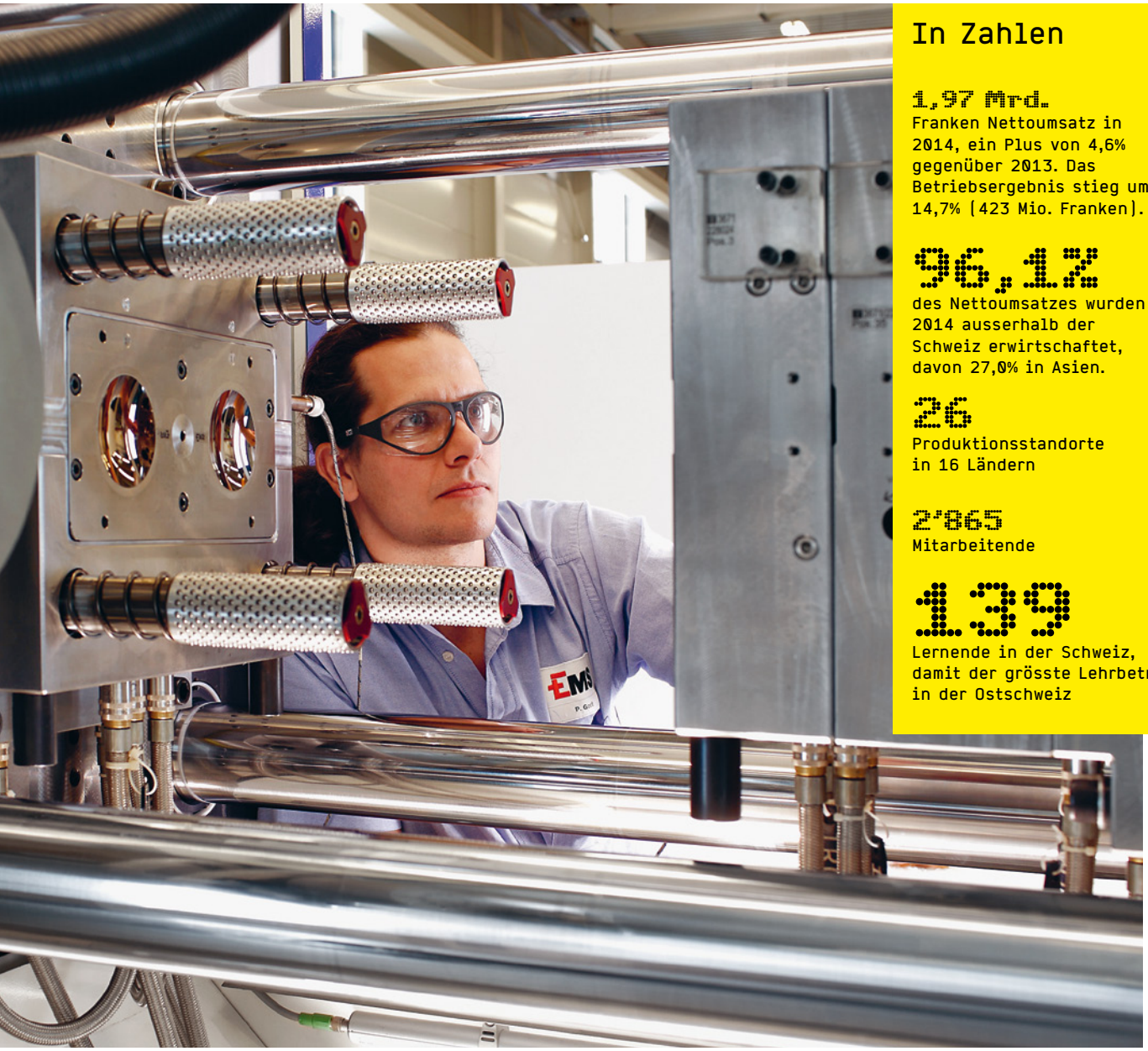
1969
Eintritt von Christoph Blocher als Werkstudent in die Emser Werke AG (vormals Hovag)

1972
Blocher wird Direktionsvorsitzender und Delegierter des Verwaltungsrats der Emser Werke AG

1979
Tod des Firmengründers Werner Oswald

1983
Christoph Blocher übernimmt die Stimmenmehrheit an der Ems-Chemie Holding AG

1988
Konzentration auf polymere Werkstoffe, Feinchemikalien und Engineering



EMS-CHEMIE

In Zahlen

1,97 Mrd.
Franken Nettoumsatz in 2014, ein Plus von 4,6% gegenüber 2013. Das Betriebsergebnis stieg um 14,7% (423 Mio. Franken).

96,4%
des Nettoumsatzes wurden 2014 ausserhalb der Schweiz erwirtschaftet, davon 27,0% in Asien.

25
Produktionsstandorte in 16 Ländern

2'865
Mitarbeitende

139
Lernende in der Schweiz, damit der grösste Lehrbetrieb in der Ostschweiz

1991
Ems lanciert eine neue Generation von hochsteifen Polyamiden und hat damit die Nase vorn beim Metallersatz

2001
Christoph Blochers Tochter Magdalena Martullo-Blocher tritt in das Unternehmen ein

2004
Martullo-Blocher übernimmt die Leitung des Unternehmens, nachdem ihr Vater nach seiner Wahl zum Bundesrat seine Mehrheitsbeteiligung an seine Kinder verkaufte

2007
Die Mehrheit an der Ems-Chemie Holding AG geht in den Besitz der Schwestern Rahel Blocher und Magdalena Martullo-Blocher über

2011
Ems-Chemie feiert das 75-jährige Firmenjubiläum

2014
Rekordergebnisse: Steigerung von Nettoumsatz, Betriebsergebnis (EBIT) und Gewinn gegenüber dem Vorjahr

Rekordgewinne einfahren kann. 2014 kletterte die Betriebsgewinnmarge auf komfortable 21,5 Prozent. Ems hat sich auf den Geschäftsbereich Hochleistungspolymere konzentriert. Diese Kunststoffe sind wegen ihrer robusten Eigenschaften in der Automobilindustrie gefragt, vor allem als Metallersatz. Hinzu kommen Klebstoffe für Karosserieteile, Abdichtmaterialien, Beschichtungen und vieles mehr. Unter den Brands Eftec und Patvag vermarktet Ems zudem Spezialchemikalien, der zweite Geschäftsbereich. Neben Produkten mit so sperrigen Bezeichnungen wie Pulverlackhärter, Schmelzklebestoffe oder Reaktivverdünner dürften viele dieses eine kennen: den elektronischen Airbag-Anzünder, der weltweit in fast allen Fahrzeugtypen verwendet wird.

Früher als andere in der Schweiz hat Ems Marktchancen in Asien erkannt und ergriffen. Konsequent verfolgt die Gruppe ihre Wachstumsstrategie: Der Konzern ist mit 26 Produktionsstandorten in Europa, Nord- und Südamerika und in Asien präsent. Massiv expandiert der Konzern in China – und das schon in der Krisenzeit 2008/2009. In den kommenden Jahren will Ems zusätzlich mehrere Werke im Reich der Mitte eröffnen, wo die Autoindustrie bekanntlich gute Geschäfte macht – eine leicht nachvollziehbare Entscheidung in der Logik eines Automobilzulieferers wie Ems-Chemie. Immerhin werden in dieser Branche mehr als 60 Prozent der gesamten Ems-Erlöse erzielt. «Die Automobilhauptmärkte China und Deutschland entwickelten sich besonders positiv», konnte denn auch das Unternehmen zum Jahresabschluss 2014 verkünden.

Konsequent auf Wachstumskurs: Ems setzt frühzeitig auf China

Die Fähigkeit zur «Antizipation» attestierte der Journalist und Publizist Karl Lüönd einmal in der Wochenzeitung «Schweiz am Sonntag» dem Ems-Management. Mit anderen Worten: Entwicklungen vorwegnehmen, schneller sein als andere, aufs richtige Pferd setzen und vor allem «antizyklisch investieren», wie Lüönd konstatierte. Hinter den Spezialprodukten steckt zudem eine ausgeprägte Innovationskultur, die es dem Unternehmen immer wieder erlaubt, attraktives Neugeschäft an Land zu ziehen. «Die Hälfte des Umsatzes macht Ems mit Produkten, die jünger sind als 10 Jahre», erklärte Firmenchefin Magdalena Martullo-Blocher im vergangenen Jahr vor Journalisten. Ihr zufolge arbeiten ein Drittel aller Mitarbeitenden in Forschung und Entwicklung. Zudem sucht Ems die Expertise auch ausserhalb der Werksgelände. Das Unternehmen unterhält Forschungskooperationen mit zuletzt acht Hochschulen.

Die von Ems-Chemie entwickelten Produkte kommen in unterschiedlichsten Branchen zum Einsatz, von der Optik bis zur Elektronik. Für Generalsekretär Conrad Gericke, Verwaltungsleiter des Unternehmens, kein Zufall: «Durch den Einsatz von Ems-Speziallösungen in Autos, Smartphones oder Sonnenbrillen können rund 50 Prozent der Kosten und bis zu 70 Prozent des Gewichts eingespart werden.»

Firmenchefin Martullo-Blocher hat das Geschäft gezielt auf starke Branchen konzentriert und für attraktive Märkte fit gemacht. Aktienanalysten wie Patrick Rafaisz von Vontobel Research bewerten den EMS-Produktmix positiv (s. auch Kasten S. 19). Doch reichen gutes Produktportfolio, richtige Strategie aus, um konstant Millionengewinne einzustreichen? Auch auf die Köpfe kommt es an, besser: auf den einen Kopf an der Spitze. Magdalena Martullo-Blocher, seit 2001 im Verwaltungsrat, heute dessen Vizepräsidentin und CEO, zudem Mehrheitsaktionärin und Delegierte des Verwaltungsrates, ist das Gesicht und der treibende Motor der Gruppe. Manche halten sie selbst für eine Getriebene.

Die 45-Jährige, BWL-Absolventin der St. Galler-Kaderschmiede HSG, war bei Rivella sowie Johnson & Johnson tätig, sammelte Business-Erfahrungen von der Pike auf im In- und Ausland. Einerseits. Doch die Mutter von drei Kindern zeigt andererseits oft Kante und polarisiert mit harscher Politikerschelte in der konsensorientierten Schweiz. Ihr harter Führungsstil ist immer wieder Anlass zu Kritik in den Medien («Bilanz», «Reporter»). Mangel an Sozialkompetenz ist noch

eine freudliche Beschreibung für raue Umgangsformen. Ihr unternehmerischer Erfolg ist jedoch unbestritten, ihre Qualitäten werden anerkannt. Kein Wunder, dass Martullo-Blocher äusserst schmallippig reagiert, wenn man ihre Verdienste auf die Genetik – also auf das Tochter-Sein – reduzieren will. Ihr Vater ist Christoph Blocher, der umstrittene Alt-Bundesrat der konservativen SVP, der den ehemaligen Produzenten des «Emser Wassers» zu einer Chemiefabrik von Format umbaute. Nur als «Kind von» betrachtet zu werden, ist Martullo-Blocher wie den meisten Abkömmlingen bekannter Zeitgenossen unangenehm – verständlicherweise. Jedenfalls hat die älteste der vier Blocher-Kinder den Senior unternehmerisch längst überholt.

Verwöhnte Erbin? Diese Schablone dürfte auch nicht passen. 2003 hat sich Magdalena Martullo-Blocher gemeinsam mit ihren Geschwistern beim Kauf der Ems-Aktienanteile ihres Vaters verschuldet. Er wollte es so, denn ein Unternehmer solle bereit sein, Risiken einzugehen.

Mathias Regotz, Vizepräsident und Leiter des Sektors Industrie der Gewerkschaft Syna, spricht auf Nachfrage von einem «guten Einvernehmen» mit der Geschäftsleitung der Ems-Chemie. Die Syna vertritt Mitarbeitende an den Schweizer Standorten und führt dort auch die Lohnverhandlungen. Insgesamt sind schweizweit rund 1'000 der insgesamt 2'865 Mitarbeitenden beschäftigt. «Die Kommunikation ist transparent und die Betriebskultur fordernd, aber fair», sagt Regotz.

Zu schaffen macht dem Unternehmen, das vor allem im Ausland sein Geld verdient, der starke Franken. Die Chefin reagierte prompt. Ems setzt auf noch «aggressiveres Wachstum und auf Effizienzverbesserungen», wie die Firmenzentrale am Zürichsee wissen lässt. Bereits laufende Sparprogramme bekommen noch mehr Drive: Abläufe werden gestrafft, Prozessschritte optimiert und Währungsverhältnisse ausgenutzt. Martullo-Blocher hat sich derweil öffentlich zum Standort Schweiz bekannt, will ihn aber «konkurrenzfähig» machen. Ein straffes Regiment mit kurzen Entscheidungswegen dürfte bei diesem Kurs von grossem Vorteil sein. Die Chefin gab sich jedenfalls im Februar vor Journalisten optimistisch: Der Umsatz werde wahrscheinlich leicht zurückgehen. «Den Betriebsgewinn (EBIT) wollen wir aber auf Vorjahresniveau halten.» ◢ EMSN

Die Meinung der Analysten

Good news as usual? Mit dem Jahresabschluss 2014 konnte die Ems-Gruppe wieder satte Zuwachsraten bei Umsatz und Ertrag verkünden. UBS-Analyst Thomas Gilbert kennt die wichtigsten Zutaten des Erfolgsrezepts: Das Geschäftsmodell hochwertiger Spezialitäten geht voll auf. Ems kann so Preise unabhängig vom Verkaufsvolumen festsetzen. Weitere Pluspunkte seien der schlanke Vertrieb und ein extrem kurzer Weg zu den Kunden. Auch für andere Analysten sind die strukturellen Treiber für Wachstum und gute Margen intakt. Das Unternehmen steht mit rund 68 Prozent Aktienanteil in Händen der Blocher-Familie für Stabilität und langfristiges Engagement – allerdings auf Kosten der Transparenz. Für Minderheitenaktionäre bleibt wenig Raum. Ems sei nicht sehr «anschmiegsam», wie Gilbert es ausdrückt, vielmehr eine «eigene Anlageklasse für sich». Bei Ems entscheidet die Chefin selbst. Und zwar schnell. Ihre angekündigten «Effizienzmassnahmen» kann sie nach Gilberts Auffassung in rasantem Tempo mithilfe von rasch implementierten Lenkungsmassnahmen und Incentives im erweiterten Managementkader umsetzen. Der Analyst rechnet mit einem Einsparpotenzial von gut 40 Millionen Franken. Das federt den Betriebsgewinn im Jahr 2015 ab. Die Aktie selbst allerdings erscheint Gilbert «mehr als stolz bewertet». In Relation zu Schweizer Staatsanleihen sei die Dividendenrendite von 2,9 Prozent im 20-Jahres-Vergleich nicht hoch, in Relation zum Sektor (Syngenta, Givaudan, Lonza, Clariant) hält er die Aktie für voll bewertet bis leicht überbewertet. Seine Empfehlung: Ems-Aktien eignen sich für langfristig orientierte Privatanleger, weniger für institutionelle Investoren mit 12-Monate-Performance-Druck.

Britischer Chic, Schweizer Perfektion. Breitling *for* Bentley verbindet das Beste aus beiden Welten. Stil und Performance. Luxus und Spitzenleistung. Klasse und Unkonventionelles. Leistungsstärke und Raffinement. Im Chronografen Bentley B05 Unitime, dem Emblem dieses aussergewöhnlichen Universums, tickt ein von der COSC (Offizielle Schweizerische Chronometerkontrolle) – der obersten Instanz in Sachen Zuverlässigkeit und Präzision – Chronometer-zertifiziertes Breitling Manufakturkaliber. Es zeichnet sich durch seine Universalzeit mit revolutionärem und bedienungsfreundlichem Reguliersystem über die Krone aus. Der perfekte Mix aus grosser britischer Automobilkunst und grosser helvetischer Uhrmachertradition.

BEYER

Zürich seit 1760 · Uhren & Juwelen
Bahnhofstrasse 31 · 8001 Zürich · Tel +41 (0)43 344 63 63

THE ESSENCE OF BRITAIN

Made in Switzerland by BREITLING

BENTLEY B05
UNITIME

BREITLING *for* **BENTLEY**

ANALYSTEN
UND BERATER

«Die europäischen Börsen dürften ihre Verspätung aufholen»

Nach welchen Kriterien sollte man einen Anlagefonds auswählen? Ratschläge von Michel Girardin, Ex-Fondsmanager und Professor für Makrofinanz an der Universität Genf.

Alexandre Babin

Wer umsichtig in einen Anlagefonds investieren möchte, steht vor vielen Fragen, die sich in erster Linie aus dem gesamtwirtschaftlichen Kontext ergeben. Nach Ansicht von Michel Girardin, Ökonom und Experte auf dem Gebiet, werden in diesem Jahr vor allem Fonds, die auf europäische und japanische Aktien spezialisiert sind, von einem günstigen wirtschaftlichen Umfeld profitieren. Dabei dürften ihnen die Schwäche des Euro und des Yen, die massiven Geldspritzen der Zentralbanken sowie eine attraktive Marktbewertung zugutekommen.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▸ Welche Kriterien sollte man bei der Auswahl eines Anlagefonds vorrangig berücksichtigen?
MICHEL GIRARDIN ▸ Zunächst muss man seine Anlagepolitik definieren, das heisst seine Risikobereitschaft festlegen, denn von dieser Entscheidung hängen die Anlagen ab. So können die Risiken durch defensive Fondsvehikel (wenig Wachstum, aber hohe Dividenden, wie Nestlé oder Roche) reduziert werden. Dagegen reagieren offensive Anlagen (starkes Wachstum, aber niedrige Dividenden, wie Alibaba oder Apple) empfindlicher auf das Marktgeschehen. Bei der Fondsauswahl beurteile ich die Leistung eines Anlagefonds aufgrund seines Referenzindexes über eine Dauer von mindestens fünf Jahren. Die Performance eines bestimmten Fonds während der Finanzkrise sagt auch einiges aus. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist für mich die Total Expense Ratio, kurz TER, das heisst die Gesamtheit der anfallenden Gebühren. Oft besteht nämlich ein beträchtlicher Unterschied zwischen der vom Finanzberater genannten laufenden Verwaltungsgebühr und der TER.

Was sind die aktuellen Trends bei Anlagefonds?
Der bemerkenswerteste Trend ist die Zunahme von sozial verantwortlichen Anlagen. Bei diesen richten sich die Entscheidungen nicht nur nach buchhalterischen oder wirtschaftlichen Kriterien, sondern auch nach sozialen. Derartige Investitionen etablieren sich zunehmend seit Anfang der Nullerjahre und stellen eine durchaus interessante Anlagemöglichkeit dar. Sie erlauben eine Diversifikation des Portfolios mit ähnlichen Renditen wie bei anderen Vermögenswerten, aber mit geringerer Volatilität.

Erwähnenswert ist auch das zunehmende Interesse an Fonds, die sich an einem Referenzindex orientieren, die sogenannten Indexfonds. Diese zumeist an Börsen kotierten Fonds sind ein typisches Beispiel für eine passive Anlage. Sie

zeichnen sich durch geringe Verwaltungskosten aus.

Eine letzte wichtige Entwicklung sind die Hedgefonds beziehungsweise alternativen Fonds: Seit der Krise kann man eine verbesserte Liquidität und eine erhöhte Transparenz von Hedgefonds beobachten. Dieser Trend äussert sich in einer zunehmenden Anzahl von Fonds, die den von der Europäischen Kommission zum Schutz der Anleger herausgegebenen «UCITS»-Richtlinien (Undertaking for Collective Investment in Transferable Securities, Anm. d. Red.) entsprechen.

Welche Kategorien von Vermögenswerten bieten 2015 die besten Gewinnchancen?
Aktien, vor allem europäische und japanische, und dies aus verschiedenen Gründen. Betrachtet man die Gewinn- und Cashflow-Multiplikatoren oder das Kurs-Buchwert-Verhältnis (Börsenkurs einer Aktie dividiert durch den Buchwert je Aktie, Anm. d. Red.), so scheint mir die derzeitige Bewertung dieser Märkte vernünftig. Sowohl der Euro als auch der Yen sind momentan schwach und werden dies vorerst auch bleiben oder sogar noch weiter abgewertet. Das sind gute Aussichten für exportorientierte Unternehmen und letztendlich auch für die gesamte Wirtschaft. Es ist äusserst wahrscheinlich, dass diese Länder ihren Wachstumsrückstand gegenüber den USA aufholen werden. Demzufolge dürften auch die europäischen und japanischen Börsen die amerikanische Börse einholen. Schliesslich haben diese beiden Zonen die zwei derzeit aggressivsten Zentralbanken. Die Europäische Zentralbank hat im März eine Politik der quantitativen Lockerung eingeführt. Langfristig wird sie über 1'000 Milliarden Euro in die Wirtschaft pumpen.

Gute Aussichten für exportorientierte Unternehmen – und letztendlich für die gesamte Wirtschaft

Wie sehen die Perspektiven für den Schweizer Markt aus?
Insgesamt ist der Schweizer Aktienmarkt nicht besonders attraktiv. Ähnlich wie der amerikanische ist auch der Schweizer Markt zu teuer, selbst wenn die am 15. Januar erfolgte Korrektur dies ein wenig abgeschwächt hat. Dennoch bleiben einige Unternehmen für Anleger interessant, insbesondere defensive Werte wie Nestlé, Roche oder Novartis.

In welche Sektoren sollte man 2015 investieren?
Ich denke, dass die Bereiche Technologie und MedTech wie 2014 weiterhin gute Perspektiven bieten. Dagegen hat der Energiesektor 2014 stark gelitten. Ich bin vorsichtig im Hinblick auf Anlagen in Rohstoffe, da die Prognosen für diesen Sektor ausschliesslich auf konjunkturellen Zyklen beruhen. Am Rande sei noch erwähnt, dass es unter Umständen auch interessant sein könnte, etwas Gold in seinem Portfolio zu haben, um auf den hypothetischen Fall einer Katastrophe auf den Finanzmärkten vorbereitet zu sein. Davon abgesehen könnte man bei den aktuellen Zinssätzen ohnehin fast meinen, dass uns die Banken dafür bezahlen wollen, Gold zu besitzen.

Welche technischen Neuerungen gibt es im Bereich der Anlagefonds?
Mehrere Unternehmen entwickeln derzeit automatisierte Beratungsprogramme. Beratungsroboter übernehmen dabei einige Aufgaben von Bankiers, wie beispielsweise die Definition des Anlegerprofils und die entsprechende Empfehlung von Anlageprodukten. Durch diese Methode können die Verwaltungsgebühren gesenkt werden, die in der passiven Verwaltung bereits relativ gering sind. Der FinTech-Sektor erlebt im Übrigen derzeit einen starken Boom, insbesondere in New York und London. Er allein beschäftigt in Grossbritannien 100'000 Personen, das heisst mehr als der gesamte Bankensektor der Schweiz. ◢

Michel Girardin
Professor für Makrofinanz
Universität Genf

Seltene Krankheiten, ein neues Eldorado

Zurzeit sind nur 2 Prozent aller bekannten seltenen Krankheiten behandelbar. Das Interesse der Pharmagiganten für den 100 Mrd. Dollar schweren Markt ist enorm. Dazu Andreas Hadjivasiliou vom Londoner Forschungsinstitut EvaluatePharma.

Jean-Christophe Piot

SWISSQUOTE MAGAZINE ▸ Warum interessiert sich die Pharmabranche für seltene Krankheiten?

ANDREAS HADJIVASILIOU ▸ In den vergangenen Jahren haben sich die Pharmaunternehmen verstärkt den Arzneimitteln zur Behandlung seltener Krankheiten zugewandt, weil sich die Entwicklungskosten aufgrund von Steuervergünstigungen und anderen Anreizmechanismen in den USA und in Europa allmählich verringern. Auch die Vereinfachung der klinischen Testphasen spielt eine Rolle. Da die Probandenzahl geringer ist als bei klassischen Krankheiten und keine Alternativbehandlungen existieren, wurde das Zulassungsverfahren etwas erleichtert. Und schliesslich verfügt die Pharmaindustrie über einen bedeutenden Spielraum bei der Festlegung der Preise ihrer Produkte. Diese Medikamente, die sogenannten Orphan Drugs, betreffen weltweit nur etwa drei Millionen Patienten, sie kosten aber durchschnittlich sechsmal mehr als klassische Medikamente.

Welches Potenzial besitzt dieser Markt?

Nach der von EvaluatePharma durchgeführten Studie dürften die Verkaufszahlen bis 2020 jährlich um knapp 11 Prozent steigen, während die für herkömmliche Medikamente im selben Zeitraum nur um 4 Prozent zulegen dürften. Anders ausgedrückt: Bis 2020 dürfte der Weltmarkt, der heute auf 100 Mrd. Dollar geschätzt wird, 176 Mrd. erreichen und 20 Prozent der Verordnungen (ohne Generika) ausmachen.

> Einige Pharmakonzerne werden ihre Preise anpassen müssen, aber die Tendenz bleibt steigend

Welche Faktoren könnten diese Entwicklung beeinträchtigen?

Diesem Aktivitätsfeld der Pharmaindustrie wird ein zunehmendes, dauerhaftes Interesse geschenkt. Die einzigen Bedenken betreffen den Preisauftrieb, der die Gesundheitssysteme zu beunruhigen beginnt. Einige Pharmakonzerne werden ihre Preise anpassen müssen, aber die Tendenz bleibt steigend, zumal die Zahl der Krankheiten, für die es noch immer keine Behandlung gibt, weiterhin sehr hoch ist.

Wer sind die Hauptakteure in diesem Bereich?

In den Top 20 sind Unternehmen zu finden, die sich auf die Entwicklung eines einzigen Produkts konzentrieren, wie beispielsweise Pharmacyclics mit seinem Medikament Imbruvica zur Behandlung von bestimmten Leukämieformen. Die ersten Ränge nehmen grosse Konzerne ein, die dank verschiedene Partnerschaften oder infolge einer Serie von Fusionen bzw. Akquisitionen über ein umfangreicheres Portefeuille verfügen: So übernahm das irische Unternehmen Shire den US-Konzern NPS Pharmaceuticals für 5,2 Mrd. Dollar, während Roche für 700 Mio. Euro die französische Firma Trophos erwarb. Die meisten Pharmariesen interessieren sich für diesen Bereich, allen voran Novartis, der aktuell 11 Prozent des Gesamtumsatzes mit Orphan-Medikamenten erwirtschaftet, gefolgt von Roche mit 9,5 Prozent.

Wird sich die derzeitige Hierarchie verändern?

Voraussichtlich wird es gewisse Veränderungen geben: Insbesondere rechnen wir damit, dass Bristol-Myers Squibb in den kommenden fünf Jahren zwölf Plätze aufrücken, Novartis überholen und ein Verkaufsvolumen von 11,1 Mrd. Dollar erreichen wird. ◢

Andreas Hadjivasiliou
Analyst
EvaluatePharma

WORLD SPONSOR AND OFFICIAL TIMEKEEPER SINCE 1988 OF THE MILLE MIGLIA RACE.

MILLE MIGLIA

Chopard

ANLEGERPORTRÄT << HERI < ERWIN <<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<

«Es gibt keine goldene Regel»

Erwin Heri ist Finanzprofessor und erfahrener Investor. Um eine breite Öffentlichkeit über die Finanz- und Wirtschaftswelt aufzuklären, hat er die Website Fintool.ch entwickelt.

Erik Freudenreich

SWISSQUOTE MAGAZINE ▸ **Warum haben Sie die Internetplattform Fintool gestartet?**
ERWIN HERI ▸ Wir sind der Meinung, dass die Bevölkerung viel zu wenig über die Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen in der Wirtschaft weiss. Besonders auffallend ist dieses mangelnde Wissen im Bereich der Finanz- und Anlagemärkte. So entstand die Idee, leicht verständliche Videos zu diesen Themen aus einer neutralen, unabhängigen Perspektive anzubieten.

Wo bestehen Ihrer Meinung nach die grössten Wissenslücken im Finanzbereich?
Nichtwissen beziehungsweise Pseudowissen, das mitunter noch schädlicher sein kann, ist ziemlich weit verbreitet. Die Folgen sind überall zu sehen. Gute Verkäufer finden immer wieder neue «Opfer» für alle möglichen und unmöglichen Anlagevehikel. Mit unseren Videos möchten wir erreichen, dass die Leute wissen, welche Fragen zu stellen sind, wenn Anlage- oder generell ökonomische Themen diskutiert werden.

Welche Videos werden auf Fintool am häufigsten angeschaut?
Am meisten werden natürlich die Themen mit aktuellem Hintergrund abgefragt, insbesondere die Analysen der Situation auf den Finanzmärkten. Aber auch die Videos, die sich mit Kategorien von Spezialprodukten beschäftigen, wie beispielsweise unsere Serie über die ETF (börsennotierte Indexfonds, Anm. d. Red.), sind sehr beliebt.

Sie haben selbst langjährige Erfahrung als Anleger. Was war Ihr erstes rentables Geschäft?
Das war 1975, ich studierte noch. Eine Dollarspekulation mit ein paar 100 Franken. Einige Tage später hatte ich damit genug verdient, um einen Schal für meine damalige Freundin und heutige Frau zu kaufen. Das war spekulativ, lehrreich und lustig zugleich.

Wie lautet Ihre goldene Regel für Anlagen?
Es gibt keine goldene Regel, da Anlagepläne ausgesprochen individuell sind. Nur strategisches Denken bringt am Schluss wirklich etwas.

Handeln Sie als Anleger eher rational oder emotional?
Beides: 80 Prozent Vernunft und 20 Prozent Gefühl, Spass und Freude. In der Anlegersprache nennt man diese Unterscheidung «Core-Satellite-Strategie».

Und wann werden Sie vorsichtig?
Darauf möchte ich mit zwei berühmten englischen Sprichwörtern antworten: «There is no such thing as a free lunch» und «If it sounds too good to be true, it is usually not true».

Wo sehen Sie derzeit das grösste Anlagepotenzial?
Ich denke, dass viele Leute das langfristige Potenzial unterschätzen, das die Schwellenmärkte trotz der jüngsten Turbulenzen aufweisen. ◢

DOMINIC BÜTTNER

Ein Fachmann, der sein Wissen weitergibt

Erwin Heri hat 2013 zusammen mit seinem Partner Stefan Holzer das Internetportal Fintool (www.fintool.ch) gestartet, das einem grossen Publikum Grundkenntnisse in den Bereichen Finanzen und Wirtschaft vermitteln soll. Die Website, die jede Woche mit Kurzvideos über praktische oder eher technische Themen aktualisiert wird, stützt sich auf Erwin Heris umfassende Erfahrung. Der an der Universität Basel und am Schweizer Finanzinstitut in Zürich lehrende Finanzprofessor arbeitete in der Vergangenheit zudem als Anlageverwalter bei grossen Unternehmen, beispielsweise bei Winterthur Versicherungen, der Rentenkasse der Genossenschaft Publica oder bei Credit Suisse. Neben seiner Arbeit als Professor und für die Web-Plattform leitet Erwin Heri derzeit auch ein britisches Family Office.

Die Wall-Street-Cowboys

Leerverkäufer wetten auf Unternehmen, deren Aktie entweder überbewertet oder gar nichts wert ist – in der Hoffnung, abzusahnen, wenn diese Firmen untergehen. Wir haben Financiers getroffen, die ihr Geld mit dieser umstrittenen Geschäftspraxis verdienen.

Clément Bürge, New York

Sahm Adrangi hat nichts Extravagantes an sich. Der hochgewachsene, schlanke Mann ist schlicht gekleidet, trägt ein kariertes blaues Hemd und eine Steppweste. Der 35-jährige Kanadier mit iranischen Wurzeln hat grosse dunkle Augenringe. Seine Sprache tönt monoton, fast roboterartig. Auch sein kleines Büro ist unscheinbar. Es befindet sich in der zweiten Etage eines Wolkenkratzers in Manhattan. Die Wände sind leicht bräunlich. Sein Konferenzraum besitzt keinerlei Fenster und erinnert eher an einen kleinen Bunker.

Doch dieser erste Eindruck täuscht: Denn der Mann ist an der Wall Street ein Superstar. In den vergangenen Jahren hat der von ihm gegründete Hedgefonds ein rasantes

ANDREW LEFT

Citron Research

Der Veteran

Der Kalifornier war mit seinem 1994 gestarteten Blog der erste Shortseller, der im Web Bekanntheit erlangte. «Es gibt so viele Menschen und Firmen, denen man nicht vertrauen kann», wettert er. «Dabei muss man nur die E… haben, laut und deutlich zu sagen, dass sie nichts wert sind.»

SOREN AANDAHL

Glaucus Research

Der ehemalige Anwalt

Bevor er 2011 Glaucus Research gründete, arbeitete Soren Aandahl (33) als Anwalt und ermittelte insbesondere für die amerikanische Regierung in der Enron-Affäre. «Der Beruf des Leerverkäufers ähnelt dem eines Detektivs», sagt er. «Sie suchen überall nach Hinweisen, um die Wahrheit ans Licht zu bringen.»

CARSON BLOCK

Muddy Waters

Der China-Experte

Für den grossen China-Kenner ist ein Leerverkauf ein Kampf: «Sobald wir einen Bericht über eine Firma veröffentlichen, ist klar, dass ihre Reaktion aggressiv sein wird», erklärt er. «Wir müssen sicher sein, über ausreichend Informationen zu verfügen, um der Öffentlichkeit beweisen zu können, dass wir recht haben. Diese Unternehmen haben sehr viel grössere Mittel als wir. Daher können wir es uns nicht leisten, Fehler zu machen.»

SAHM ADRANGI

Kerrisdale Capital

Der Pragmatiker

Der Kanadier Sahm Adrangi wollte eigentlich Journalist werden, bevor er sich dem Geschäft mit Leerverkäufen widmete. «Es interessieren sich zu wenige Leute für die Probleme von Unternehmen», meint er. «Viele haben ein unmittelbares Interesse daran, den Preis einer Aktie künstlich in die Höhe zu treiben. Wir versuchen, dem entgegenzuwirken.»

Wachstum hingelegt. Zwischen 2009 und 2012 stieg sein Umsatz um 180 Prozent. Heute verwaltet der Mittdreissiger mehr als 300 Mio. Dollar. Und er gilt als einer der aggressivsten Anleger überhaupt. Viele sehen in ihm bereits den Carl Icahn von morgen.

Sahm Adrangi gehört zu einer ganz besonderen Gruppe von Tradern: Shortseller, auch Leerverkäufer oder Investorenaktivisten genannt. Seine Anlagestrategie besteht darin, nach Firmen zu suchen, die er für überbewertet hält, oder, schlimmer noch, nach solchen, die überhaupt nichts wert sind. Dann wettet er darauf, dass der Kurs dieser Unternehmen fällt, indem er Leerverkäufe tätigt. Wenn der Preis fällt, werden Sahm Adrangi und seine Kunden reich.

2011 landete er so seinen ersten grossen Coup. Ein an der New Yorker Börse gelistetes chinesisches Unternehmen mit den Namen China Education Alliance hatte seine Aufmerksamkeit erregt. «Die Statistiken in den chinesischen Berichten unterschieden sich von denen in den USA», erzählt Sahm Adrangi. «Das war merkwürdig.» Vor allem, da die Firma angab, fast die Hälfte ihres Umsatzes in Höhe von 22 Mio. Dollar mit Online-Kursen zu erwirtschaften, die Internetseite aber überhaupt nicht funktionierte. «Man konnte da überhaupt nichts kaufen», erklärt er.

Deshalb zahlte der Investor einem unabhängigen Ermittler vor Ort 1'000 Dollar, damit dieser die Räumlichkeiten des Unternehmens in Harbin in China aufsuchte. «Die Büros

Die goldene Regel der Shortseller: Misstraue Unternehmen, die gerade sehr beliebt sind

waren leer. Die Situation war noch viel verheerender, als wir gedacht hatten.» Einige Tage später veröffentlichte Sahm Adrangi auf seiner Internetseite einen Bericht, in dem er den Betrug anprangerte, sowie Fotos und Videos der verlassenen Büros der Firma. In wenigen Tagen fiel die Aktie des Unternehmens um 59 Prozent. Letztendlich zog sich das Unternehmen ganz von der New Yorker Börse zurück.

Der Fall ist ein klassisches Beispiel für die Methoden von Leerverkäufern: «Zunächst einmal führen wir quantitative Analysen durch», berichtet Adrangi weiter. «Wir schauen uns die Umsätze an, prüfen die von der Firma veröffentlichten Berichte, vergleichen ihre Leistung mit der von ähnlichen Unternehmen usw.» Die goldene Regel der Shortseller: Unternehmen, die gerade sehr beliebt sind, ist zu misstrauen. So gehören derzeit etwa GoPro und Netflix zu den bevorzugten Zielscheiben der Leerverkäufer.

Wenn Unregelmässigkeiten festgestellt werden können, schauen sich Sahm Adrangi und sein Team das entsprechende Unternehmen genauer an. Sie schicken Ermittler los und befragen Menschen – Wettbewerber, Angestellte, Experten –, die das Unternehmen gut kennen. «Einmal haben wir mit den Ingenieuren von Globalstar gesprochen, einem Hersteller von Satellitentelefonen. Die haben uns von technischen Problemen berichtet. Die Unternehmensleitung log uns an, aber die Mitarbeiter sagten uns die Wahrheit.» Sahm Adrangi veröffentlichte einen Bericht, in dem er erklärte, Globalstar sei «keine fünf Mrd. Dollar wert, keine drei Mrd. oder auch nur eine Mrd., sondern schlicht und ergreifend nichts». Am Tag der Veröffentlichung des Berichts stürzte die Aktie um 25 Prozent ab.

DIE REVOLUTION DER SOZIALEN NETZWERKE

Leerverkäufe sind kein neues Phänomen. Bereits 1609 wettete der holländische Händler Isaac LeMaire auf diese Weise auf fallende Kurse bei der Niederländischen Ostindien-Kompanie. 2015 haben wir es allerdings mit einer ganz anderen Grössenordnung zu tun.

Die Ursachen dafür finden sich im Internet, genauer gesagt: in den sozialen Netzwerken. «Früher wurden die Voraussagen der Analysten nur von einer kleinen, geschlossenen Gruppe von Menschen diskutiert», erläutert Soren Aandahl, Research Director bei Glaucus Research, einer weiteren Firma desselben Typs. «In den letzten fünf bis sieben Jahren haben die Foren und sozialen Netzwerke alles verändert. Heute kann jeder, selbst der kleinste Anleger, seine Meinungen im Internet mit anderen teilen.» Das Internet hat den Shortsellern Megafone in die Hand gedrückt, mit denen sie die Marktpreise radikal beeinflussen

können. Trotz dieser Umbrüche ist die Zahl der Leerverkäufer nach wie vor relativ begrenzt. «Als Shortseller braucht man eine ganz bestimmte Persönlichkeit», erklärt James Arcangel, Spezialist für das Thema an der Georgetown University. «Ihre Ansichten widersprechen denen der anderen Marktteilnehmer. Jeder sagt ihnen, sie hätten unrecht. Sie stehen unter einem enormen psychischen Druck. Man muss schon sehr stark und unabhängig sein, um diesen Beruf auszuüben.»

Die Führungskräfte und Aktionäre der Firmen, die diese Anleger im Visier haben, reagieren nicht selten gereizt. «Ich habe schon mehrere Morddrohungen erhalten», erzählt Andrew Left, ein Leerverkäufer, der seine Ideen seit 1994 über seinen Blog verbreitet. Einige Jahre zuvor hatte ein CEO sogar ein paar Schläger vor sein Haus geschickt, um ihn einzuschüchtern. «Weisst du überhaupt, wer ich bin?», fragte ihn der Chef der Firma, als Andrew Left ihn anrief. Darauf antwortete er: «Ich weiss sehr gut, wer du bist: der CEO eines börsenkotierten Unternehmens. Und jetzt hör auf mit dem Quatsch und pfeif deine Jungs zurück.»

RISKANTER ALS KLASSISCHE INVESTITIONEN

Die Strategie der Shortseller beinhaltet auch, dass sie Geld verlieren, bis die Märkte ihnen recht geben und der Kurs eines Titels fällt. Und «das kann dauern», so Andrew Left. «Oder passiert nie. Manchmal ignorieren die Märkte unsere Warnungen und der Aktie geht es weiterhin gut.» Schlimmer noch: Wenn der Wert einer Aktie immer weiter steigt, können die Leerverkäufer eine beträchtliche Menge Geld verlieren.

CHINA IM FOKUS

Als Carson Block seinen auf Leerverkäufe spezialisierten Hedgefonds Muddy Waters gründete, war der untersetzte Mann mit den ungewöhnlich langen Wimpern in der Finanzwelt noch völlig unbekannt. Zuvor hatte der Amerikaner in China eine Lagerfirma gegründet und am Buch «Doing Business in China for Dummies» mitgewirkt. Während seines Aufenthalts in China hatte Carson Block die Gelegenheit, Einblick in verschiedene chinesische Firmen zu bekommen. Schnell merkte er, dass einige von ihnen Probleme hatten. «Niemand, nicht einmal die Wirtschaftsprüfer, kontrollierten die Ergebnisse wirklich», erzählt er.

Eines Tages stolperte Carson Block über Sino-Forest, einen Holzproduzenten, der ihm merkwürdig vorkam. Er bezahlte zehn Ermittler in fünf Städten, die zwei Monate lang die Wahrheit über das Unternehmen ans Licht bringen sollten. Nachdem er sich durch mehr als 10'000 Seiten offizieller Dokumente in chinesischer Sprache gearbeitet hatte, bestätigte sich sein Verdacht: Die Firma hatte sowohl bei ihrem Ergebnis als auch bei ihrem Vermögen gelogen. Die Abweichungen betrugen mehrere 100 Mio. Dollar. Etwas später veröffentliche Carson Block seine Erkenntnisse auf seiner Internetseite, was zur Folge hatte, dass die chinesische Aktie innerhalb weniger Tage um 78 Prozent einbrach. Einige Wochen später meldete das betrügerische Unternehmen Konkurs an.

Seitdem veröffentlichte Carson Block zwölf weitere Berichte über chinesische Firmen, die an nordamerikanischen Börsen kotiert sind. Fünf davon mussten sich daraufhin von der Börse zurückziehen. In China ist er mittlerweile der meistgehasste Investor des Landes. Er verrät kaum jemandem, wo er wohnt, und lebt ein halb verstecktes Leben zwischen Hongkong und den USA.

VOR MISSBRAUCH WARNEN

Trotz ihrer Enthüllungen werden die Shortseller mitunter beschuldigt, reine Spekulanten zu sein, die nur darauf aus seien, Unternehmen zu zerstören. Die Leerverkäufer weisen diese Interpretation entschieden zurück. «Es ist zu einfach, uns zu Sündenböcken zu machen», erklärt Carson Block. «Unsere Rolle ist es, einen Ausgleich zu den zu optimistischen Prognosen der Anleger zu schaffen. Wir versuchen, die Leute daran zu erinnern, wieso bestimmte Unternehmen nichts wert oder einfach betrügerisch sind. Wir warnen den Markt, wenn es zu Missbrauch kommt.» ◢

So funktionieren Leerverkäufe

Leerverkäufe beruhen auf der Annahme, dass der Preis einer Aktie sinken wird. Ein Investor leiht sich gegen Bezahlung einen Titel, verkauft diesen, wartet ab, bis der Preis der Aktie tatsächlich sinkt, kauft den Titel zurück und gibt ihn an den Verleiher zurück, nachdem er Gewinn gemacht hat.

BILDUNG:
DER SCHLÜSSEL ZUM WACHSTUM

35 Bildungswesen in Zahlen

36 Interview mit Patrick Aebischer, Präsident der EPFL

44 MOOCs auf Erfolgskurs

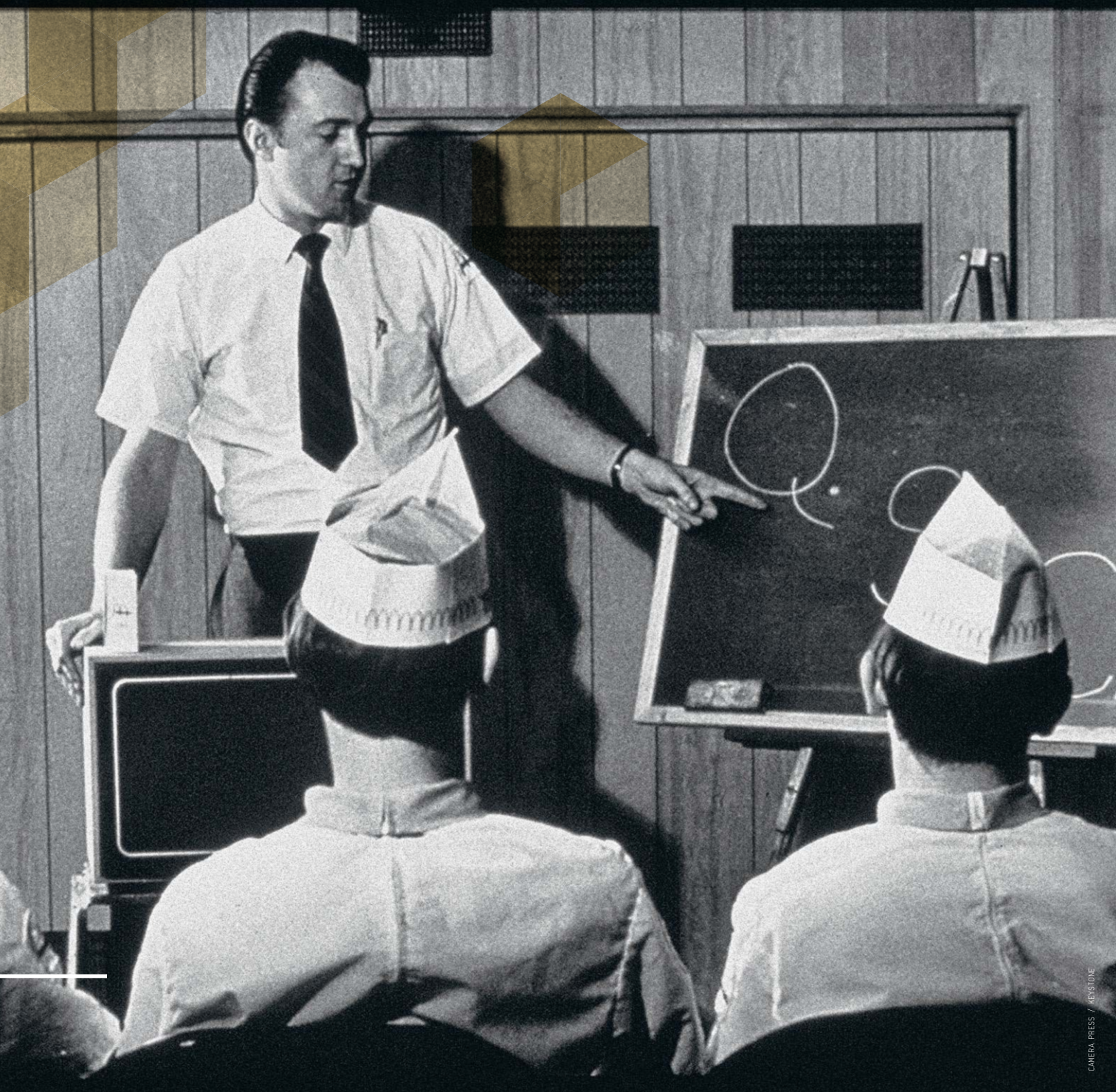
48 Das MOOC-Konzept begeistert die Unternehmen

49 USA: Die Schuldenlast der Studierenden

52 Stiftungsfonds: die Kriegskasse der amerikanischen Universitäten

54 Unternehmensuniversitäten: Schulen der Arbeitswelt

58 Die Attraktivität des helvetischen Berufsbildungssystems



CAMERA PRESS / KEYSTONE

Konzentrierte Arbeitsatmosphäre in der Hamburger University von McDonald's (1961)

Konkurrenz belebt das Geschäft

Durch die Globalisierung und den Boom von Online-Kursen verschärft sich der Wettbewerb zwischen den Universitäten. Eine Entwicklung, die sowohl den Studierenden als auch den Unternehmen zugutekommt.

Ludovic Chappex

Exzellenz in der Bildung ist langfristig der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Dies mag zwar etwas stark vereinfacht klingen, doch die Effizienz des Bildungssystems eines Landes hat einen eindeutig positiven Einfluss auf das Einkommen seiner Bewohner. Diese Erkenntnis, zu der schon zahlreiche Studien gekommen sind, betrifft neben den Industriestaaten vor allem die Länder auf der Südhalbkugel. Neben der Gesamtqualität der Lehre ist auch das Bildungsniveau der Bürger eine Variable, die sich positiv auf das Bruttoinlandsprodukt auswirkt: Laut einer Untersuchung der OECD in Frankreich, Grossbritannien, Norwegen und in der Schweiz werden 60 Prozent des Wachstums durch Personen generiert, die über einen tertiären Bildungsabschluss verfügen.

Während die Bedeutung einer guten Ausbildung offenkundig ist, gilt es noch, aus den zahlreichen neuen Trends die besten Methoden zur Vermittlung dieses Wissens herauszufiltern. Der Boom der MOOCs (Massive Open Online Courses), dieser kostenlosen Online-Kurse, die überall auf der Welt zugänglich sind, hat eine Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den akademischen Einrichtungen zur Folge, was wiederum zu einer Verbesserung der Lehrmethoden führt. Denn wenn sich die Hörerschaft eines Professors von einigen 100 auf zigtausend Personen erhöht, kann dieser nicht mehr einfach nur noch eine einschläfernde Powerpoint-Präsentation vortragen, da seine virtuellen Studierenden sonst schlicht wegblieben.

Die Universitäten konzentrieren sich indessen auf ihren Mehrwert. Dabei wird der Austausch zwischen Studierenden und Lehrkräften zunehmend zur Regel. EPFL-Präsident Patrick Aebischer, der Swissquote Magazine ein grosses Interview für diese Ausgabe gegeben hat, sieht im Boom der MOOCs sogar einen guten Grund, um das gesamte Bildungssystem zu überdenken – in Richtung von mehr Interaktivität und Flexibilität.

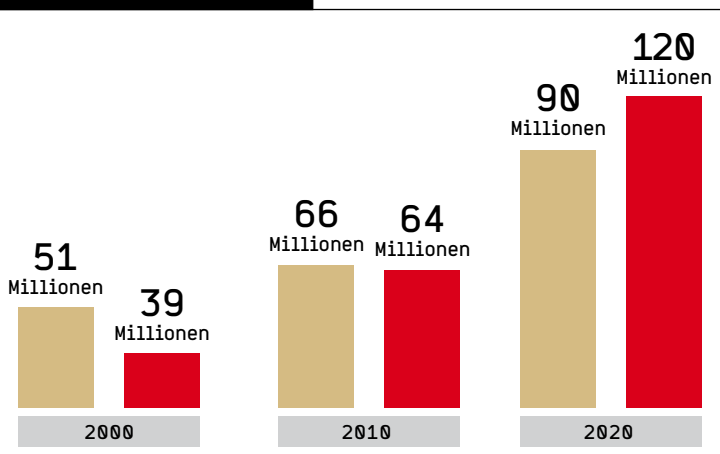
Die Online-Kurse können für die Universitäten auch zu einer interessanten Einnahmequelle werden, wenn sie für ihre Zertifikate und die Vergabe von Diplomen Geld verlangen. Patrick Aebischer führt hierzu das eindrückliche Beispiel eines Online-Kurses der US-Eliteuniversität Princeton an, der allein bis zu 700'000 Dollar pro Monat generiert. In einer Zeit, in der die staatlichen Subventionen überall in Europa zu schrumpfen beginnen, haben Universitäten und Hochschulen die Möglichkeit, ihre Kassen auf diese Weise wieder zu füllen, zumindest in den Bereichen, in denen sie eine besondere Kompetenz vorweisen können.

Zu den grossen Gewinnern dieser Entwicklungen gehören letztlich auch die Unternehmen, die schon seit Längerem speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Ausbildungsprogramme fordern. MOOCs haben sich bereits in vielen Berufen als sehr geeignet für die praktische Ausbildung und für Spezialisierungskurse erwiesen. ◢

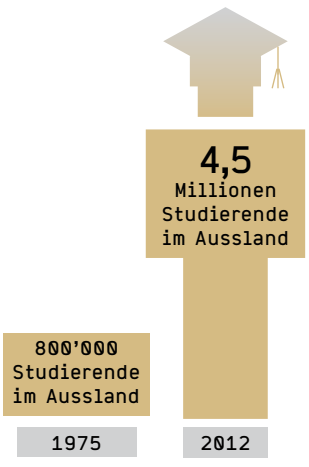
BILDUNGSWESEN IN ZAHLEN

Alexandre Babin

Universitätsdiplome



Auslandsstudien

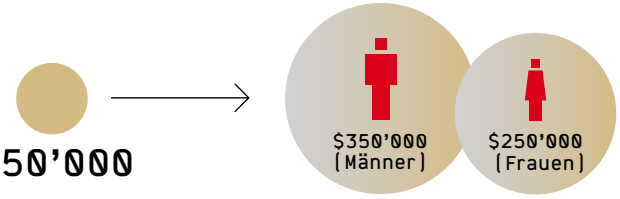


darunter 53 Prozent aus Asien

MOOCs

Zahl der Teilnehmer an den MOOCs der zehn grössten Anbieter von Online-Kursen.

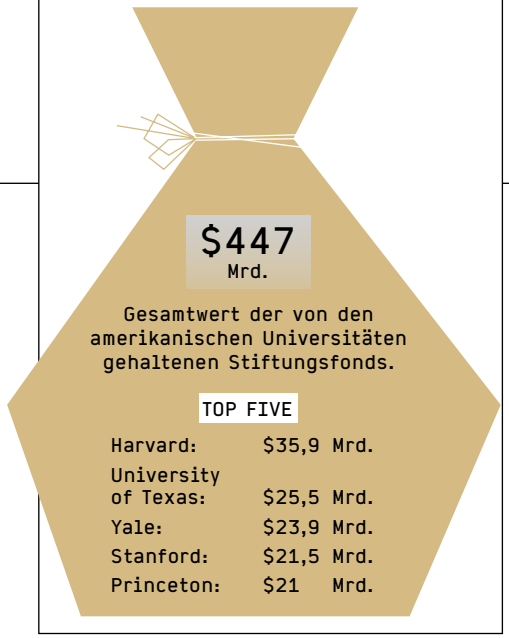
Persönliche Investition



Durchschnittliche Investition, die in den OECD-Ländern für den Erhalt eines Universitätsdiploms notwendig ist.

Kapitalrendite im Vergleich zu Personen, die ihre Ausbildung nach der Sekundarstufe abschliessen.

Stiftungsfonds

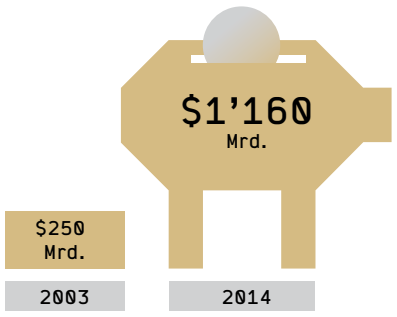


Gesamtwert der von den amerikanischen Universitäten gehaltenen Stiftungsfonds.

TOP FIVE

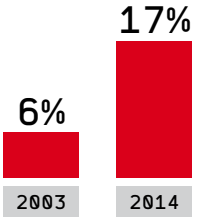
Harvard:	$35,9 Mrd.
University of Texas:	$25,5 Mrd.
Yale:	$23,9 Mrd.
Stanford:	$21,5 Mrd.
Princeton:	$21 Mrd.

Studentendarlehen



Gesamtsumme der Studiendarlehen in den USA.

Schulden



Anteil der nicht zurückgezahlten Studentendarlehen in den USA (90 Tage nach Ende der Kreditlaufzeit).

QUELLE: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD), FEDERAL RESERVE BANK OF NEW YORK, NATIONAL ASSOCIATION OF COLLEGE AND UNIVERSITY BUSINESS OFFICERS (NACUBO).

«Wir müssen den Kontakt zur Industrie aufbauen»

Ludovic Chappex und Gabriel Sigrist

Fotos: Vincent Calmel

Patrick Aebischer, Präsident der École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), über die Partnerschaft von Hochschulen und Wirtschaft, den Boom der Online-Angebote und das Wunschprofil seines Nachfolgers.

Patrick Aebischer ist der ideale Gesprächspartner, um die Beziehungen zwischen Bildung und Wirtschaft zu erörtern, denn der Präsident der EPFL befindet sich genau an ihrer Schnittstelle und kennt das Thema so gut wie kaum ein anderer. Der Networker hat in so unterschiedlichen Bereichen wie Pharmazie, Ingenieurwissenschaften, Bankwesen und Elektronik dauerhafte Verbindungen zur Industrie geknüpft. Seit Beginn seiner Amtszeit haben sich zahlreiche renommierte Unternehmen wie beispielsweise Nestlé, Logitech, PSA Peugeot Citroën und Intel auf dem Lausanner Campus niedergelassen. Wird dadurch die akademische Unabhängigkeit bedroht? Oder ergibt sich daraus eine gute Gelegenheit, die Bekanntheit der EPFL noch weiter zu erhöhen? Im Interview mit Swissquote Magazine erläutert Patrick Aebischer seine Vision.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▸ Die Suche nach Drittmitteln ist auch für die EPFL ein wichtiges Thema. Wie lassen sich Privatspenden nach einem ähnlichen Modell fördern, wie es in den USA bereits existiert, wo die berühmten «Endowment Funds» ein fester Bestandteil der Kultur sind?

Patrick Aebischer ▸ Das ist in der Tat eine zentrale Frage. Als ich 2000 die Leitung der EPFL übernommen habe, erschien das Konzept der «Endowment Funds» als etwas sehr Exotisches. Aber angesichts der derzeitigen wirtschaftlichen Lage glaube ich nicht, dass in Zukunft weiterhin der Staat das Wachstum der Universitäten finanzieren wird. Es gilt also, verschiedene Geldquellen zu finden. Der Teil der Forschungsgelder vom Staat oder von grossen philanthropischen Stiftungen, die nach dem Wettbewerbssystem vergeben werden, hat sich bereits beträchtlich erhöht. Und auch die Forschungsverträge mit der Industrie werden weiter zunehmen. Die Studiengebühren dagegen werden in Europa aus kulturellen Gründen nicht besonders stark ansteigen. Die

Wissenschaftler und Macher

Der Präsident der EPFL ist studierter Mediziner und besitzt zwei oftmals gegensätzliche Eigenschaften: die Akribie eines Wissenschaftlers und den Tatendrang eines Machers. Anders als bei dieser Art von Posten üblich, hat Patrick Aebischer seine neurowissenschaftliche Forschungstätigkeit stets fortgeführt, und seine zahlreichen Publikationen gehören zu den meistzitierten in ihrem Bereich. Die unlängst erschienene, vom Wissenschaftsjournalisten Fabrice Delaye verfasste Biografie steckt voller Lobeshymnen auf die herausragenden Eigenschaften Aebischers: visionär, kreativ, voller Lebenskraft, eine legendäre Persönlichkeit auf dem Campus usw. Seit 2000, als der Freiburger das Präsidentenamt übernahm, haben sich alle wichtigen Kennzahlen, vom Etat bis zur Studierendenzahl, beinahe verdoppelt.

Zuvor arbeitete Patrick Aebischer von 1984 bis 1992 als Professor und Forschungsdirektor an der amerikanischen Brown University in Providence (Rhode Island) und anschliessend bis 1999 als Professor und Direktor des Zentrums für Gentherapie am CHUV. Neben der Wissenschaft begeistert er sich für Poesie und Kultur, schliesslich stammt er aus einer Künstlerfamilie. Patrick Aebischer ist selbst Vater zweier Kinder.

Einrichtung von «Endowment Funds» wird demnach zwar eine Notwendigkeit werden, aber wir haben nicht die gleiche Tradition wie die USA. Man muss bedenken, dass die Universität für den Amerikaner wie eine zweite Familie ist. Wenn er mit 17, 18 Jahren sein Elternhaus verlässt, zieht er auf einen Campus, wo er viel Zeit verbringt, ein Zimmer mit einem Kommilitonen, dem berühmten «Roommate», teilt und an zahlreichen sozialen Aktivitäten teilnimmt. Dadurch entstehen sehr starke Bindungen, die ihn später auch dazu veranlassen, Geld zu spenden. Um die Endowments zu fördern, müssen also zunächst Emotionen geschaffen werden. Und die lassen sich nicht einfach von

einem Tag auf den anderen verordnen.

Stichwort Campusleben. Sind die Schweizer Universitäten gut genug ausgestattet, um es mit den grossen amerikanischen Universitäten aufzunehmen, die über prächtige Gebäude, Konzerthallen, Bars, Restaurants, Fitnesscenter und Ähnliches verfügen? Hat die EPFL angesichts des weltweiten Wettbewerbs zwischen den Hochschulen in dieser Hinsicht genug getan?
Unser Ansatz geht in diese Richtung. 1'200 unserer Studierenden leben bereits auf dem Campus. Schon bald werden es sicher mehrere 1'000 sein. Vor 15 Jahren war die EPFL nach 18 Uhr menschenleer. Heute gibt es hier abends und am Wochenende noch Leben. Natürlich sind wir noch nicht so weit wie die amerikanischen Universitäten, aber wenn man abends über den Campus geht, bekommt man schon allmählich den Eindruck, dass er mit seinen Restaurants und Geschäften einer kleinen Stadt gleicht.

Sollte man für Alumni durch eine interessantere Steuererleichterungspolitik mehr Anreize zum Spenden schaffen?
In den USA ist das ja bereits der Fall, während es hier bislang kaum möglich ist. Dennoch gibt es immer mehr Leute, die regelmässig Projekte finanzieren, Lehrstühle und Forschungsgruppen, Gebäude usw. Dabei ist es wichtig, dass die Spender sehen können, wozu ihr Geld eingesetzt wird. Und dazu ist es erforderlich, dass sich die Universität um sie kümmert. Darum haben wir an der EPFL vor Kurzem ein «Development Office» eingerichtet.

Einige Leute kritisieren diesen kommerziellen Ansatz. Sie werfen Ihnen vor, Privatgelder einzutreiben und zu starke Beziehungen zu Unternehmen zu knüpfen.
Man muss das reine Mäzenatentum, das relativ unproblematisch ist, vom industriellen Sponsoring unterscheiden. Im zweiten Fall muss eine vernünftige Diskussion geführt werden. Aber es ist absurd zu glauben, dass unsere Professoren das tun, was die Industrie von ihnen verlangt. Die Unternehmen kontaktieren uns nicht deswegen. Sie haben vor allem Angst vor dem «Kodak-Syndrom», das heisst vor der Entwicklung einer bahnbrechenden Technologie, die ihr Wirtschaftsmodell ruinieren würde. Es ist noch kein Unternehmer in mein Büro gekommen, der versucht hätte, Einfluss zu nehmen. Im Gegenteil: Die Industrie möchte wissen, welchen Weg die Technologie einschlagen wird, sie sieht uns als Aufspürer neuer Entwicklungen.

Bekommen Industrievertreter diese Art von Informationen? Erhalten sie Einblick in Ihre Forschung?
Sie haben die Möglichkeit, mit den besten Professoren und Wissenschaftlern zu diskutieren, die ihrerseits ihre eigenen internationalen Netzwerke haben. Denn diese Spitzenforscher sind in der Regel bei akademischen Einrichtungen beschäftigt. Es ist sehr selten, dass sie in der Industrie Karriere machen. Der multinationale Konzern Nestlé hat sein neues Institute of Health Sciences auf dem Campus der EPFL eingerichtet, obwohl er bereits ein Forschungszentrum weniger als zehn Kilometer vom Campus entfernt hat. Akademisches Prestige ermöglicht es, Talente anzuziehen.

> «Das Problem für Europa ist, dass es ausser Oxford und Cambridge keine grossen Namen vorweisen kann.»

Andererseits beginnen die grossen amerikanischen Unternehmen, wie beispielsweise Google, ihre eigenen Universitätsprogramme zu entwickeln. Kann man nicht einen zunehmenden Einfluss der Industrie auf Bildung und Forschung beobachten?
Giganten wie Google entwickeln in der Tat ein Wissen, das sich von ihrem ursprünglichen Wirtschaftsmodell unterscheidet. Diese Unternehmen verfügen über so viele Mittel, dass sie sich das leisten können. Im Bereich «Machine learning» (maschinelles Lernen, ein Zweig der künstlichen Intelligenz, Anm. d. Red.) ist es für uns sehr schwer, Talente anzuziehen, da die besten Leute heute gleich bei Google arbeiten möchten.

Es handelt sich demnach um eine neue Konkurrenz für Sie?
Google wird es sich vermutlich nicht herausnehmen, Grundausbildungen anzubieten,

die mit denen der Universitäten vergleichbar sind. Aber in einigen spezifischen Bereichen ist diese Entwicklung tatsächlich eine Herausforderung, die ich persönlich durchaus interessant finde. Und wenn Google damit beginnt, MOOCs zu entwickeln, kann das Unternehmen auf seinem Gebiet zu einem Konkurrenten für die Universitäten werden. Diese Frage ist meiner Ansicht nach wesentlich wichtiger als der von den Medien häufig angesprochene Interessenkonflikt von Universitäten, die Partnerschaften mit dem Privatsektor eingehen.

Derartige Einwände kommen jedoch nicht nur vonseiten der Medien. Auch viele Akademiker werfen diese Frage auf. Die kleinen Kantonsuniversitäten etwa, die über weniger Mittel verfügen als die EPFL, kritisieren diesen Trend gelegentlich.
Es gibt verschiedene Kategorien von Universitäten. Aus Kostengründen ist es nicht möglich, mehr als ein oder zwei Spitzenuniversitäten pro Land zu haben. In dieser Hinsicht ist die Schweiz bereits eine Ausnahme. Aber wenn Sie sich die Ranglisten ansehen, können Sie feststellen, dass drei Kriterien erfüllt sein müssen, um zu den weltweit besten Universitäten zu gehören: 10'000 Studenten, 500 Labors und ein Budget von einer Milliarde. In den Top 30 erfüllen alle Universitäten diese Bedingungen. Es handelt sich um eine notwendige kritische Masse. Das Problem für Europa ist, dass es ausser Oxford und

«Dank unserer MOOCs sind wir heute weltweit präsent»

Die Online-Kurse der EPFL haben bereits über 800'000 Teilnehmer auf der ganzen Welt angezogen. In frankofonen Ländern ist die Hochschule damit klarer Marktführer.

Als vehementer Verfechter von MOOCs (Massive Online Open Courses) haben Sie die EPFL seit 2012 zu einer Pionieruniversität auf diesem Gebiet in Europa gemacht. Kritiker weisen darauf hin, dass heute nur etwa 10 Prozent der Teilnehmer diese Art von Kursen auch abschliessen. Sind Sie immer noch so enthusiastisch wie zu Beginn?
Patrick Aebischer ▸
Auf jeden Fall! Weltweit haben sich bereits fast 800'000 Personen für unsere MOOCs eingeschrieben. Rund 10 Prozent von ihnen schliessen die Kurse ab, und etwa 50 Prozent beenden sie nach der Hälfte, was angesichts der Teilnehmerzahlen schon ganz gut ist. Denn immerhin haben diese Leute etwas gelernt! Man kann die Teilnahme an einem MOOC mit der Lektüre einer Zeitung vergleichen, die man ja auch nur selten komplett durchliest. Bis Jahresende werden wir ungefähr 50 Ausbildungen dieser Art anbieten. Es handelt sich also um weit mehr als um eine Modeerscheinung. Und die Pionieruniversitäten werden durch ihre Vorreiterrolle einen riesigen Vorteil haben. Für die Marke EPFL bedeutet die Tatsache, dass sich weltweit schon fast 800'000 Personen für unsere MOOCs interessiert haben, einen enormen Bekanntheitszuwachs, und dies bei geringen Investitionskosten. Erstmals in ihrer Geschichte hat die EPFL ein globales Publikum. Anhand der IP-Adressen der eingeschriebenen Personen können wir eine Präsenz auf allen Kontinenten feststellen.

Wer schreibt sich für die MOOCs der EPFL ein?
Im Wesentlichen drei Gruppen: Studierende, darunter unsere eigenen, Personen, die eine berufliche Weiterbildung machen möchten, und Leute, die einfach nur etwas dazulernen möchten. Was unsere eigenen Studierenden angeht, so haben wir vor, demnächst alle Kurse des ersten Jahres als Online-Kurse anzubieten. Ein derartiges Angebot hat Auswirkungen auf die Art der Lehre unserer Professoren. Sie müssen ihren Präsenzunterricht interaktiver gestalten, wenn sie ihre Hörerschaft bei der Stange halten möchten. Nach dem Frontalunterricht kehren wir zu einer natürlicheren Form der Wissensvermittlung zurück, die auf Interaktion setzt.

Ich finde das äusserst interessant.

Welches Niveau haben die MOOCs der EPFL im internationalen Vergleich?
Offen und ganz unbescheiden gesagt: Wir gehören zu den drei oder vier Besten der Welt.

In welcher Hinsicht heben sich Ihre MOOCs von der Konkurrenz ab?
Durch unsere Vorreiterrolle, aber auch durch die sorgfältige Zusammenstellung der Kurse und die Qualität der Lehrenden. Auch die Sprache ist ein interessanter Parameter. Wir sind die einzige Universität, die MOOCs in zwei Sprachen, Französisch und Englisch, anbietet. Damit nehmen wir einen Spitzenplatz ein, vor allem in den frankofonen Ländern, besonders in Afrika. Wir haben einen Marktanteil von über 50 Prozent bei den französischsprachigen MOOCs. Und 2050 wird es 750 Millionen frankofone Menschen geben.

Nachdem die MOOCs anfangs kostenlos waren, scheinen sich nunmehr eher gebührenpflichtige Modelle durchzusetzen. Plant die EPFL ebenfalls, diesen Weg zu gehen?
Die Kurse sind kostenlos und müssen dies auch bleiben. Der derzeitige Trend geht dahin, sich die Zertifikate und die Aushändigung der Diplome bezahlen zu lassen. Einige Kurse in den USA setzen bereits auf dieses Modell. So etwa die Princeton University mit einer Reihe von MOOCs über «Big Data», die zwischen 500'000 und 700'000 Dollar pro Monat generieren. Wenn wir wollten, könnten wir ähnliche Ergebnisse mit hoch spezialisierten Kursen erreichen.

Welchen Wert haben diese Zertifikate auf dem Arbeitsmarkt? Können die MOOCs herkömmliche Ausbildungen ersetzen?
Das wird der Markt entscheiden. Aber man kann beobachten, dass immer mehr grosse Unternehmen im Silicon Valley ihren Mitarbeitern derartige Schulungen anbieten. Und auch in den Lebensläufen finden sich immer häufiger Angaben zu absolvierten MOOCs. Es handelt sich um eine grundlegende Veränderung im Aufbau von Studiengängen. Vielleicht werden die Diplome, wie wir sie heute kennen, zukünftig durch viel stärker fragmentierte Studiengänge ersetzt. Sicher ist, dass die MOOCs oder ihre Nachfolger starke Auswirkungen haben werden. Die grossen europäischen Universitäten, Oxford und Cambridge, waren zunächst etwas skeptisch, sind sich aber inzwischen bewusst geworden, dass sie im Verzug sind, und versuchen jetzt, diesen so schnell wie möglich wieder aufzuholen. Die MOOCs-Welle wird auch Verschiebungen im derzeitigen Uni-Ranking zur Folge haben. Früher dauerte es Jahrzehnte, bis sich eine Marke durchsetzen konnte. Heute ist es möglich, den Bekanntheitsgrad einer Universität wesentlich schneller zu erhöhen.

Cambridge keine grossen Namen vorweisen kann. Die EPFL erfreut sich zwar zunehmender Bekanntheit, hat aber noch nicht das gleiche Renommee wie das MIT oder Stanford.

Haben Sie es sich zum Ziel gesetzt, eine weltberühmte Marke zu schaffen?
Natürlich, das ist essenziell, damit wir die besten Talente anziehen können. Hinsichtlich der Professoren sind wir bereits auf dem Niveau der besten amerikanischen Universitäten, aber das gilt noch nicht für die Studierenden. Die besten chinesischen oder indischen Studierenden träumen heute davon, in die USA zu gehen, aber noch nicht davon, nach Europa zu kommen. Mithilfe der MOOCs und der von uns gegründeten Start-ups können wir das ändern.

Die EPFL wird überwiegend von ehemaligen Studierenden oder lokalen, an Forschungsprojekten beteiligten Unternehmen finanziert. Sollten Sie ihr Netzwerk nicht weltweit ausdehnen?
Neben den Vorzeigefirmen der Schweizer Industrie wie Nestlé, Credit Suisse und Logitech haben sich auch schon zahlreiche ausländische Unternehmen wie Intel, Cisco, PSA, Nitto Denko, ViaSat und Constellium in unserem Innovationspark niedergelassen. Und vor Kurzem habe ich Google-Chef Eric Schmidt empfangen. Das zeigt, dass die Bekanntheit unserer Universität zunimmt.

Man versteht das Interesse grosser Privatunternehmen, sich der EPFL anzunähern. Welche Gegenleistungen erhalten Sie dafür, abgese-

EPFL in Zahlen

70
Plätze hat die EPFL auf der Weltrangliste der Universitäten, die seit 2003 von der Jiao-Tong-Universität in Shanghai aufgestellt wird, in den vergangenen elf Jahren gutgemacht. Heute nimmt sie Rang 96 ein.

9'921
Studierende aus 112 Ländern sind an der EPFL eingeschrieben. Diese Zahl hat sich seit Amtsbeginn von Patrick Aebischer als Präsident im Jahr 2000 mehr als verdoppelt.

27%
Frauen befinden sich unter den Studierenden, im Jahr 2000 waren es nur knapp 17 Prozent.

192
Start-ups sind seit 2000 durch die Zusammenarbeit mit der EPFL entstanden.

895 Mio.
Franken beträgt der Etat der Hochschule, gegenüber 498 Mio. im Jahr 2000.

«Die Interessenkonflikte, die mir gelegentlich vorgeworfen werden, kann man ausräumen.»

hen von der finanziellen Unterstützung?
Sehr viele, insbesondere einen geschärften Blick für die Probleme, die die Industrie zu lösen hat. Nehmen wir das Beispiel des Strategic Advisory Board (siehe Kasten S. 42). Dort haben Sie die führenden Industrievertreter, oftmals EPFL-Alumni, die unsere strategischen Entscheidungen durchaus auch kritisch hinterfragen. Ihre Erfahrung erweist sich als äusserst wertvoll. Diese Leute sind auch hervorragende internationale Botschafter für die EPFL.

Sie sitzen in den Verwaltungsräten von Lonza und Nestlé. Ausserdem sind Sie Präsident des Novartis Venture Funds. Was bringen Ihnen diese Mandate?
Weltweit tätigen Schweizer Unternehmen wie Nestlé, Novartis, Sicpa oder Kudelski zu helfen, gehört ebenfalls zu unseren Verantwortlichkeiten. Das geschieht zunächst einmal dadurch, dass wir Studierende ausbilden, die ihren Anforderungen entsprechen, aber auch durch die Antizipation von technologischen Veränderungen. Wir müssen diesen Kontakt zur Industrie aufbauen, weil wir dadurch Reichtum schaffen können. Die Interessenkonflikte, die mir gelegentlich vorgeworfen werden, kann man ausräumen. Aber wer nie Interessenkonflikte hat, sollte sich die Frage nach seiner Nützlichkeit stellen.

Ärgert Sie diese Kritik?
Ich finde es gut, dass sich die Leute Fragen stellen und dass eine Debatte stattfindet. Es ist sehr nützlich, Sicherheitsmechanismen zu haben. Ich persönlich habe stets zu meinen Interaktionen mit der Industrie gestanden. Und

Firmenchefs denken mit

Seit 2002 gibt es an der EPFL das sogenannte Strategic Advisory Board, eine Kommission, die zweimal im Jahr Top-Unternehmer und das Hochschulmanagement an einen Tisch bringt.

Mitglieder dieses Gremiums, das Patrick Aebischer ins Leben gerufen hat, sind unter anderem Ernesto Bertarelli, der Bankier Thierry Lombard, André Kudelski, Daniel Borel (Logitech), Andreas Koopmann (Georg Fischer), Philippe Amon (Sicpa), André Hoffmann (Roche), Marc Bürki (Swissquote) und Franck Riboud (Danone). «Und ich werde regelmässig von führenden Industrievertretern angesprochen, die auch gerne dazugehören würden», lässt Patrick Aebischer wissen.

ich überweise den Teil meiner Vergütungen, der die von der Eidgenossenschaft festgelegte Grenze überschreitet, an die EPFL zurück. Verbindungen zwischen Hochschulen und Unternehmen gibt es nicht nur hier. Sie sind beispielsweise sehr verbreitet in Regionen wie dem Silicon Valley.

Welche Vorzüge hat die französischsprachige Schweiz in einer derart globalisierten Welt?
Unsere Stärke in der Westschweiz liegt in der Beherrschung kleiner, komplexer und zuverlässiger Produkte. Als Massenware produzierte Einwegartikel sind nicht unser Ding. Vernetzte «Wearables», intelligente medizinische Implantate oder die personalisierte Medizin sind Bereiche, in denen wir uns von anderen abheben können. Derzeit lässt sich eine Konvergenz von IT-Wissenschaften, Nanotechnologien, Biotechnologien und kognitiven Wissenschaften beobachten. Ein zweiter Wettbewerbsvorteil liegt in der Entwicklung der digitalen Geisteswissenschaften («Digital Humanities»), da wir von einer grossen kulturellen Vielfalt umgeben sind. Die echte Herausforderung des 21. Jahrhunderts besteht darin, der Technologie einen Sinn zugeben. Dazu können die europäischen Werte viel beitragen. ◢

«Mein Nachfolger sollte ein angesehener Wissenschaftler sein»

Patrick Aebischer geht 2016 in den Ruhestand. Er zeichnet sein Wunschprofil des künftigen EPFL-Präsidenten und zieht eine Bilanz des eigenen Schaffens.

Welche Kompetenzen sollte Ihr Nachfolger haben?
Vor allem muss er ein angesehener Wissenschaftler sein. Ein Industrieller ohne wissenschaftlichen Background hat keine Chancen. Des Weiteren sollte er eine ehrgeizige Vision und Durchsetzungsvermögen haben. Er muss auch ein guter Manager und Kommunikator sein. Der Posten verlangt es, Französisch und Englisch zu sprechen und die deutsche Sprache gut zu verstehen. Er braucht auch politischen Sachverstand, um auf Kommunal-, Kantons- und Bundesebene mitreden zu können, und er muss daher das Schweizer System gut kennen. Und schliesslich muss sich der zukünftige Präsident auch im industriellen Umfeld zu Hause fühlen, sich persönlich um das Fundraising kümmern und dies gern tun, da das die grösste Herausforderung für die Zukunft ist.

Befürchten Sie nicht, dass die politischen Entscheidungsträger das Stellenprofil eher ein wenig auf die Schweizer Mentalität zuschneiden und eine konsensfähige, verwaltungsorientierte Person ernennen werden?
Man muss sich das auf jeden Fall ganz genau überlegen, denn eine solche Vorgehensweise könnte die Einrichtung gefährden. Ohne Fundraising wäre der Etat um mindestens 10 Prozent geringer. In den letzten Jahren hat sich eine echte Dynamik entwickelt. Mit einer «grauen Maus» an der Spitze der EPFL könnte sich dies schnell wieder umkehren. Die Professoren sind sehr mobile Leute…

Worauf sind Sie besonders stolz? Wie sieht Ihr Fazit nach diesen 15 Jahren aus?
Ich hätte ehrlich gesagt nicht gedacht, dass wir so schnell und so weit vorankommen würden. Die EPFL war bereits eine gute Ingenieurschule, und wir haben daraus eine Universität von Weltklasse gemacht. Ich persönlich bin glücklich, wenn ich die zahlreichen Stellen und Start-ups sehe, zu deren Schaffung wir beigetragen haben. Das gilt auch für die Qualität der Forschung: Die Zahl der Veröffentlichungen der EPFL, die etwa in «Nature» oder «Science» zitiert wurden, ist in die Höhe geschnellt. Es freut mich auch, den nunmehr belebten Campus zu sehen. Mein Traum ist die Renaissance der europäischen Universität. Europa hat die Universität erfunden, aber nach dem Ersten Weltkrieg seine führende Rolle verloren. Europa fehlt es an grossen Einrichtungen, die das System vorantreiben – so wie in den USA.

Gibt es etwas, was Sie bedauern? Was hätten Sie gern anders gemacht?
Wir hätten bei den Ausbildungen im Technologiemanagement aggressiver sein können. Heute ist es essenziell, diesen Bereichen mehr Gewicht zu verleihen. Ich hätte auch gern die Möglichkeit gehabt, mehr Flexibilität bei der Auswahl der Lehrveranstaltungen zu bieten. Man sollte den Studierenden mehr Vertrauen schenken. Ich hätte gern weniger Präsenzkurse. Die MOOCs sind diesbezüglich sehr interessant. Man könnte fast sagen, sie stellen einen geeigneten Vorwand dar, um die gesamten Studienpläne zu überdenken und in Richtung von mehr Freiheit, mehr Gruppenarbeit usw. umzugestalten. Wenn ich noch zehn Jahre vor mir hätte, würde ich wahrscheinlich grosse Reformen des Studienablaufs anstossen. Das europäische System ist zu normativ. Warum bestimmte Kurse vorschreiben? Ich wäre für freie Studiengänge. Mein Traum wäre es, dass die Studierenden, die ihr Studium an der EPFL aufnehmen, zwei Jahre lang ihre Kurse frei auswählen und sich anschliessend spezialisieren. Diese Vorgehensweise ist in Europa aber sehr schwer einzuführen, da wir unflexible Studiengänge gewohnt sind.

MOOCs auf Erfolgskurs

Clément Bürge

FRED MERZ

Nach schwierigen Anfängen verfügen die berühmten Online-Lehrgänge heute über einen soliden Anwenderstamm. Ihre Geschäftsmodelle sind so weit entwickelt, dass sich auch Investoren dafür interessieren.

Im Herbst 2011 schaltete Sebastian Thrun den ersten Videokurs der Geschichte online – eine Veranstaltung zum Thema künstliche Intelligenz. Seitdem gilt der Informatikprofessor von der Stanford University als Vater dieser virtuellen Lehrangebote, die mittlerweile unter dem Akronym MOOCs (Massive Open Online Courses) bekannt sind. Es war eine simple Idee, die eine Revolution im tertiären Bildungsbereich in Gang zu setzen schien. Tausende oder gar Millionen von Menschen sollten Zugang zu einem Wissen erhalten, das bis dato hinter Universitätsmauern verborgen war. Und dies völlig kostenlos.

Die Erwartungen waren enorm: Mit dieser neuen Methode würde es möglich sein, die Bewohner des globalen Südens zu minimalen Kosten zu bilden, ebenso wie sie die Qualifikationen von unterbeschäftigten Arbeitern in der westlichen Welt verbessern würde. Berauscht von diesen Perspektiven rief die «New York Times» 2012 gar zum «Jahr der MOOCs» aus.

Diese Hoffnungen schwanden jedoch schon bald dahin, denn die MOOCs stiessen nicht auf das erhoffte Echo. Oft begannen zwar Tausende von Personen einen Kurs, aber nur sehr wenige hielten auch bis zum Ende durch. Nach einer Studie der University of Pennsylvania liegt dieser Anteil derzeit bei maximal 4 Prozent. «Uns ist klar geworden, dass unser Produkt schlecht war», lautete 2013 die trockene Bilanz Sebastian Thruns in der Zeitschrift «Fast Company». Sollte das soeben erst eingeläutete Zeitalter der MOOCs damit bereits wieder beendet sein? Mitnichten!

PROFESSIONELLERER ANSATZ

Die MOOCs-Entwickler haben inzwischen nachgebessert. Sie haben verstanden, dass es nicht ausreicht, einen Kurs aus der hintersten Reihe des Klassenraums zu filmen. «Wir haben die Konzeption unserer Videos professionalisiert», erzählt Josh Scott, Gründer des Online-Kurs-Entwicklers Craftsy. «Die Produktion muss von hervorragender Qualität sein und darf nicht nur in den Händen der Lehrer liegen». Craftsy hat jetzt ein Team um sich, das sich ausschliesslich dem Filmen von Kursen widmet.

Einige Plattformen, wie The Great Courses, bereiten ihre Aufnahmen in Hollywood-Manier vor. Die Teilnehmer werden geschminkt, die Professoren müssen mehrere Monate lang üben, bevor sie gefilmt werden, und die Kurse sind anders strukturiert als herkömmliche Unterrichtsstunden. So kommt es nicht infrage, einfach nur Vokabellisten zum Auswendiglernen zu präsentieren. Stattdessen werden spezielle Online-Übungen angeboten, angereichert mit interaktiven Grafiken.

Stefano Alberti, Professor am Forschungszentrum für Plasmaphysik der EPFL, vor einer Kamera zur Aufnahme eines MOOC.

Einige Plattformen bereiten ihre Aufnahmen in Hollywood-Manier vor

Die Lehrer selbst werden nach strengen Kriterien ausgewählt. «Nicht jeder kann Online-Kurse geben», erklärt Josh Scott. «Er muss dynamisch sein und sich gut vor laufender Kamera ausdrücken können.» Ausserdem wird dem Austausch mit den Studierenden viel Platz eingeräumt. Die von der Harvard University und vom MIT eingerichtete MOOCs-Plattform edX verlangt von den Lehrenden, dass sie ihren Studierenden regelmässig E-Mails senden. Craftsy bietet

Coursera

AKADEMISCH

CEO: Rick Levin
GRÜNDUNG: 2012
UMSATZ: nicht bekannt

Coursera ist eine Plattform, über die Universitäten ihre Lehrveranstaltungen online anbieten können. Sie hat momentan 12 Millionen Nutzer. Die Teilnahme an den Kursen ist kostenlos. Das Geschäftsmodell: die Identitätsüberprüfung von Online-Studierenden, die Inrechnungstellung bestimmter Zertifikate, das Sponsoring und die Entwicklung von Schulungen für Unternehmen.

Lynda.com

PRAKTISCH

CEO: Eric Robison
GRÜNDUNG: 1995
UMSATZ: 150 Mio. Dollar

Das Unternehmen bietet Foto-, Video- und Management-Kurse online an. Es hat im Januar 2015 eine Kapitalspritze von 186 Mio. Dollar erhalten, die zur Übernahme anderer Lernplattformen (vor allem solcher mit einer Spezialisierung auf Management), zur Beschleunigung der internationalen Expansion sowie zur Verbesserung seiner Website und des Formats seiner Kurse verwendet werden soll. Lynda.com bietet 5'700 Online-Kurse an und hat über zwei Millionen Nutzer. Das Geschäftsmodell: der Verkauf von Monatsabos für 25 bis 37,5 Dollar, die den Zugriff auf sämtliche Inhalte ermöglichen.

Udacity

PROFESSIONELL

CEO: Sebastian Thrun
GRÜNDUNG: 2011
UMSATZ: nicht bekannt

Die Plattform, die ursprünglich als Online-Uni gestartet wurde, konzentriert sich seit 2013 ausschliesslich auf Kurse für Berufstätige. 2014 erhielt sie 35 Mio. Dollar Fremdkapital, sie hat 1,6 Millionen Nutzer. Das Geschäftsmodell: Kurse über sechs bis zehn Monate, die monatlich ca. 200 Dollar kosten und die Möglichkeit bieten, effizient Diplome zu erwerben.

die Möglichkeit, während der Kurse Fragen zu stellen. «Wenn die Leute nicht die Möglichkeit haben, sich mit anderen Studierenden oder dem Professor auszutauschen, können sie sich nicht so gut konzentrieren», so Josh Scott.

Heute sind sich die MOOCs-Entwickler zudem darüber bewusst, dass es eine schlechte Idee war, die Zertifizierung kostenlos anzubieten: «Die Leute müssen sich wirklich für den Stoff interessieren», erklärt Fiona Hollands, eine MOOCs-Spezialistin von der Columbia University. «Und dazu muss man dem Kurs einen Geldwert verleihen und am Ende echte Diplome vergeben.»

PRAXISORIENTIERTE KURSE

Ende 2013 beschloss auch Sebastian Thrun, seine MOOCs-Firma Udacity umzubauen. Statt allgemeine Veranstaltungen wie an der Uni anzubieten, konzentriert sich das Unternehmen inzwischen auf praxisorientierte Kurse, bei denen die Teilnehmer Fähigkeiten erwerben, die sie in ihrem beruflichen Alltag nutzen können. Udacity hat zudem entschieden, sogenannte Nano-Diplome zu vergeben. Die Kurse des Unternehmens sind nicht mehr gratis, sondern kosten jetzt ungefähr 200 Dollar pro Monat.

NEUE FERTIGKEITEN

Auch anderen MOOCs-Entwicklern ist klar geworden, dass sich Online-Kurse vor allem für praktische Schulungen eignen. «Die allgemeinen Kurse sind nicht attraktiv», erklärt Fiona Hollands. «Die Teilnehmer müssen ein konkretes Interesse an der Teilnahme haben. Anderenfalls schliessen sie das Programm nicht ab.»

MOOCs sind mittlerweile *das* Tool für Berufstätige geworden, die neue Fertigkeiten erwerben oder bestehende Kenntnisse erweitern wollen: vom Fabrikarbeiter, der mit der Funktionsweise einer neuen Maschine vertraut werden möchte, über die Informatikerin, die an einem Programmierkurs teilnehmen will, bis zum Fotografen, der die letzte Version von Photoshop entdecken möchte.

Es gibt mehrere Unternehmen, die ihre Produkte erfolgreich an diesen Kundenkreis verkaufen. Neben Udacity bietet etwa Lynda.com bereits über 5'700 Kurse an und erwirtschaftet damit einen Jahres-

Das grösste Wachstumspotenzial liegt im Verkauf der Kurse an Unternehmen

umsatz von 150 Mio. Dollar. Craftsy offeriert über 700 Kurse, und sein Umsatz hat 2014 die 40-Mio.-Dollar-Grenze überschritten.

Das grösste Wachstumspotenzial sehen die MOOCs-Entwickler jedoch im Verkauf von Online-Kursen an Unternehmen (siehe Artikel auf S. 48). «Früher musste ein Unternehmen eine Schulung organisieren und seine Mitarbeiter aus allen Winkeln der Erde zwei Wochen lang an einem Ort versammeln», erklärt Anant Agarwal, CEO von EdX. «Das war teuer.»

Heute muss eine Firma nur noch eine geeignete MOOCs-Serie kaufen. «Die Mitarbeitenden können von ihrem Schreibtisch aus an den Kursen teilnehmen, ohne ihren Arbeitsplatz zu verlassen», fährt er fort. Intel und McAfee beispielsweise sind zu dieser Art der virtuellen Schulung ihrer Angestellten übergegangen.

Inzwischen haben die MOOCs auch Nachahmer in staatlichen Behörden gefunden. So haben etwa Frankreich mit dem Programm «France Université Numérique» sowie Saudi-Arabien und China mit «Doroob» bzw. «XuetangX» Plattformen für Online-Kurse geschaffen, die allen Bürgern zur Verfügung stehen. «Diese Initiativen werden das Bildungsniveau der Arbeitsbevölkerung dieser Länder kostenlos anheben und so ihre Wirtschaft ankurbeln», erklärt Anant Agarwal.

KAPITALBESCHAFFUNG

Diese sprühende Kreativität hat auch auf Seiten der Investoren das Interesse an den MOOCs geweckt. «Sie erkennen allmählich das Potenzial des EdTech-Bereichs», bestätigt Matthew Wong, Analyst von CB Insights. «In den letzten Monaten waren mehrere interessante Finanzierungen zu beobachten.» Lynda.com erhielt 186 Mio. Dollar im Januar 2015, Craftsy 50 Mio. im November 2014, und Grovo 15 Mio. im Februar 2015.

Diese Kapitalbeschaffungen fallen mit neuen Geschäftsmodellen zusammen, die den MOOCs-Entwicklern Geld einbringen: Entweder lassen sich die ehemals kostenlosen Plattformen heute von den Studierenden jeden Kurs, an dem diese teilnehmen, bezahlen, was mitunter auch über Abos erfolgt. Oder sie stellen ihre Leistungen den Universitäten, die Online-Kurse anbieten möchten, in Rechnung (siehe Kasten).

Einige Unternehmen fassen mittlerweile einen Börsengang ins Auge. Josh Scott schätzt, dass Craftsy sich «in wenigen Jahren» Kapital auf dem öffentlichen Markt beschaffen wird. Vergangenen Juli erklärte auch Daphne Koller, Mitgründerin von Coursera, dass der IPO ihres Unternehmens «unvermeidbar» sei. Und Udacity möchte schnell seine Programme zur beruflichen Weiterbildung entwickeln und benötigt daher Kapital, um seine Expansionsstrategie zu finanzieren. Matthew Wong meint, dass ein Börsengang vor allem für Lynda.com angebracht sei: «Das Unternehmen existiert schon eine Weile. Es handelt sich um eine ausgesprochen interessante Firma, die ein sehr rentables Abo-System eingeführt hat.» ◢

Craftsy

KREATIV

CEO: John Levisay
GRÜNDUNG: 2011
UMSATZ: 43 Mio. Dollar

Craftsy wendet sich an kreative Personen wie Fotografen, Köche oder Hobbyschneider. Das Unternehmen hat im November 2014 50 Mio. Dollar Kapital beschafft. Es hat über fünf Millionen Nutzer und erwirtschaftete 2014 einen Umsatz von 43 Mio. Dollar. Das Geschäftsmodell: der Verkauf einzelner Kurse für ca. 30 Dollar.

Pluralsight

GEEKY

CEO: Aaron Skonnard
GRÜNDUNG: 2004
UMSATZ: 85 Mio. Dollar (Schätzung, offizielle Zahlen nicht bekannt)

Pluralsight steht in der Forbes-Liste der meistversprechenden US-Unternehmen an 42. Stelle. Im August 2014 beschaffte die Firma sich 135 Mio. Dollar. Die Kurse von Pluralsight richten sich an erfahrene Berufstätige, die sich ein umfangreiches Fachwissen, insbesondere im Bereich Informatik, aneignen möchten. Das Geschäftsmodell: Das Unternehmen nimmt für seine Dienste monatlich 30 bis 50 Dollar.

Das MOOCs-Konzept begeistert die Unternehmen

Séverine Géroudet

Das Lausanner Start-up Coorpacademy bringt frischen Wind in das E-Learning für Unternehmen. Sein an die MOOCs angelehntes Lernmodell hat bereits grosse Konzerne wie Renault, die Société Générale oder SFR überzeugt.

150 Mrd. Dollar geben Unternehmen jedes Jahr für die Weiterbildung ihrer Angestellten aus. Gute Aussichten also für Firmen mit einem innovativen Angebot. So wie das Start-up Coorpacademy aus Lausanne, das sich mit seinen von den MOOCs (Massive Open Online Courses) inspirierten, personalisierten E-Learning-Kursen von den meisten existierenden Anbietern unterscheidet.

«Unser Mehrwert besteht darin, ein kundenspezifisches Programm anzubieten», erklärt Jean-Marc Tassetto, ehemalige Führungskraft bei Google France und Mitbegründer von Coorpacademy. «Die Unternehmen liefern uns den Lehrstoff und wir machen ihn ‹moocompatibel›, das heisst wir schaffen auf der Grundlage dieser Inhalte interaktive Lernplattformen, in die beispielsweise Spiele und Videos integriert werden.» Diese massgeschneiderten Kurse haben unter anderem schon den Renault-Konzern begeistert, der Coorpacademy mit der Entwicklung einer Plattform beauftragte, über die seine Beschäftigten ihre Kenntnisse über die Fahrzeugserien der Marke erweitern können. «Wir wollten MOOCs als neues Schulungstool einsetzen, um unsere Schulungsmethoden zu diversifizieren, besassen aber intern nicht die notwendige technische Kompetenz, um es aufzubauen», so Gerardo Talavera Farias von der Renault Academy.

Diese Online-Kurse, die Coorpacademy COOCs (Corporate Open Online Courses) nennt, haben inzwischen auch andere Konzerne wie die Société Générale, SFR und GDF Suez entdeckt. «Dieses Lernmodell eignet sich besonders für grosse Unternehmen, da es ihnen eine massive Informationsverbreitung ohne die kostenintensiven örtlichen und zeitlichen Zwänge ermöglicht», unterstreicht Jean-Marc Tassetto. Dem ehemaligen Google-Manager zufolge können die Fortbildungskosten durch die Dienste seiner Firma auf ein Zehntel reduziert werden.

Die Erfolgsgeschichte des Ende 2013 in Lausanne gegründeten Unternehmens begann mit einem Kurs über die digitale Kultur, dessen Inhalte es selbst erstellte. Dieser COOC über den digitalen Wandel, der die Mitarbeiter über «Big Data» und andere Konzepte aufklären soll, wurde beispielsweise von Pernod Ricard gekauft: «Wir standen vor einer doppelten Herausforderung: Wir wollten eine digitale Kultur in unserem Unternehmen schaffen und schnell und kostengünstig möglichst viele unserer 18'000 Mitarbeiter zur gleichen Zeit schulen», berichtet Alban Marignier, der für die Pernod Ricard University verantwortlich ist.

Coorpacademy hat den Innovation Park der ETHL als Firmensitz gewählt, um möglichst nah an den Forschungsarbeiten der Hochschule über digitale Bildung zu sein. Das Start-up verfügt über ein kleines Team von Ingenieuren und Pädagogen, die Plattformen, Bedienoberflächen und Lernprotokolle auf Grundlage der von ihren Kunden gelieferten Inhalte entwickeln. «Es gibt eine starke Nachfrage seitens der Unternehmen, denen heute zunehmend bewusst wird, dass das Ausbildungsniveau ihrer Mitarbeiter einen bedeutenden Einfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit hat», erläutert Jean-Marc Tassetto. «Durch dieses Lernformat fühlen sich die Angestellten verpflichtet, selbst wenn sie über die ganze Welt verstreut sind.»

Nach nur 18 Monaten ist das Schweizer Start-up bereits rentabel. Es hat ein Büro in Paris eröffnet und erhielt Ende 2014 eine Kapitalspritze von 3,8 Mio. Franken, die ihm ein schnelleres Wachstum und die Entwicklung auf internationaler Ebene ermöglichen soll. ◢

> «Die Unternehmen liefern uns den Lehrstoff und wir machen ihn ‹moocompatibel›.»

USA

Die Schuldenlast der Studierenden

Jean-Christophe Piot

PETER MARLOW / MAGNUM

Überzogene Studiengebühren, zweifelhafte Geschäftspraktiken, fragwürdige Ergebnisse: Die Kontroversen um private amerikanische Hochschulen mehren sich.

Ist Corinthian Colleges das erste Opfer von vielen, die noch folgen werden? Der Bankrott des amerikanischen Bildungskonzerns im Juni 2014 illustriert zumindest sehr deutlich die Schwierigkeiten eines Sektors, der in einer Krise historischen Ausmasses steckt. Während die sogenannten For-Profits in den 90er-Jahren einen Riesenerfolg feierten und bis zu 12 Prozent der amerikanischen Studierenden anlocken konnten, scheint es damit nun bis auf Weiteres vorbei zu sein.

Dabei werden die privaten und oftmals an der Börse kotierten Institutionen auch reichlich aus öffentlichen Töpfen finanziert: «Diese gewinnorientierten Hochschulen finanzieren ihre Etats nicht vorrangig aus den Studiengebühren ihrer Studierenden, sondern aus Subventionen von der Bundesregierung», erklärt Brian

Stoffel von der Analyseagentur The Motley Fool. Seit 1972 erhalten die privaten Einrichtungen zahlreiche Fördergelder vom Staat, die dafür vorgesehen sind, auch weniger betuchten Menschen – finanzschwachen Studierenden, Veteranen, ethnischen Minderheiten usw. – den Zugang zu höheren Studien zu ermöglichen. Dieser Geldregen beläuft sich auf beinahe 35 Mrd. Dollar pro Jahr und kann bis zu 90 Prozent des Gesamteinkommens dieser Unternehmen ausmachen.

Suzanne Mettler, Professorin für Geschichte der amerikanischen Institutionen an der Cornell University im US-Bundesstaat New York, zieht eine besonders negative Bilanz über dieses Systems, dem unter anderem vorgeworfen wird, von einer unangemessenen Verteilung öffentlicher Gelder zu profitieren, ohne sich um die Relevanz und Qualität der angebotenen Studiengänge zu scheren: «Der Privatsektor versteht es besser, sich auf Kosten der Benachteiligten zu bereichern, als diese auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten.» Und was noch schlimmer ist: «Durch diese Auswüchse verschärft sich die soziale Ungleichheit immer weiter. Diese Mittel fehlen nicht nur den öffentlichen Universitäten. Wir lassen private Unternehmen die Studierenden täuschen und schauen einfach zu. Manche nehmen für ein

In einer Zeit, in der 40 Millionen Amerikaner ein Studiendarlehen zurückzahlen, steht die Frage nach dem wahren Wert der Lehrveranstaltungen im Brennpunkt

DeVry Education, der Musterschüler

Der zweitgrösste Akteur auf dem amerikanischen Markt hinter Apollo Education bildet eine Ausnahme in seinem Sektor. Die Stabilität der Ergebnisse in den vergangenen fünf Jahren beruht – ungeachtet der strafrechtlichen Verfolgung in zwei Bundesstaaten – vermutlich auf einer sorgfältig gepflegten Medienpräsenz: Die Marketingausgaben des Unternehmens sind höher als das Lehrbudget. Der Umsatz blieb in den vergangenen fünf Jahren stabil, aber infolge von Massnahmen zur Senkung der Gemein- und Verwaltungskosten konnte der Nettogewinn um 25 Prozent erhöht werden. 2014 belief er sich auf 135 Mio. Dollar.

GRÜNDUNG: 1931
UMSATZ:
1,9 Mrd. Dollar (kotiert an der New York Stock Exchange)
STANDORTE:
60'000 Studierende. Unter dem Dach von DeVry befinden sich 90 physische Universitäten in Kanada, den USA und Brasilien.
DV

Bridgepoint Education im Fokus der Behörden

Bridgepoint Education durchlebt harte Zeiten. Nachdem das kalifornische Unternehmen bereits 2011 im Rahmen einer Senatsuntersuchung wegen der schlechten Verteilung von Bundeszuschüssen an seine Stipendiaten am Pranger stand, droht ihm jetzt eine Reihe von Gerichtsverfahren in mehreren Bundesstaaten. In Iowa hat sich Bridgepoint mit dem Generalstaatsanwalt auf die Zahlung von 7,25 Mio. Dollar geeinigt. Dieser hatte dem Unternehmen zuvor unter anderem vorgeworfen, Bewerber durch unlautere Geschäftspraktiken zu täuschen. Die bisherigen Folgen der Skandale: 25'000 Studierende weniger als noch 2011 und ein Börsenwert, der sich innerhalb der vergangenen zwölf Monate halbiert hat.

GRÜNDUNG: 2004
UMSATZ:
639 Mio. Dollar (kotiert an der New York Stock Exchange)
STANDORTE:
56'000 Studierende. Ashford University (San Diego), University of the Rockies (Colorado)
BPI

Diplom unzumutbar hohe Schulden auf, die ihr Leben ruinieren können.» In einer Zeit, in der 40 Millionen Amerikaner ein Studiendarlehen zurückzahlen, das sich auf mehrere 10'000 Dollar belaufen kann, steht die Frage nach dem wahren Wert der Lehrveranstaltungen im Brennpunkt.

Da sich die Höhe der Subventionen nach der Zahl der eingeschriebenen Studierenden richtet, setzen die Universitäten alle erdenklichen Hebel ein, um Kandidaten anzulocken. Und angesichts des verschärften Wettbewerbs überschreiten einige bisweilen auch die Grenzen des Erlaubten, um ein Klientel zu überzeugen, das dem Sirenengesang ihres perfekten Marketings nicht widerstehen kann: unrealistische Versprechen hinsichtlich des Anfangsgehalts nach dem Studium, unlautere Verkaufsmethoden, getürkte Zahlen und vieles mehr. Und es geht noch schlimmer: 2011 erwähnte ein offizieller amerikanischer Bericht den Fall eines Hochschulrekrutierers, der angeblich Immatrikulationsformulare von Veteranen mit schweren Gehirnverletzungen unterschreiben liess. Diese imageschädigenden und teils illegalen Praktiken haben eine immer grössere Zahl an Gerichtsverfahren zur Folge, die von enttäuschten Verbrauchern und öffentlichen Stellen ausgehen: In 24 der 50 amerikanischen Bundesstaaten strengten Generalstaatsanwälte Verfahren gegen private Einrichtungen an. Diese wiederum sprechen von einzelnen Verfehlungen. Gleichzeitig versuchen sie, die Debatte zu politisieren.

Der Sektor befindet sich mittlerweile im offenen Konflikt mit den Behörden. So wird etwa Barack Obama unterstellt, die Vorschriften für die Akteure der privaten Bildungseinrichtungen aus rein ideologischen Gründen verschärfen zu wollen. Dieser Machtkampf wird auf oberster Ebene ausgetragen, insbesondere über die Association of Private Sector Colleges & Universities (APSCU): In den vergangenen fünf Jahren hat der Interessenverband der Branche 36 Mio. Dollar in Lobbyarbeit gesteckt, um Parlamentarier von den Vorteilen eines Modells zu überzeugen, das die von den öffentlichen Akteuren vernachlässigten Nischen abdeckt, den am stärksten Benachteiligten den Zugang zu einer höheren Bildung ermöglicht und Studierenden, die im öffentlichen Bildungssystem gescheitert sind, eine zweite Chance bieten soll. ◢

Career Education Corporation: Dauerkrise und hohe Verluste

Mit einem Rückgang des Aktivitätsvolumens um 30 Prozent verlängert sich die bereits seit 2007 andauernde Krise der Career Education Corporation um ein weiteres Jahr. Nachdem das Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren bereits 600 Beschäftigte entlassen und mehrere Universitäten in Kalifornien und New Hampshire geschlossen hat, kündigte es im Februar die geplante Veräusserung einer seiner wichtigsten Marken, Le Cordon Bleu (16 Schulen mit derzeit über 10'000 Studierenden), an. Das Unternehmen hat sich vorgenommen, seine Betriebskosten zu senken, und rechnet 2015 mit Einsparungen von 40 Mio. Dollar. Das kumulierte Nettodefizit beläuft sich derzeit auf 450 Mio. Dollar.

GRÜNDUNG: 1994
UMSATZ:
741 Mio. Dollar
(kotiert an der NASDAQ)
STANDORTE:
40'000 Studierende.
Das Unternehmen mit Sitz in Illinois vereinigt rund 50 Universitäten und bietet zahlreiche Studiengänge an.
CECO

Apollo Education Group, ein Riese unter Druck

40 Prozent Umsatzrückgang und ein auf ein Drittel zusammengeschrumpfter Reingewinn seit 2011: Die Apollo Education Group konnte sich der Rezession, die dem gesamten Sektor zu schaffen macht, nicht entziehen. Die führende private Bildungseinrichtung in den USA ist zwar kaum verschuldet, verzeichnete aber einen Rückgang der Einschreibungen (120'000 Studierende weniger zwischen 2011 und 2013), bevor sich die Lage 2014 wieder stabilisierte. In Medienberichten wird jedoch darauf verwiesen, dass die akademische Erfolgsrate bei unter 20 Prozent liegt, während die Einschreibegebühren bis zu fünfmal höher sind als in entsprechenden öffentlichen Einrichtungen.

GRÜNDUNG: 1973
UMSATZ:
3 Mrd. Dollar
(kotiert an der NASDAQ)
STANDORTE:
250'000 Studierende.
Die Gruppe aus Arizona kontrolliert vier Universitäten, 90 Prozent der Studierenden gehören zur University of Phoenix.
APOL

Céline Bilardo

WER SPENDET?

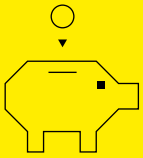
Die Geldgeber lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Den grössten Beitrag leisten die ehemaligen Studierenden (Alumni), die fast 80 Prozent der Spenden aufbringen, gefolgt von Stiftungen und schliesslich Unternehmen. In einem Land wie der Schweiz sind die Finanzspritzen von Unternehmen (Sponsoring) proportional höher als die der Alumni. Nestlé, Rolex, Logitech oder Merck Serono sind einige Beispiele für Firmen, die die höheren Bildungseinrichtungen in der Schweiz finanziell unterstützen. In den USA zählen Apple und Facebook zu den Sponsoren der Stanford University in der Nähe des Silicon Valley.

STIFTUNGSFONDS: DIE KRIEGSKASSE DER AMERIKANISCHEN UNIVERSITÄTEN

Geldspenden sind in angelsächsischen Ländern fester Bestandteil des Universitätssystems. Gleichzeitig befeuern sie den globalen Wettbewerb zwischen den Hochschulen.

Stiftungsfonds oder «Endowment Funds» sind eine Kapitalform, die amerikanische und britische Universitäten seit Jahrhunderten anhäufen. Die Harvard University, die reichste Hochschule der Welt, verfügt über eine Reserve an privaten Spendengeldern von mehr als 36 Mrd. Dollar – dessen Zinsgewinne 30 Prozent ihres Betriebshaushalts ausmachen. Seit den 80er-Jahren wird der Verwaltung dieser Gelder in den USA grössere Beachtung geschenkt, da der Staat seine Subventionen für die höhere Bildung zunehmend zusammenstreicht. Wie funktioniert dieses Finanzierungssystem, das in Europa noch in den Kinderschuhen steckt?

WELCHE INTERESSEN VERFOLGEN DIE SPENDER?

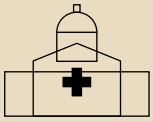


«Zu den Motivationen amerikanischer Stifter gehört nach alter philanthropischer Tradition, dass ihr Name an einer Universität oder einem anderen Gebäude prangt. Seit einiger Zeit gehören aber auch steuerliche Vorteile dazu», erläutert Carole Masseys-Bertonèche, Honorarprofessorin an der Universität Bordeaux und Autorin mehrerer Arbeiten über die Finanzierung amerikanischer Universitäten. «Unternehmen können durch Spenden ebenfalls ihr gesellschaftliches Engagement, ihren Einsatz für die Bildung unter Beweis stellen», ergänzt Didier Cossin, Direktor des Global Board Center am IMD in Lausanne.

WIE WIRD DAS GELD VERWENDET?

Die Universitäten lassen die Spendengelder für sich arbeiten. Sie dürfen aus rechtlichen Gründen aber nur die Kapitalrendite ausgeben (2014 belief diese sich bei den amerikanischen Privatuniversitäten auf 15 Prozent), und dies nur nach strengen, von den Spendern festgelegten Bedingungen. Die Mittel werden in Lehrstühle, Projekte zur angewandten Forschung, Stipendien oder Bau- und Renovierungsarbeiten investiert.

WELCHE PERSPEKTIVEN GIBT ES IN DER SCHWEIZ?



Während die amerikanischen Universitäten auf eine lange Tradition der Drittmittelförderung und der Übermittlung des Philanthropiegedankens an die Studierenden zurückblicken können, werden die Hochschulen und Universitäten in Europa und der Schweiz bisher noch hauptsächlich vom Staat finanziert. Einige Hochschulen, wie beispielsweise die EPFL und die EPFZ, sind inzwischen öffentlich-private Partnerschaften eingegangen, um Lehrstühle zu finanzieren. Dies zog allerdings heftige Debatten nach sich, insbesondere im Hinblick auf das Risiko von Interessenkonflikten und die Gefahr eines Unabhängigkeitsverlusts der Einrichtungen. Diese Risiken sind jedoch aufgrund der strikten Ethik-Richtlinien der einzelnen Universitäten begrenzt. Didier Cossin vom IMD zufolge wird das amerikanische Endowment-System in Zukunft auch hier vonnöten sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben: «Momentan führen die amerikanischen Universitäten das Feld immer noch mit Abstand an. Die Übernahme des Endowment-Systems würde unsere Hochschulen voranbringen und ihnen neue Möglichkeiten geben, sich von anderen abzuheben.»

WAS STEHT FÜR DIE UNIVERSITÄTEN AUF DEM SPIEL?

Private Spenden ermöglichen es den Universitäten, wettbewerbsfähiger zu werden und ihren Status zu verteidigen, indem sie die besten Professoren, Führungskräfte und Studierenden anziehen. Von dieser Aufwärtsspirale profitieren vor allem die Eliteuniversitäten, die an der Spitze der jährlich ermittelten Rangordnungen bleiben möchten. «Die Uni-Rankings, wie sie beispielsweise von der «Financial Times» durchgeführt werden, haben einen direkten Einfluss auf die Zahl der Bewerber», unterstreicht Didier Cossin. «Daher schrecken die Universitäten auch nicht vor riskanten Anlagen zurück, um ihr Budget zu vergrössern. Und manchmal betreiben sie aggressive Fundraising-Kampagnen. Als ehemaliger Harvard-Student erhalte ich alle drei Monate einen Spendenaufruf!»

«Der Darwinismus dieses Systems ist bedauernswert», meint Carole Masseys-Bertonèche von der Universität Bordeaux, die unterstreicht, dass genau dieser Wettbewerbsgeist es den führenden amerikanischen Universitäten ermöglicht hat, ihren Status über die Jahrhunderte zu bewahren. Sandra Bouscal, Leiterin für die Entwicklung von strategischen Projekten am IMD, fügt hinzu: «Durch das Ungleichgewicht an Mitteln kann ein intellektuelles Monopol einiger Universitäten entstehen, besonders für solche mit langer Fundraising-Tradition und kontinuierlichem Spendenzufluss. Bei diesen globalisierten Spielregeln ist die Suche nach privaten Finanzierungsmöglichkeiten mittlerweile zur Überlebensnotwendigkeit geworden.»

UNTERNEHMENSUNIVERSITÄTEN

Schulen der Arbeitswelt

Viele grosse Konzerne haben heute ihre eigene Universität. Dort lernt man eher anhand von praktischen Übungen als durch Frontalunterricht. Gleichzeitig sind diese Unis mehr als nur Orte der Wissensvermittlung – sie bringen auch Leader und Ideen hervor.

Die Hamburger University von McDonald's bringt den Angestellten der Fast-Food-Kette bereits seit 1961 bei, wie man einen Big Mac richtig zubereitet. Christie's Education vermittelt an seinen Standorten in London, New York, Hongkong und Dubai die Grundlagen des Kunsthandels. Und im 2014 gegründeten Institut des Métiers d'Excellence von LVMH gibt der französische Konzern sein Know-how auf dem Gebiet der Haute Couture weiter.

«Alle grossen Konzerne haben mittlerweile ihre eigenen Universitäten», berichtet Philippe Cavat, Mitautor eines Berichts zu diesem Thema für die Boston Consulting Group (BCG). «Die europäischen und asiatischen Firmen hinken im Vergleich zu den amerikanischen ein wenig hinterher, aber sie holen auf.» Diese meist noch relativ jungen Bildungseinrichtungen schulen heute bereits über vier Millionen Beschäftigte pro Jahr. Die meisten stehen allen Mitarbeitenden eines Unternehmens und manchmal sogar den Kunden sowie Lieferanten offen. Die durchschnittlichen Kosten pro Unternehmen belaufen sich auf ca. 20 Mio. Dollar.

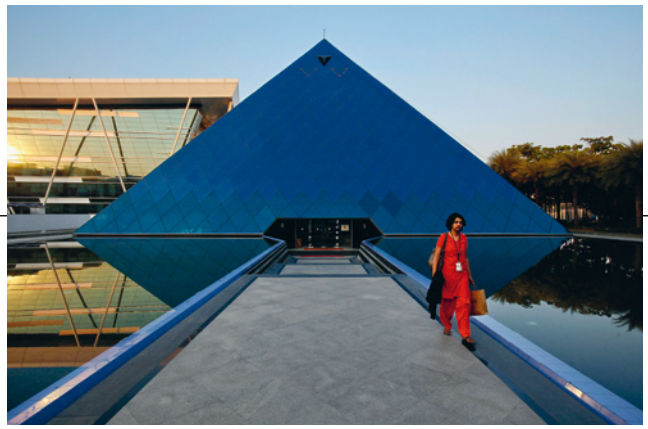
Der erste Unternehmenscampus wurde 1926 im US-Bundesstaat Michigan gegründet. Am General Motors Institute, das 1982 wieder unabhängig wurde, wurden die Ingenieure und Mechaniker des Autoherstellers weitergebildet. 1942 folgte das Northrop Aeronautical Institute. «Das Unternehmen hatte den Zuschlag für die Ausrüstung der amerikanischen Armee mit Kriegsflugzeugen bekommen und konnte keine Angestellten mit den notwendigen Kompetenzen finden. So gründete es seine eigene University», erzählt Mark Allen, Professor an der kalifornischen Pepperdine University, der ein Buch* zu dem Thema veröffentlicht hat.

Zwischen den 60er- und 80er-Jahren folgten dann mehrere Konzerne diesem Beispiel, wie General Electric, Disney, Motorola oder Toyota. «Aber der eigentliche Boom setzte erst Ende der 90er-Jahre ein», erinnert sich Jeanne Meister, die Leiterin von Future Workplace, einem Netzwerk von 53 Unternehmensuniversitäten. Heute gibt es über 4'000 solcher Institutionen, gegenüber 2'000 im Jahr 2001 und gerade einmal 400 im Jahr 1993.

Drei Phänomene haben zu diesem Boom beigetragen. Zunächst einmal haben sich die Firmen globalisiert: «Sie mussten eine Möglichkeit finden, ihre Kultur und ihre Praktiken über Ländergrenzen hinweg ihren Beschäftigten zu vermitteln, die mitunter mehrere 1'000 Kilometer vom Mutterkonzern entfernt sind», so Jeanne Meister. Weiterhin mussten sie auch Manager schulen, damit diese ein multinationales Team leiten oder in einer fremden Kultur arbeiten konnten. Mit einem Unternehmenscampus konnten die Unternehmen sich diesen Herausforderungen stellen.

Auch zwei demografische Entwicklungen haben zu diesem Aufschwung beigetragen. «Die meisten Unternehmen stehen vor dem Problem einer überalterten Belegschaft, insbesondere in den westlichen Län-

Julie Zaugg



VIVEK PRAKASH / REUTERS

Kreative Umgebung: der extravagante Campus des indischen IT-Riesen Infosys in Bangalore.

dern», merkt Philippe Cavat an. «In manchen Bereichen werden bald Kenntnisse und Know-how fehlen.» In Schweden etwa stehen 50 Prozent der Wasserkraftexperten kurz vor der Rente. Durch Unternehmensuniversitäten können diese Lücken aufgefüllt und ältere Angestellte auf dem neuesten Stand gehalten werden.

Auf der anderen Seite gibt es die jüngere Generation, deren Erwartungen sich grundlegend von denen ihrer Vorgänger unterscheiden. «Sie sind wesentlich anspruchsvoller und wünschen sich eine Situation, die beiden Seiten etwas bringt», unterstreicht Philippe Cavat. «Sie wollen sich im Laufe ihrer Berufslaufbahn weiterentwickeln und dazulernen.» Vor diesem Hintergrund stellen Unternehmensuniversitäten eine gute Möglichkeit dar, junge Talente anzuziehen und diese auch zu halten.

Obwohl sie sich «Universitäten» nennen, haben diese Einrichtungen nicht viel mit herkömmlichen Unis zu tun. «Die meisten funktionieren nach dem Modell 70-20-10: 70 Prozent der Lehre erfolgen im Rahmen von praktischen Aktivitäten, 20 Prozent durch die Ratschläge eines Coachs oder Mentors und 10 Prozent durch klassische Wissensvermittlung», erklärt Philippe Cavat. «Dazu kommt die Weitergabe von Fachkenntnissen, das heisst Lernen durch das Unterrichten anderer.»

Die Fortbildung kann also verschiedene Formen annehmen: Workshops zur Lösung von Problemen aus dem Firmenalltag, Seminare zur Vernetzung verschiedener Unternehmensbereiche, Fern-Mentoring, Rollenspiele, Online-Kurse oder Vorträge von Fachleuten. «Die Lehre ist sehr praxisorientiert, sehr pragmatisch», weiss Annick Renaud-Coulon, Gründerin des Global Council of Corporate Universities, einer Vereinigung der Leiter von Unternehmensuniversitäten.

Dabei mangelt es nicht an originellen Initiativen. «Ein Unternehmen hat beispielsweise seine Beschäftigten mit iPads ausgestattet, damit sie ein Mentoring und Echtzeit-Feedback über ihre Arbeit erhalten können», berichtet Michael Stanford vom International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne.

INFOSYS

Anschub für frisch gebackene indische Ingenieure

Das riesige Gebäude mit den griechisch anmutenden Säulen und einer goldenen Kuppel, das seit 2002 am Stadtrand von Mysore in Indien thront, ist nichts anderes als die Universität des Informatikriesen Infosys. Das Unternehmen hat ein 17 bis 23 Wochen dauerndes Intensivprogramm ausgearbeitet, um neue Angestellte auf ein angemessenes Niveau zu bringen. «Mit diesem Kurs sollen die frisch gebackenen Ingenieure in professionelle Informatiker umgewandelt werden», erklärt Binod Hampapur, der als Vice President für die Fortbildung bei Infosys zuständig ist. Einige nehmen auch an einem dreiwöchigen Modul über künstliche Intelligenz oder an Designkursen teil. Die Absolventen eines Managementstudiums wiederum müssen einen zwölfwöchigen Kurs in Hyderabad und Bangalore absolvieren. «Die Fortbildungen sind nicht nur auf neue Mitarbeitende beschränkt», sagt der Verantwortliche. «Infosys hat gemeinsam mit der Stanford University ein Programm für Topmanager erstellt, das Führungsqualitäten und unternehmerische Innovation kombiniert.» INFY

** The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program, Amacom, 2002.*

LINKEDIN

Entmaterialisiertes Lernen

Das soziale Geschäftsnetzwerk existiert nur im Internet. Daher ist natürlich auch seine Universität virtuell. Das «Learn[in]» genannte Programm besteht aus Videos, Tutorials und Online-Büchern. «Das Unternehmen hat zahlreiche Online-Kurse (MOOCs) analysiert, um diejenigen auszuwählen, die den Beschäftigten nützen können», so Jeanne Meister, die ein Netzwerk von 53 Unternehmensunis namens Future Workplace leitet. «Diese Art der Vorauswahl hat sich als sehr effizient erwiesen.» Die Universität von LinkedIn fördert auch das Peer-to-peer-Prinzip: Jeder Mitarbeitende kann eigene Lernvideos oder Tutorials online stellen, um Erfahrungen an Kollegen weiterzugeben. Über eine anderes Tool des Programms, das «Manage[in]», können Manager ein persönliches Coaching und Echtzeit-Feedback zu ihrer Arbeit erhalten.

«Einige Firmen sind auch Partnerschaften mit traditionellen Universitäten eingegangen, um einen massgeschneiderten Studiengang zu einem bestimmten Beruf oder einer spezifischen Branche auszuarbeiten», erzählt Jeanne Meister. So hat sich American Express mit der University of Arizona zusammengeschlossen, um seinen Beschäftigten ein Diplom im Bereich Kundendienst anzubieten. Und Unilever hat zusammen mit der Universität Cambridge ein Programm über ökologisches Leadership auf die Beine gestellt.

Aber was genau motiviert Unternehmen zur Gründung einer eigenen Universität? «Die klassischen Bildungssysteme hinken überall ein wenig hinterher», meint Annick Renaud-Coulon. Ihre Kurse seien zu theoretisch und allgemein und entsprächen daher nicht dem Bedarf der Wirtschaft: «Die traditionellen Strukturen brauchen zu lange, um ihre Studiengänge an die technischen und wissenschaftlichen Entwicklungen anzupassen», fährt sie fort. Dies sei ein grosses Handicap.

In den aufstrebenden Ländern ist die Situation noch problematischer. Eine Studie der Boston Consulting Group hat gezeigt, dass in den BRIC-Staaten nur 15 bis 30 Prozent der Universitätsabsolventen sofort eingestellt werden können. In Brasilien ist das Ausbildungsniveau so schlecht, dass der Bergbauriese Vale seinen Beschäftigten Mathematik- und Portugiesischkurse in Eisenbahnwaggons erteilt, die er quer durchs Land schickt. In Mosambik und Neukaledonien bringt er seinen Lieferanten selbst die Grundlagen der Betriebsführung bei.

«Eine Unternehmensuniversität bietet die Möglichkeit, den Beschäftigten genau die Inhalte zu vermitteln, die sie zur Ausführung ihrer Arbeit benötigen», betont Mark Allen. «Das reicht von der Anwendung eines bestimmten Computerprogramms bis hin zum Sprechen in der Öffentlichkeit.» Zwei konkrete Beispiele: Die Petrobas-Universität hat sich auf Schulungen über Erdölbohrungen in tiefen Gewässern spezialisiert, während sich die Uni von Vale auf den Mineralienabbau im Amazonasgebiet konzentriert. «Nur das Unternehmen verfügt über eine ausreichende Kenntnis seiner Märkte und Kunden und kann

VEOLIA

Die Universität für alle

Beim französischen Umweltdienstleister Veolia ist die Unternehmensuniversität durch und durch demokratisch. Alle Mitarbeitenden, selbst die am wenigsten qualifizierten, können einen Nutzen daraus ziehen. «Wir schulen 92'000 Beschäftigte pro Jahr, und 80 bis 85 Prozent darunter sind Techniker oder Bediener», erzählt Brigitte Durand, zuständig für die berufliche Förderung innerhalb des Konzerns. Der erste Campus entstand bereits 1994 in der Region Paris. Mittlerweile gibt es rund 30 Aussenstellen auf der ganzen Welt. Die Veolia-Universität vergibt 25 Diplome. «Das reicht von der Bescheinigung einer beruflichen Eignung über das Fachabitur bis hin zum Master», fährt sie fort. Einige Studiengänge wurden mit Partnern ausgearbeitet. «Wir haben schwierige, technische und wenig bekannte Berufe bei uns im Angebot», erklärt Brigitte Durand. «Davon können auch Berufe profitieren, für die eigentlich kein Diplom erforderlich ist, wie beispielsweise Müllarbeiter. So können wir bestimmte Qualitätsstandards garantieren und den Menschen ein Gefühl der Wertschätzung für ihre Arbeit vermitteln.» VIE

GENERAL ELECTRIC

Die Pionier-Universität

Dieser Campus mit einer Fläche von 240'000 Quadratmetern nördlich von New York wurde 1956 gegründet. Er wird durch fünf regionale Satelliten ergänzt, die insgesamt 40'000 Beschäftigte pro Jahr weiterbilden. Das Programm ist relativ klassisch: Kurse über Corporate Finance, Wandertouren zur Teambildung und Einzelgespräche zur Bestimmung der Stärken und Schwächen jedes Angestellten. Für ein Unternehmen von der Grösse von General Electric – 305'000 Beschäftigte in 171 Ländern – ist es wichtig, eine gemeinsame Firmenkultur zu entwickeln: «Durch die Universität entstand eine Leadership-Kultur, die alle Unternehmensbereiche einbezieht», erklärt Philippe Cavat von der Boston Consulting Group. «Das Ergebnis: Die Manager von GE können problemlos von einem Standort zum anderen versetzt werden.» GE

Studierende der Penn State Universität bei einem Vortrag über Bildung von General Electric CEO Jeffrey Immelt in 2014.

PENN STATE

festlegen, welcher Lehrstoff seinen Beschäftigten vermittelt werden soll», unterstreicht Annick Renaud-Coulon. Das Gleiche gilt für die neuen Produkte, die es auf den Markt bringen will, und für vertrauliche Informationen, die es seinen Beschäftigten mitteilt. Ausserdem dienen diese akademischen Strukturen nicht der reinen Wissensvermittlung. Sie können auch eine entscheidende Rolle beim Managertraining spielen. Der malaysische Mineralölkonzern Petronas etwa hat ein Leadership-Zentrum gegründet, dessen einzige Aufgabe darin besteht, die nächste Managergeneration heranzubilden. Überraschenderweise fungieren Unternehmensunis auch als interne Firmenberatungen. Sie können, so Renaud-Coulon, «ein Ort der Diskussion und der Strategieentwicklung sein, um Hierarchiestrukturen zu durchbrechen und die kollektive Intelligenz zu fördern». ◢

Die Attraktivität des helvetischen Berufsbildungssystems

Clément Bürge

Rund um den Globus möchten immer mehr Länder das helvetische Berufsbildungssystem einführen. Dieser Trend könnte der Schweiz zum Vorteil gereichen.

Im vergangenen Dezember hat Barack Obama die Einführung eines Programms zur Verbesserung der Berufsausbildung in den USA angekündigt, das in der Geschichte des Landes einmalig ist. Mit der 100 Mio. Dollar schweren Investition soll die Zahl der Lehrstellen innerhalb von fünf Jahren auf insgesamt über 750'000 verdoppelt werden. Dabei sollen Akteure Hilfestellung leisten, die hierzulande gut bekannt sind: Schweizer Unternehmen mit Niederlassungen in den USA wie beispielsweise Nestlé, Bühler, Pilatus, Zurich Insurance oder Kudelski.

«Das ist eine sehr gute Nachricht», erklärt Robert Schwartz, Berufsbildungsexperte an der Harvard University, «auch wenn diese Entscheidung verspätet kommt.» Seiner Meinung nach fehlt es den USA seit langem an qualifizierten Arbeitskräften, und durch duale Ausbildungen könne dieses Problem am besten gelöst werden. «Fast 60 Prozent der jungen Leute über 25 haben keinen Abschluss, der über die Sekundarstufe hinausgeht», so der Fachmann. Auch die in den USA ansässigen Schweizer Unternehmen bekommen diesen Mangel an fachkundigen Arbeitskräften zu spüren. Das Schweizer Unternehmen Daetwyler hat deshalb jenseits des Atlantiks ein eigenes Berufsbildungssystem nach helvetischem Modell aufgebaut – mit Erfolg.

Aber die Einführung derartiger Programme in den USA bleibt weiterhin schwierig: «Diese Ausbildungen sind teuer für die Arbeitgeber», erklärt Robert Witchger, Leiter der Berufsbildungsprogramme in North Carolina, wo dieses System bisher am stärksten entwickelt wurde. «Die Unternehmen haben oft eine kurzfristige Vision und wollen nicht zu viel Geld in die Ausbildung stecken». Ein weiteres Problem ist die mangelnde Anerkennung der Lehre. «In der Schweiz geniesst dieses System einen guten Ruf», sagt er. «Hier wissen Eltern und Schüler nicht, was das ist. Die Leute wollen an die Universität gehen.» Präsident Obamas Plan soll diese Situation ändern.

PILOTPROJEKT IN INDIEN

Die Schweiz ist sich bewusst, welches Exportpotenzial im Schweizer Berufsbildungssystem steckt. Bereits 2008 startete das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) ein Pilotprojekt in den indischen Bundesstaaten Maharashtra, Karnataka, Gujarat und Goa, um dort ein Berufsbildungssystem einzuführen. Seit dem Projektstart wurden in Unternehmen mit Standorten auf dem Subkontinent, wie beispielsweise Bühler, Bobst und Rieter, über 120 Lehrlinge und 80 bis 100 Lehrer und andere Fachkräfte ausgebildet.

> Derzeit wird über die Einführung eines Labels nachgedacht, das die Qualität der exportierten Schweizer Berufsbildung garantieren soll

Seitdem interessieren sich mehrere Länder für das duale Bildungssystem der Schweiz. So haben unlängst Bulgarien, Polen, Kroatien und die Slowakei bei der Schweizer Regierung Informationen über ihr Berufsbildungssystem angefordert. Insgesamt gingen aus über 50 Ländern Anfragen zum Schweizer Modell ein.

Im Januar 2015 hat die Eidgenossenschaft daher einen neuen Bericht über die internationale Kooperation im Bereich der Berufsbildung veröffentlicht, der den Export dieses quasi einmaligen Know-hows ins Zentrum des Schweizer Entwicklungsprogramms rückt. Derzeit wird sogar über die Einführung des sogenannten «Swiss skilled»-Labels nachgedacht, das die Qualität der exportierten Schweizer Berufsbildung garantieren soll.

Diesen Ländern zu helfen, würde der Schweiz zahlreiche Vorteile verschaffen: Verbesserung ihres Entwicklungshilfebeitrags und ihres Images, internationale Anerkennung der Zeugnisse von Schweizer Berufsbildungsabsolventen und Erleichterung ihrer Mobilität. Vor allem aber würde es für die dort ansässigen Schweizer Firmen einfacher, Arbeitskräfte zu finden, die nach ihren Vorstellungen ausgebildet wurden. ◢

CHAMPAGNE

Laurent-Perrier

MAISON FONDÉE
1812

Cuvée Rosé.
Inimitable.

photographe Iris Velghe

MASSGESCHNEIDERTES RADIO MADE IN USA

Mit 81,5 Millionen Nutzern beherrscht der Radiosender Pandora den amerikanischen Internetradiomarkt. Sein Erfolg beruht auf einem einzigartigen Algorithmus, mit dem der Musikgeschmack der Zuhörer erraten werden kann.

Julie Zaugg, New York

Die Warteschlange reicht einmal rund um das Gebäude. Die Leute, die an einem kalten Dezembersamstag geduldig im strömenden Regen ausharren, möchten den Pandora Discovery Den 2014 sehen, eine Serie von Gratiskonzerten, die das Internetradio im legendären Hammerstein Ballroom in Manhattan veranstaltet. Auf der Bühne stehen drei Gruppen, deren Bekanntheitsgrad allmählich zunimmt: The Neighbourhood, Kiezsa und Rudimental. Ausgewählt wurden die Künstler auf Grundlage einer Analyse des Musikgeschmacks von Pandora-Hörern in der Region New York.

Der im Jahr 2000 in Kalifornien gegründete Radiosender, der in den USA, Australien und Neuseeland über das Internet empfangen werden kann, ermöglicht es dem Zuhörer, eine persönliche Playlist zusammenzustellen, indem er eine Serie von Künstlern und Musikrichtungen auswählt, die ihm gefallen. Anschliessend werden ihm Gruppen mit ähnlichen Stilen vorgeschlagen, die er «liken» kann oder nicht, um sein Profil zu verfeinern. Das Ergebnis ist von beeindruckender Genauigkeit. Einem Fan von Jay Z etwa werden ähnliche Künstler empfohlen, wie etwa Kanye West, Big Sean, Wiz Khalifa und Kid Cudi. Darüber hinaus werden ihm auch Musikstücke vorgestellt, deren Struktur oder Gesangsharmonien an den US-Rapper erinnern.

Die Effizienz des Senders Pandora, der mit einem Marktanteil von 78 Prozent den amerikanischen Internetradiomarkt bei Weitem dominiert, beruht auf einem einzigartigen Konzept, dem sogenannten Music Genome Project: «Pandora beschäftigt ein Heer von Musikwissenschaftlern, die ihre Arbeitszeit damit verbringen, sich Songs anzuhören und nach 450 Variablen zu sortieren», erklärt Mark Mulligan, Mitbegründer der Agentur Midia Consulting. «Jedes Stück wird von einem Fachmann sorgfältig analysiert.» Zu den berücksichtigten Kriterien zählen die Stimmung des Titels, die Stimmlage und die Instrumentierung. «Es handelt sich um den besten Musikalgorithmus der Welt», meint der Experte. Der Katalog von Pandora umfasst über eine Million Songs.

RICHARD B. LEVINE / NEWSCOM

Die New Yorker Börse mit dem Pandora-Logo anlässlich des Börsengangs des Unternehmens (15. Juni 2011).

Durch dieses Modell kann sich der seit 2011 an der New Yorker Börse kotierte Sender von On-Demand-Streaming-Diensten wie Spotify, Deezer, Rhapsody oder Rdio absetzen, deren Nutzer zwar auswählen können, was sie hören möchten, aber nur oberflächliche Empfehlungen erhalten. Die Streaming-Dienste der Tech-Giganten, wie iTunes Radio und Beats (Apple), Youtube (Google) oder Prime Music (Amazon), dienen wiederum in erster Linie als Lockmittel für andere Leistungen dieser Unternehmen (E-Commerce, Online-Werbung) und bieten nur eine begrenzte Musikauswahl.

Pandora unterscheidet sich auch durch sein Geschäftsmodell von den Mitbewerbern. Der Grossteil seiner Einnahmen (88 Prozent) stammt aus kurzen Werbespots, die den Musikfluss von Zeit zu Zeit unterbrechen. «Während andere Dienste wie beispielsweise Spotify versuchen, Sie durch eine Flut von langen, langweiligen Werbungen zu ihren gebührenpflichtigen Abonnements zu drängen, will Pandora Sie als nicht zahlenden Zuhörer behalten, der sich ab und zu etwas Werbung anhört», erläutert Mark Mulligan.

Nutzer, die keine Werbung hören möchten, können ein Abonnement für 4,99 Dollar pro Monat abschliessen. «Aber die Abos machen mit rund 12 Prozent nur einen winzigen Teil der Einkünfte von Pandora aus», so Andrew Sheehy, der Leiter der Agentur Generator Research. Unter den insgesamt 81,5 Millionen Nutzern sind nur 3,5 Millionen zahlende Hörer, das heisst weniger als 5 Prozent. Zum Vergleich: Bei Spotify sind es 25 Prozent (15 von insgesamt 60 Millionen).

Pandoras Erfolg beruht auf dem Boom der Streaming-Dienste, deren Einnahmen in den USA im ersten Halbjahr 2014 um 52 Prozent gestiegen sind, während die durch gebührenpflichtige Downloads generierten Einkünfte um 13 Prozent und die CD-Verkäufe um 20 Prozent zurückgegangen sind.

2014 hat das Unternehmen einen Umsatz von 920,8 Mio. Dollar (+44 Prozent) erwirtschaftet, davon 732,3 Mio. Dollar aus Werbeeinnahmen. Seit der Kotierung im Jahr 2011 stieg sein Börsenwert von 2,6 auf 3,1 Mrd. Dollar, mit einem bisherigen Höhepunkt von 7,5 Mrd. Dollar Anfang 2014.

KONSOLIDIERUNGSBEWEGUNG

Wie die meisten Unternehmen, die diese Art von Diensten anbieten, ist auch Pandora noch nicht rentabel. Seit seinem Börsengang hat das kalifornische Unternehmen 112 Mio. Dollar Verluste akkumuliert. «Um Gewinn abzuwerfen, muss sich der Sender noch auf dem Markt des Klassikradios profilieren», meint Casey Rae, Dozent an der Universität Georgetown,

der die NRO Future of Music Coalition leitet. «In diesem Bereich hat es seit Mitte der 90er-Jahre eine intensive Konsolidierungsbewegung gegeben. Es gibt heute nur noch eine Handvoll Sender.» Die Werbeeinnahmen in dem Sektor erreichen 16 Mrd. Dollar pro Jahr.

Das Webradio aus Kalifornien ist gut aufgestellt, um sich einen Teil dieses Kuchens zu sichern. «Pandora sendet nur drei Minuten Werbung pro Stunde, während dieser Anteil bei den herkömmlichen Sendern bei etwa zwölf Minuten liegt. Da ist also noch Luft», so Rich Tullo, Analyst bei Albert Fried & Co. Der Sender kann auch mehr von seinen Werbekunden verlangen, weil er über Daten verfügt, um die Hörer je nach Geschlecht, Alter, Adresse oder Musikgeschmack gezielt anzusprechen. So geschehen vor den amerikanischen Halbzeitwahlen im vergangenen November: Countrymusik-Freunden wurde Werbung für die Republikaner präsentiert, während Klassikliebhaber Werbespots der Demokraten zu hören bekamen.

Das Webradio spielt nur drei Minuten Werbung pro Stunde

Eine weitere Strategie: mit Labels und Musikern niedrigere Gebühren aushandeln. Vergangenes Jahr gab das Unternehmen 446 Mio. Dollar für Lizenzabgaben aus, das sind rund 50 Prozent seiner Einnahmen. Es zahlt derzeit 0,0015 Cent pro gesendeten Musiktitel (bei Spotify sind es 0,5 bis 0,7 Cent und bei Youtube 0,6 Cent). Dieser Betrag wird alle fünf Jahre von der Regierungsorganisation Sound Exchange festgelegt, die gegründet wurde, um Lizenzabgaben von amerikanischen Radio- und Fernsehsendern einzutreiben.

Pandora hat kürzlich damit begonnen, Vereinbarungen abzuschliessen, die diesen Mechanismus umgehen sollen. So wurde ein Abkommen mit Merlin, einer Plattform, die mehrere unabhängige Labels vereinigt, unterzeichnet, das geringere Gebühren vorsieht. Als Gegenleistung schlägt der Sender Künstlern personalisierte Dienste vor, die sie anderswo nicht bekommen. «Pandora hat gerade die Artist Marketing Platform gestartet, über die Künstler Angaben über das Profil ihrer Hörer (Alter, Wohnort) erhalten und sehen können, welche Titel am besten ankommen», erklärt Casey Rae.

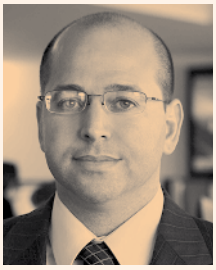
KURS AUF DIE AUTOINDUSTRIE

Pandora ist aber nicht allein in diesem Segment. Erst vor Kurzem wurden andere Webradios wie iHeart Radio, Grooveshark und TuneIn gestartet. Ganz zu schweigen vom Satellitenradio-Giganten SiriusXM. «Wenn sich Pandora auf dem Radiomarkt profilieren möchte, muss der Sender unbedingt auf der Armaturentafel von Fahrzeugen erscheinen», meint Mark Mulligan. «Darüber muss mit den Autoherstellern verhandelt werden.» Vielleicht folgt also schon bald der Schritt von der digitalen Autobahn auf die echte Strasse. P

ANALYSTENMEINUNG

«Die Zahl der Hörer wird weiter ansteigen»

Für John Marsh, Analyst bei Piper Jaffray, ist Pandora eine interessante Anlage. «Wir geben eine BUY-Empfehlung, da wir davon ausgehen, dass die Zahl der Zuhörer weiter ansteigen und sich die Monetisierung verbessern wird», sagt er. «Uns begeistert auch die Perspektive vernetzter Autos, und wir glauben, dass Pandora langfristig international zu hören sein wird.» Er weist allerdings auch auf die aktuelle Unsicherheit bezüglich der neuen Lizenzgebühren hin, die Pandora gerade unter Federführung von Sound Exchange mit den Musikern und Labeln aushandelt (derzeit sind es noch 0,0015 Cent pro Titel). «Die Industrie verlangt von Pandora 0,0025 bis 0,0029 Cent für die kommende Periode, die 2016 beginnt», bemerkt Rich Tullo, Analyst bei Albert Fried & Co. Er empfiehlt Anlegern, bis zum Sommer zu warten, wenn die Situation etwas klarer sein wird.



Moderne Währungskriege

Die USA haben mit ihrer aggressiven Geldpolitik auch die anderen Wirtschaftszonen der Welt zur Abwertung ihrer Währungen gezwungen, weil diese anderenfalls nicht mehr wettbewerbsfähig wären. Das Resultat: eine Spirale mit unvorhersehbaren Folgen.

Devisenhändler sehen das Protokoll einer vor Kurzem durchgeführten Sitzung der Federal Reserve (Fed) als Beweis dafür, dass die amerikanische Notenbank ganz bewusst einen Währungskrieg angezettelt hat. Die Händler weisen dabei insbesondere auf Formulierungen hin, denen zufolge der steigende Wert des Dollars ein «stetiges Hemmnis» für die Exporte sei. Diese Äusserungen aus Fed-Kreisen bezeugen in der Tat, dass ein stiller Krieg im Gange ist.

Seit 2009 hat die US-Zentralbank wiederholt extreme Lockerungsmassnahmen eingeleitet. Die dafür genannten Gründe waren die Inflation und eine notwendige Wachstumsförderung. Allerdings hatten diese Massnahmen eindeutig eine Abschwächung des Dollars zur Folge. Die Entscheidungsträger der Fed waren sich dessen mit Sicherheit stets voll bewusst, haben aber nie auch nur implizit von einer Politik eines schwachen Dollars gesprochen. Ihre Handlungen sprechen jedoch Bände.

WARUM ABWERTEN?

Die Logik hinter der Beeinflussung von Devisenkursen ist simpel: Das Wachstum ist nach der Finanzkrise immer noch nicht auf ein normales Niveau zurückgekehrt. Viele Volkswirtschaften erholen sich nach wie vor nur langsam. Indem ein Land vor diesem Hintergrund die Bedingungen für eine Schwächung seiner Währung schafft, sollte das theoretisch den eigenen Export ankurbeln. «Kompetitive Abwertung», wie dieser Mechanismus auch genannt wird, ist eine einfache Möglichkeit, Wachstum aus anderen Ländern abzuziehen, ohne dafür unsichere und schwierige strukturelle Reformen daheim umsetzen zu müssen. Eine Währung kann abgewertet werden, indem Geld gedruckt wird, die Zinssätze gesenkt werden und/oder Kapitalverkehrskontrollen eingeführt werden, welche die Konvertibilität einer Währung einschränken. Währungskriege dauern in der Regel mehrere Jahre, in denen aufgrund immer aggressiverer Massnahmen der einzelnen Länder langsam die Gesamtkosten steigen.

EZB ERHÖHT DEN EINSATZ

Derzeit erleben wir einen starken, vom aktuellen Währungskrieg ausgelösten Dominoeffekt: Zunächst begannen die USA mittels Quantitative Easing (QE) die Abwertung des Dollars. Als daraufhin der Dollar gegenüber dem Euro an Wert verlor, war auch die Europäische Zentralbank (EZB) gezwungen, zu handeln und ihre Zinssätze zu senken sowie eine Reihe von Kreditprogrammen zur Steigerung der eigenen Liquidität zu lancieren. Daraufhin fiel der Wert des Euro im Vergleich zum Schweizer Franken.
Die Schweizerische Nationalbank wiederum sah sich in der Folge dazu veranlasst, einen Mindestwechselkurs von 1,20 festzulegen, sodass Kapital nach Schweden und dann nach Dänemark abfloss und auch die Zentralbanken dieser beiden Länder Abwehrmassnahmen ergriffen.

> «Derzeit erleben wir einen starken, vom aktuellen Währungskrieg ausgelösten Dominoeffekt.»

Im März startete dann die Europäische Zentralbank ihr Programm zum massiven Ankauf von Staatsanleihen, was den Euro noch weiter schwächte. EZB-Präsident Mario Draghi verkündete in diesem Zusam-

menhang zwar, dass extrem expansive Geldpolitiken wie QE nicht dazu eingesetzt würden, um gezielt eine Abwertung herbeizuführen. Es ist jedoch auch nur schwer vorstellbar, dass die EZB angesichts der derzeitigen Niedrigzinsen tatsächlich glaubt, es könnte entscheidende Auswirkungen auf die langfristige Konjunkturentwicklung in Europa haben, wenn sie den Leitzins noch weiter senkt. Man kann eher davon ausgehen, dass die Abwertung des Euro vor dem Hintergrund der jüngsten Anzeichen für eine wirtschaftliche Erholung in den USA und Japan eine schnelle Zwischenlösung darstellt – eine, die Griechenland stützt und vielleicht auch die EU retten wird.

KEINE EINDEUTIGEN GEWINNER UND VERLIERER

Ein Krieg, sei er auch rein metaphorisch, bringt stets Gewinner und Verlierer hervor. Einige Jahre lang profitierte das US-amerikanische BIP deutlich vom schwachen Dollar, wenn man nicht sogar von einer Haltung à la «Unsere Währung, euer Problem» sprechen muss. Die Schwellenmärkte waren den Schwankungen des Dollars dabei am stärksten ausgeliefert. 2010 sprach Brasiliens Finanzminister Guido Mantega bereits indirekt von einem Währungskrieg. Er sagte, die USA verwendeten Impulskapital, um die Zinssätze zu senken und das Wachstum anzukurbeln, würden aber zugleich renditehungrige Anleger in Schwellenmärkte wie Brasilien treiben. Fünf Jahre später brummt nun die US-Ökonomie wieder, während die Weltwirtschaft stagniert. Zentralbanken vieler Länder lockern weiterhin ihre Geldpolitik, um entweder ihre Währungen abzuwerten oder ihre eigenen wirtschaftlichen Perspektiven zu verbessern. Und plötzlich könnte ein immer stärkerer Dollar auch der amerikanischen Wirtschaft schaden. Denn ein starker Dollar ist in aller Regel schlecht für die Unternehmensgewinne. Er benachteiligt die US-Exporteure, da er ihre Güter im Ausland teurer und auf den heimischen Märkten weniger wettbewerbsfähig macht. Umgekehrt wird es durch einen starken Dollar für Ausländer meistens schwieriger, amerikanische Güter zu erwerben.

> «Ein starker Dollar ist in aller Regel schlecht für die Unternehmensgewinne.»

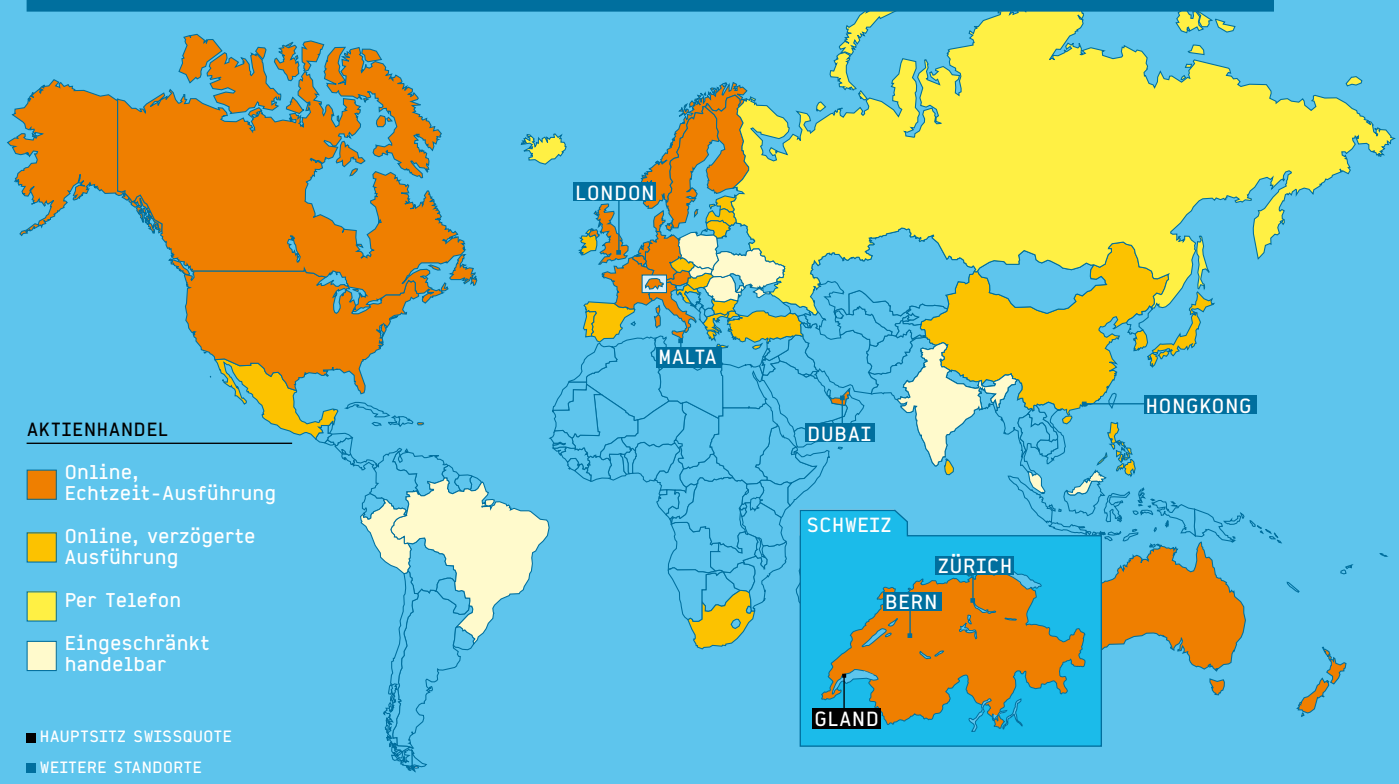
Bei Währungskriegen gibt es in den meisten Fällen vor allem Verlierer. Man denke nur an die Schweizerische Nationalbank, die den EUR-CHF-«Mindestsatz» früher als geplant aufgeben musste, was zu extremen Marktschwankungen führte und jetzt negative Folgeeffekte für die Schweizer Wirtschaft hat. Die Fed wiederum ist sehr offensichtlich darüber besorgt, dass die Erwartung einer Zinserhöhung den Dollar stärken, eine Anspannung der Wirtschaftslage bewirken und unter Umständen das finanzielle Wachstum der USA entgleisen lassen könnte. Darüber hinaus befinden sich all jene Wachstumsmärkte in einer schwierigen Lage, die deutliche Leistungsbilanzdefizite aufweisen und sich viel Geld in Dollar geliehen haben, das sie nun in teureren Dollar zurückzahlen müssen.

Angesichts einer zu erwartenden Zinsanhebung in den USA und in anderen Ländern, die ihre eigenen Währungen derzeit künstlich schwächen, ist davon auszugehen, dass die Fed sich bald wieder für eine Strategie der Dollar-Abwertung entscheiden wird. Währungskriege können, wie gesagt, Jahre dauern, wenn jedes Land Vorsichtsmassnahmen ergreift, um eine Aufwertung der eigenen Währung zu verhindern. Und da der derzeitige Krieg weit davon entfernt ist, ein Ende zu finden, sollten Händler sich auf jede Menge weitere Massnahmen vonseiten der Politik vorbereiten. ◢

Peter A. Rosenstreich,
Chief FX Analyst, Swissquote

SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING

SWISSQUOTE-BÖRSENWELT



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)

Unter den Neuheiten:
- Hong Kong Stock Exchange
- Australian Stock Exchange
- New Zealand Exchange Ltd., Wellington
- Bangkok Stock Exchange
- Nasdaq Dubai Ltd.

- **Onlinehandel mit Optionen** und Futures auf den wichtigsten Terminmärkten
  - Eurex
  - CME – Chicago Mercantile Exchange
  - ISE – International Securities Exchange
- **Echtzeit-Handel mit Warrants** und anderen derivativen oder strukturierten Produkten (Euwax und Swiss Dots bieten Zugriff auf 45'000 Derivate).
- **Fundshop:** die grösste schweizerische Handelsplattform für Anlagefonds (mehr als 8'000 Produkte online)
- **Obligationenhandel** (mehr als 40'000 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** und Vorsorgekonto 3a
- **Onlinehypothek**
- **Devisen:** Devisenhandel (Spot, Termin, Swap, Optionen)
- **Lombardkredite**
- **Fest- beziehungsweise Termingeldkonten** und Treuhandanlagen
- **Kreditkarten** (Visa, Mastercard)

MEHRSPRACHIGES CUSTOMER CARE,
WOCHENTAGS DURCHGEHEND ERREICHBAR VON 8 BIS 22 UHR
IN DER SCHWEIZ:
0848 25 88 88,
AUS DEM AUSLAND:
+41 44 825 88 88

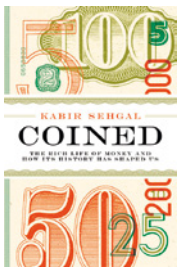
WWW.SWISSQUOTE.CH

LESEN

COINED

THE RICH LIFE OF MONEY AND HOW ITS HISTORY HAS SHAPED US

Von Kabir Sehgal (Grand Central Publishing)



Der Autor, Vice President der Sektion Schwellenmärkte bei JPMorgan Chase, geht von der These aus, dass Geld seit Jahrhunderten das verbindende Element zwischen den Menschen aller Schichten und Zivilisationen darstellt, und erläutert die historischen Hintergründe, auf denen seine Annahmen basieren. Kabir Sehgal hat sich unter anderem mit den Ursprüngen des Tauschhandels auf den Galapagosinseln auseinandergesetzt und mit vietnamesischen Münzsammlern gesprochen.

WORK RULES!

INSIGHTS FROM INSIDE GOOGLE THAT WILL TRANSFORM HOW YOU LIVE AND LEAD

Von Laszlo Bock (Hachette)

Laszlo Bock, Personalchef bei Google, erläutert in diesem Buch, warum das Unternehmen mit 1,5 Millionen Bewerbungen pro Jahr, unter anderem von den brillantesten Köpfen der Welt, zum beliebtesten Arbeitgeber überhaupt aufgestiegen ist und wie sein Personalmanagement, das auf Freiheit, Kreativität, Spass der Mitarbeitenden setzt, zu diesem unglaublichen Erfolg beigetragen hat. Sein Geheimnis: unbegrenztes Vertrauen in die Mitarbeitenden.

HERUNTERLADEN

VIRTUELLE SIGNATUR

[iPhone, iPad, Android]

Wichtige Unterlagen oder Verträge müssen hin und wieder dringend von jemandem unterzeichnet werden, der gerade nicht anwesend ist. Doch was tun? CudaSign löst dieses Problem, indem es nicht nur Dokumente und Bilder aus E-Mails oder von Speicherkarten importieren kann, sondern auch die gesetzlich anerkannte Unterzeichnung per Fingerprint oder mithilfe einer personalisierten E-Signatur ermöglicht.

CudaSign
Kostenlos

EIN EINZIGES PASSWORT

[iPhone, Android]

Durch die vielfältigen Aktivitäten im Internet, vom E-Banking bis zum Online-Dating, ist es heute fast unmöglich, sich sämtliche Passwörter zu merken. Damit werden wir gleichzeitig auch anfälliger für Datenraub. Um dem vorzubeugen, gibt es Dashlane: Die App importiert all unsere Passwörter und speichert sie in einem virtuellen Tresor. Mehr noch: Wenn die Software einzelne Passwörter als riskant oder gefährdet einstuft, ändert sie diese automatisch.

Dashlane
Kostenlos

TWITTER FÜR ANFÄNGER

[iPhone, Android]

Plume gilt als die derzeit beste Twitter-App. Sie kann vollständig an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden und sorgt dafür, dass man keine wichtigen Gespräche mehr verpasst. Die App funktioniert wie ein Filter, scannt die Tweets und erkennt, was für den Nutzer interessant ist.

Plume
Kostenlos

ZEITMANAGEMENT

[iPhone, Android]

Timeful ist mehr als ein Kalender: Die App ermöglicht ein deutlich besseres Zeitmanagement. Sie erstellt einen personalisierten Zeitplan unter Berücksichtigung aller eingegebenen Daten aus Privat- und Berufsleben. Mithilfe eines Algorithmus errechnet sie, wie man seine Zeit optimal nutzt.

Timeful
Kostenlos

AUTOMOBIL

LEXUS RC F | HONDA CIVIC TYPE R | HONDA NSX

IM OSTEN VIEL NEUES

Die Japaner beeindrucken wieder mit abwechslungsreichen, charakterstarken Fahrzeugen. Hier sind sie, die Stars des diesjährigen Genfer Autosalons.

Philipp Müller

Das Geschäftsmodell der japanischen Marken beruht unter anderem auf ihrem guten Ruf: Zuverlässigkeit, ein prima Preis-Leistungs-Verhältnis und – dank ihrer Vorreiterrolle bei Hybridfahrzeugen – ein Image als ökologische Saubermänner. Die Aura von Honda, Toyota, Nissan, Mitsubishi, Subaru, Suzuki oder Mazda verdankt sich aber keinesfalls nur solchen Allgemeinplätzen. Jedes einzelne dieser Unternehmen hat im Laufe seiner Geschichte ab und zu oder regelmässig Modelle auf den Markt gebracht, die sowohl Sportler als auch Abenteurer, Exzentriker und Visionäre überzeugen konnten.

Doch in den vergangenen Jahren war davon recht wenig zu sehen. Was daran lag, dass die gebeutelte japanische Automobilindustrie auf der Suche nach sich selbst war. Neben dem Trauma der Flutkatastrophe von 2011 und den negativen Auswirkungen des starken Yen war es vor allem der unverschämte Erfolg einiger Mitbewerber, unter dem die Japaner litten. So riegelten die europäischen Premiummarken das internationale Hochpreissegment immer weiter ab, die Koreaner entwickelten sich zu ernst zu nehmenden Konkurrenten – man denke nur an die mittlerweile in allen Klassen vertretene Hyundai-Kia-Gruppe – und auch die amerikanischen «Big Three» erholten sich langsam wieder. Gleichzeitig verloren die Japaner ihre Führungsrolle bei den Kompakt-SUVs, ebenso wie sie bei den Hybrid- und Plug-in-Antrieben eingeholt wurden. Doch das soll sich nun wieder ändern: Auf dem Genfer Autosalon holten die japanischen Konstrukteure zum Gegenschlag aus, und das Publikum staunte mit weit aufgerissenen Augen

INFINITI QX30

MAZDA CX-3

über den umwerfenden Look und die erstklassige Leistung der Fahrzeuge aus Nippon.

Angeführt wird diese Erneuerung von Honda. Der Inbegriff sportlicher und leistungsfähiger Motoren, der lange als «japanischer BMW» galt, hatte nach halbgaren Versuchen mit sanfter Hybridisierung und langweiligen, oft allzu klischeehaften Formen einiges wiedergutzumachen. Um seine Rückkehr in die Formel 1 (als Motorenlieferant) zu begleiten, präsentierte Honda einen Civic Type R, der vor Persönlichkeit nur so strotzt und mit seinem von einem Turbokompressor gefütterten Motor und der aerodynamischen Reichweite, die ihm eine Spitzengeschwindigkeit von 270 Stundenkilometern erlaubt, keinerlei Wert auf Etikette legt.

Für ebenso viel Verblüffung sorgte die Rückkehr des Supersportwagens NSX, der in der aktuellen Version mit einem Hybridantrieb und insgesamt 550 PS ausgestattet ist. Der V6-Mittelmotor wird von drei Elektromotoren unterstützt, zwei für die Vorder- und einer für die Hinterräder. Damit überholt er mühelos den BMW i8 mit seinen 362 PS.

FRECHE RÜCKLICHTER

Bleiben wir noch kurz bei Honda. Denn Sportlichkeit verträgt sich hier auch mit Höhe, wie der neue Kompakt-Crossover HR-V (Länge: 4,30 Meter) beweist. Hinter dem dynamischen Antlitz des Modells verbirgt sich jede Menge Platz und Gestaltungsspielraum. Der grosse Bruder CR-V wiederum wurde umgestaltet und verfügt jetzt über einen 1.6-Dieselmotor mit 160 PS – sprich 100 PS pro Liter! –, der von einem 9-Gang-Automatikgetriebe unterstützt wird. Eine ebenso wichtige Neuheit ist der Jazz der dritten Generation, immer noch Typ Kompakt-Van, der aber dank der Rücklichter in Weinrebenform frecher wirkt.

Auch Mazda wartet mit zahlreichen Neuheiten auf und ist zweifelsohne der japanische Autobauer, der derzeit den grössten Elan an den Tag legt (19 Prozent Wachstum in Europa im Jahr 2014). Der Däumling von der Inselgruppe hat für 2015 ein neues Stadtauto (den Mazda 2), einen ganz neuen Kompakt-SUV (den CX-3), einen völlig überarbeiteten Roadster (der MX-5) sowie die neuen CX-5er und -6er-Modelle zu bieten. Das Ganze verpackt in einem sehr kleidsamen «Kodo»-Design und unterstützt von echtem Leichtbau-Know-how. Von Drehkolbenmotoren ist zwar vorerst keine Rede mehr, aber die SkyActive-Motorblöcke sind ja auch schon sehr innovativ.

LEXUS RC F

Gran-Turismo-Coupé

V8-5-Liter-Motor mit 477 PS, 8-Gang-Automatikgetriebe

Antrieb

Von 0 auf 100 km/h in 4,5 Sekunden

Ab 104'100 Franken

HONDA CIVIC TYPE R

Sportliche Kompakt-Limousine

2-Liter-Turbomotor mit 310 PS, 400 Nm

6-Gang-Schaltgetriebe

Von 0 auf 100 km/h in 5,7 Sekunden, max. 270 km/h

Ab 36'000 Franken

HONDA NSX

Hybridsportwagen, Zweisitzer

V6-Biturbo-Mittelmotor, 3 Elektromotoren und sequenzielles 9-Gang-Getriebe

Gesamtleistung 550 PS, Vierradantrieb

Kompositstruktur

Erhältlich ab Anfang 2016

INFINITI QX30

Concept Car Crossover-Sportwagen

2-Liter-Turbo-Benzinmotor

4,43 Meter, Plattform des Mercedes GLA

Erhältlich ab 2016

MAZDA CX-3

Kompakt-Crossover (4,28 Meter) mit Zweirad- oder Vierradantrieb

2.0-Benzinmotor mit 120 PS, 1.5-Dieselmotor mit 105 PS

6-Gang-Schalt- oder Automatikgetriebe

264-Liter-Kofferraum, «Premium»-Ausstattung

Ab 22'000 Franken

Toyota wiederum konnte zwar 2014 seinen Titel als weltweit grösster Autobauer halten, jedoch dicht gefolgt von General Motors und Volkswagen. Vor allem der neue Avensis zeugt von Toyotas Versuch, mit gutem Stil bei den Kunden zu punkten. Zudem wurde verkündet, bald wieder einen Rennwagen auf die Piste zu schicken: Der Yaris soll 2017 bei der Rallye-Weltmeisterschaft antreten. Der wasserstoffbetriebene Mirai wiederum sorgt dafür, dass der Hersteller bei den alternativen Antrieben derzeit eine Nasenlänge vorn liegt.

Ihren wahren Höhepunkt findet Toyotas Verführungsoffensive jedoch erst im Lexus: Nach dem Supersportwagen LFA und dem IS sowie dem NX mit ihren klaren Linien macht die japanische Luxusmarke diesmal mit dem Coupé RC F von sich reden. Mit seinem V8-5-Liter-Motor mit 477 PS und 8-Gang-Automatikgetriebe stellt er eine ernst zu nehmende Konkurrenz für den Audi RS5 dar. Und wenn man denjenigen glaubt, die ihn schon gefahren haben, ist dieses Experiment bereits ein echtes Meisterwerk! Für Kunden mit einem etwas kleineren Budget könnte es ausserdem bald eine kleine, aber dennoch stattliche Limousine nach dem Vorbild des LF-SA-Konzepts geben.

Am ganz anderen Ende der finanziellen Skala hat auch Suzuki günstige Winde gefunden, um die Segel zu setzen. Die Nachfrage nach kleinen Fahrzeugen mit Vierradantrieb steigt und steigt. Suzuki hat alles, was es braucht, um sie zu

beantworten. Insbesondere einen neuen, ultraleichten Vitara, dessen geringes Gewicht sich weder negativ auf die Grösse des Innenraums noch auf das Verhalten im Gelände auswirkt. Und noch viel weniger auf die Ausstattungskomponenten, denn dieses Modell verfügt über alle möglichen Fahrassistenzsysteme, zum Beispiel einen Antikollisionsradar.

Neuerdings gibt es beim Vitara sogar Möglichkeiten zur Personalisierung – ein Zeichen dafür, dass das Angebot flexibler wird. Trotzdem haben die asiatischen Marken nach wie vor die ärgerliche Angewohnheit, nur wenige Optionen anzubieten. Die Zahl der Ausstattungskomponenten steigt stufenweise mit der gewählten Ausführung und geht mit einem deutlichen Preisanstieg einher.

NEUES SELBSTBEWUSSTSEIN

Bei Nissan haben die Bemühungen um eine Imageverbesserung bereits sehr früh begonnen. So muss heute für die Bekanntheit der Modelle Juke, Qashqai, 370Z und GT-R (x-tes Modell für 2015) nichts mehr getan werden. Und was den Micra angeht, so wartet er nur noch auf das Handzeichen, um Platz für den weniger rundlichen Sway zu machen. Infiniti allerdings hat etwas grössere Schwierigkeiten, sich einen festen Kundenstamm aufzubauen, insbesondere in Europa. Kompakt-Modelle wie der Q30 und der SUV QX30 – bisher noch im Status eines Concept Cars – könnten das mangelnde Renommee jedoch ausgleichen.

Wie Honda und Toyota engagiert sich auch Nissan mit einem offiziellen Rennstall im LMP1-Langstrecken-Autosport. Das zeugt von einem erstarkten Selbstbewusstsein, ebenso wie die Entwicklung von Sportwagen für die Strasse. Wenn der Weg der Weisheit für Langeweile sorgt, dann gilt es halt, die Leidenschaft neu zu entfachen! ◢

Universität Zürich[UZH]

Finance Weiterbildung
Berufsbegleitend. Praxisnah. Flexibel.

Die Finance Weiterbildung bietet Abschlüsse und Kurse in den Bereichen:

Corporate Finance | Derivatives
Banking | Asset Management
Risk Management | Taxes
Behavioral Finance

Infos unter:
www.finance-weiterbildung.uzh.ch
Tel. +41 44 634 40 57

REISE

IM LAUFSCHRITT DURCH DIE METROPOLEN

Geführte Stadtläufe werden immer beliebter. Zeit für einen kleinen Überblick über die angesagtesten europäischen Reiseziele dieser sportlichen Alternative zum herkömmlichen Stadtrundgang.

Salomé Kiner

Angesichts des ungebremsten Booms von «Low-Cost»-Flügen orientiert sich auch der urbane Tourismussektor immer stärker an der Hauptzielgruppe solcher Angebote: einer aktiven Kundschaft, die auf einzigartige Erlebnisse aus ist und gern mehrere Dinge auf einmal erlebt.

Ganz neu ist die Idee nicht, im Laufschritt die Meisterwerke der Geschichte zu erkunden. Man denke nur an Jean-Luc Godards Kultfilm «Die Aussenseiterbande» (1964), in dem die Protagonisten Hand in Hand durch den Louvre rennen. Seitdem hat die Vorstellung, Körper und Geist gleichzeitig zu betätigen, immer mehr Anklang gefunden und sich mittlerweile zu einem regelrechten Trend entwickelt: «Sightjogging», eine Komposition aus «Sight» (englisch für Sehenswürdigkeit) und «Jogging», dem Lieblingssport zahlreicher Städter. Anders als in Godards Film ziehen die Sightjogger von heute dem glänzenden Parkett grosser Museumshallen jedoch in aller Regel die Strassen der europäischen Hauptstädte vor.

Es folgt eine kleine Auswahl der schönsten geführten Stadtläufe auf dem alten Kontinent – von den gotischen Vierteln Barcelonas über das Pariser Seine-Ufer und die schönsten Strassen Berlins bis hin zu den prächtigsten Kirchen Roms. ◢

ADRIEN SIFRE

Rom

Vorreiterin des Sightjoggings

In der Ewigen Stadt wurde 2005 die erste Agentur für geführte Touren im Dauerlauf gegründet. «Die Idee entstand, als ich eines Morgens auf dem Weg zur Arbeit war», erinnert sich Carolina Gasparetto, die Gründerin von Sightjogging Roma. «Ich begegnete Touristen in Joggingbekleidung. Sie standen auf dem Fussweg und sahen sich einen Stadtplan an.» Wenig später war ihr Konzept geboren: «Ich habe mir gesagt, dass diese Leute sicher gern einen Mitläufer gehabt hätten, der ihnen unterwegs die Sehenswürdigkeiten in ihrer Sprache erklärt.»

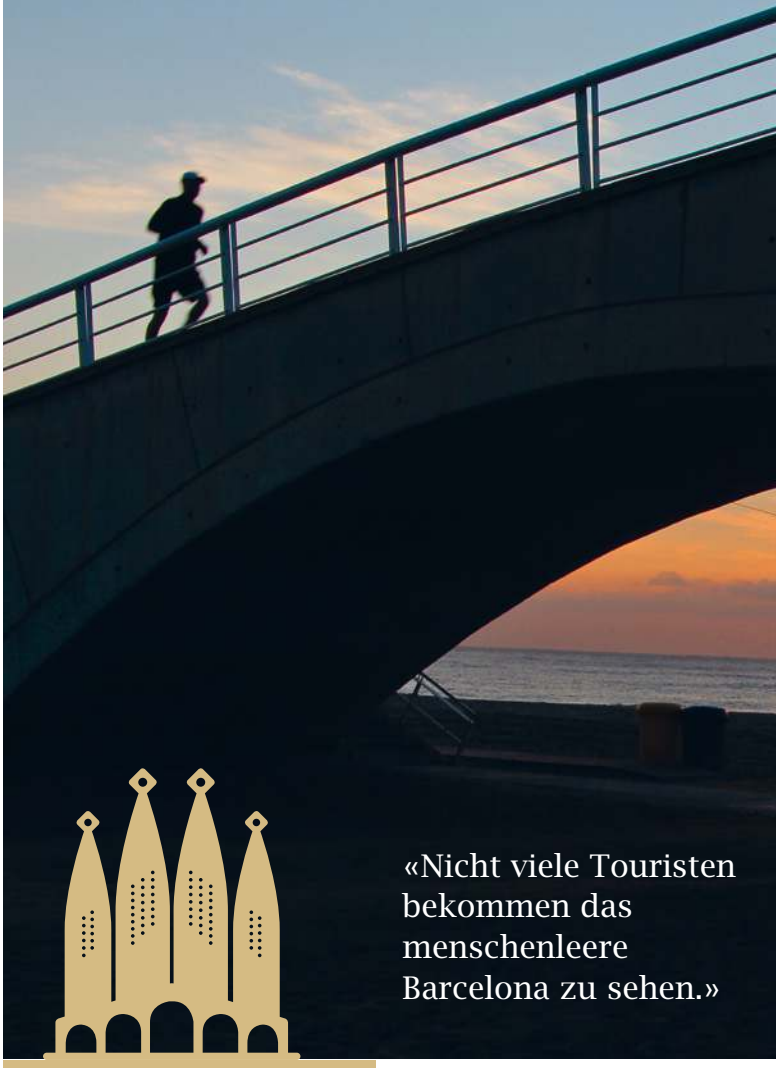
Heute beschäftigt Carolina Gasparetto neun Führer und bietet 14 Touren auf Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch und Spanisch an. Die begehrteste Tour ist und bleibt die zum Petersdom, auch wenn sie sich an fortgeschrittene Läufer richtet. Sie beginnt in den Strassen der Altstadt, macht einen Schlenker über die Piazza di Spagna, führt dann über die monumentale Spanische Treppe zur Kirche Trinità dei Monti hinauf und bietet bei der Überquerung des Tibers eine unvergessliche Aussicht auf die Stadt.

«Die Tour dauert eine Stunde, aber man kann anhalten, um zu fotografieren, Wasser aus einem Brunnen zu trinken oder über Einzelheiten eines Bauwerks zu sprechen.»

PREIS:
AB 100 FRANKEN FÜR 2 PERSONEN

DAUER: 60 MINUTEN

INFORMATIONEN UND RESERVIERUNG:
WWW.SIGHTJOGGING.IT



«Nicht viele Touristen bekommen das menschenleere Barcelona zu sehen.»

Barcelona

Zum Aufwärmen an den Strand

Eine Freundin brachte Arnd Krüger auf die Idee, in Barcelona Sightjogging-Touren anzubieten. Sie hatte zuvor an den geführten Joggingtouren in Rom teilgenommen und träumte davon, das Konzept auch in der katalanischen Hauptstadt zu etablieren. «Als Deutscher, den es nach Barcelona verschlagen hat, habe ich diese Stadt selbst mit den Augen und Beinen eines joggenden Touristen kennengelernt. Ausgehend von diesen Erfahrungen habe ich dann auch meine Touren zusammengestellt», so der Sportwissenschaftler. Sein Lieblingsparcours, der «Montjuïc», führt trainierte Läufer über die Plaza de Europa, vorbei am Nationalpalast, hinauf auf Barcelonas Hausberg. Wem das atemberaubende Panorama bei Tageslicht nicht genügt, der kann die «Montjuïctour» als Nachtlauf buchen.

Mit den Frühaufstehern unter seinen Kunden begibt sich Arnd Krüger darüber hinaus auch gerne bei Sonnenaufgang zum Aufwärmen an den Strand, bevor er sie durch die schattigen Gassen des gotischen Viertels führt. «Bei dieser Tour geht es nicht so sehr um die sportliche Leistung. Sie bietet vielmehr die Gelegenheit, die Stadt vor der Hauptverkehrszeit zu entdecken. Nicht viele Touristen bekommen das menschenleere Barcelona zu sehen», verrät der Sightjogging-Führer.

PREIS:
AB 100 FRANKEN FÜR 2 PERSONEN

DAUER: 60 ODER 90 MINUTEN

INFORMATIONEN UND RESERVIERUNG:
WWW.SIGHTJOGGING-BARCELONA.COM

Berlin

Angebot für Gestresste

«Eine Sauerstoffdusche nach einem harten Arbeitstag» verspricht Michael Horstmann, Gründer der Agentur Mike's SightRunning. Er kennt die Schätze und Vorteile Berlins wie seine Westentasche und bietet unter anderem «BusinessRunning» an: Das geführte Jogging ist seiner Ansicht nach das beste Mittel gegen den Stress auf Geschäftsreisen. Der Veranstalter

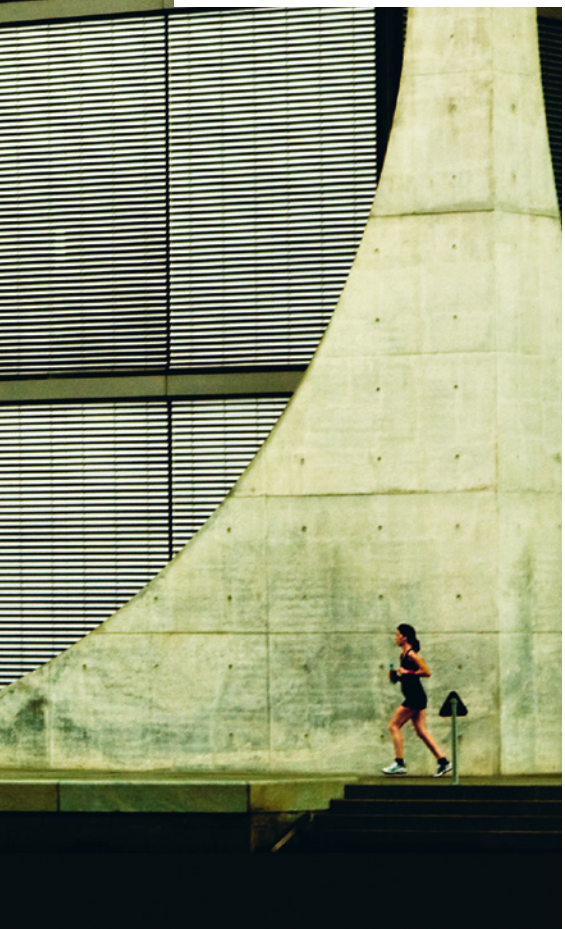
passt sich dem Terminplan seiner Kunden an, um Arbeit, sportliche Betätigung und ein wenig Tourismus unter einen Hut zu bringen: Start- und Endpunkt eines Laufs ist das Hotel, und die Route der Tour wird entsprechend den individuellen Interessen festgelegt. Dabei erweist sich Michael Horstmann als echtes Allround-Talent. «Ich biete ein bisschen Geschichte, einen Überblick über das, was die Moderne der Stadt ausmacht, und Anregungen für die Freizeit: Shopping, Restaurants und Bars.»

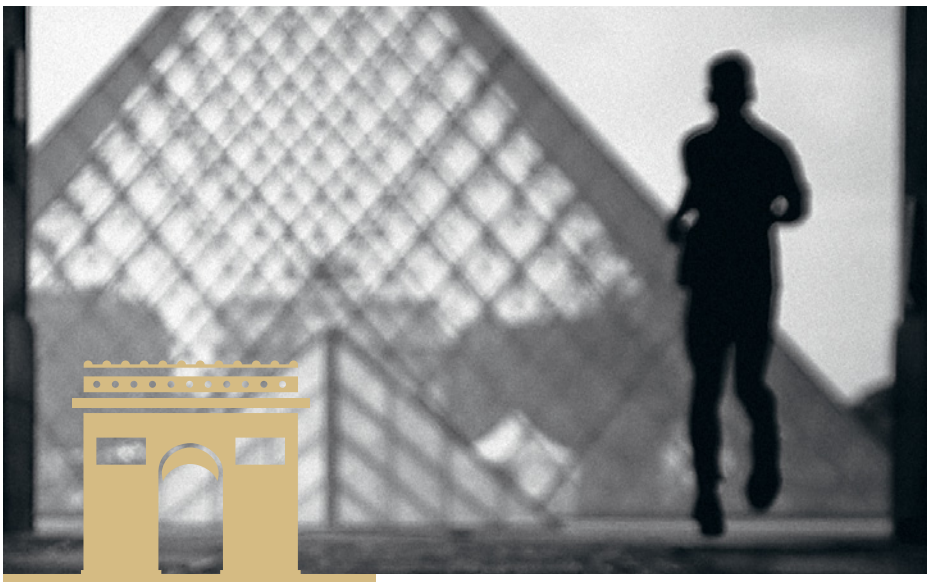
Horstmann hat auch klassische Touren – im schnellen oder gemächlicheren Tempo – im Programm, um das reiche Berliner Kulturerbe vorzustellen. Zu seinen Highlights gehört die «Domtour» entlang der Spree. Sie führt zum Brandenburger Tor und zur Museumsinsel.

PREIS:
AB 70 FRANKEN FÜR ZWEI PERSONEN

DAUER: 60 ODER 90 MINUTEN

INFORMATIONEN UND RESERVIERUNG:
WWW.MIKES-SIGHTRUNNING.DE





Paris

Ein wahres Läuferparadies

Nicht zu gross und dennoch ein gewaltiges Kulturerbe – die Pariser Innenstadt scheint geradezu für Joggingfanatiker erbaut worden zu sein. Mehrere Sightjogging-Agenturen haben das inzwischen erkannt und bieten ein vielfältiges Tourenangebot an. Für kulturbeflissene Läufer gibt es thematische («Das ausgefallene Paris» von Belleville) oder historische Führungen («Französische Revolution»). Das rechte Seine-Ufer und sein berühmtes «Goldenes Dreieck» bieten den idealen Rahmen für Erinnerungsfotos, während am linken Ufer das literarische Paris von Saint-Germain-des-Prés seinen Charme versprüht. Und der sogenannte «Running Royal» führt vorbei an den klassischen Highlights des Seine-Ufers: Île Saint-Louis, Notre-Dame, Jardin des Tuileries, Conciergerie, Champs-Élysées, Grand und Petit Palais, Champ de Mars sowie Eiffelturm.

Um den Erwartungen seiner Kunden besser gerecht zu werden, bietet Jean-Charles Sarfati von Paris Running Tour individualisierte Führungen an: «Ich hole meine Kunden vor dem Hotel ab und bringe sie wieder dorthin zurück. Dazwischen liegt ein Parcours, den wir gemeinsam nach ihren Wünschen und meinen Vorschlägen zusammenstellen.»

PREIS:
AB 75 FRANKEN FÜR 2 PERSONEN

DAUER: 60 MINUTEN ODER MEHR

INFORMATIONEN UND RESERVIERUNG:
WWW.PARISRUNNINGTOUR.COM UND
WWW.ENDURANCESHOPTOUR.COM

Wer kann mitmachen?

Die Sightjogging-Angebote stehen allen Personen zwischen zehn und 70 Jahren offen, sofern sie nicht zum ersten Mal joggen. Man muss kein Marathonläufer sein, sollte aber etwas Ausdauer haben. Die Läufe finden oft früh am Morgen statt, um Verkehrsprobleme und zu starke Hitze zu vermeiden, insbesondere in Rom und Barcelona. Die Teilnehmer müssen ihre Ausrüstung (Schuhe, Kleidung, Getränke) selbst mitbringen.

DON MACCULOUGH, ANDREAS LEVERS, GREGORY BASTIEN

BOUTIQUE

Elektrofahrrad à la carte

Das ursprünglich auf Skiproduktion spezialisierte Luzerner Familienunternehmen Stöckli entwirft auch Hightech-Fahrräder, darunter das e.t. Urban, ein Elektromodell, das speziell auf die Schweizer Landschaft und Strassen abgestimmt ist. Die verschiedenen Komponenten können in wenigen Klicks über einen Online-Konfigurator an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden.

www.stöckli.ch

Ab 4'390.–

Cleveres Design

Nach dem Erfolg seiner Crowdfunding-Kampagne auf Kickstarter entwickelte der Basler Architekt Berend Frenzel «Yohann», eine originelle iPad-Stütze, die ebenso minimalistisch wie effizient ist: Der Sockel kann drei verschiedene Positionen im Hoch- und Querformat einnehmen. Er ist schwarz, weiss oder blau lackiert und in verschiedenen edlen Holzarten erhältlich. Chic und praktisch.

www.yohann.com

Ab 99.–

Mechanischer Kartenhalter

Roland Iten hat einen Kartenhalter mit mechanischer Sicherung entwickelt. Wenn man auf die zwei Knöpfe aus Rotgold an den Seiten des Etuis drückt, fächern sich die Kreditkarten und weitere Smartcards auf. Dieses kleine Schmuckstück der Ingenieurskunst aus Titan und Aluminium schützt seinen Inhalt auch vor Funkwellen.

www.rolanditen.com

18'500.–

Intelligenter Blumentopf

Das Unternehmen Meg hat einen vernetzten und autonomen Blumentopf entwickelt, der über elektronische Benachrichtigungen über die Bedürfnisse der Pflanze informiert. Aber es kommt noch besser: Mit seinem integrierten 4-Liter-Tank und der Mini-Pumpe kümmert sich der Topf auch gleich ums Giessen.

www.meg-live.com

215.–

Kapseln für die Dusche

Die französische Marke Skinjay bringt die Nespresso-Maschine für das Badezimmer auf den Markt: Kapseln, die in einen Mixer eingesetzt werden, der an den Duschkopf angebracht wird, und Mikro-Tropfen parfümierter ätherischer Öle ans Wasser abgeben. Wie wäre es nach einem starken Arpeggio mit einem nach Süssorange und Neroli duftenden Frühlingsregen?

www.skinjay.com

127.–

Vernetztes Grillen

Bob Grillson macht mit seinem vernetzten Grill, der über eine iPhone-App ferngesteuert werden kann, die Grillparty der Zukunft möglich. Steuerung der Grilltemperatur, der Fleischthermometer, der Grillzeit und des Clean-Modus: Sie brauchen nur noch aus dem Liegestuhl aufzustehen, um die Teller anzurichten.

www.grillson.com

3'970.–

Shirt Case

Das Case des Schweizer Start-ups Reussida ist ein Must-have für reisende Geschäftsleute. Es ermöglicht das Mitführen eines Ersatzhemdes, ohne es zu verknittern, und enthält einige nützliche Gebrauchsgegenstände wie eine Zahnbürste, ein Nähset, Schuhcreme, einen Fusselroller und ein Schweizer Taschenmesser inklusive Nagelfeile und Schere.

www.reussida.ch

150.–

Im Zeichen der Ziege

2015 geht die China-Offensive im Luxussegment weiter. Gefeiert wird das Tierkreisjahr der Ziege. Nach dem Pferd des letzten Jahres signiert Caran d'Ache nun traditionsbewusst eine neue Kreation. Bei der Year of the Goat handelt es sich um einen Füllfederhalter, den das edle Tier ziert, und der den Glanz des Chinalacks mit dem der Haute Ecriture verbindet.

www.carandache.com

2'500.–

BOUTIQUE

UHREN

Zur Zeit der Tour Auto

Als offizieller Uhrenausstatter der legendären französischen Rallye Tour Auto Edition hat Zenith eine El Primero Chronomaster 1969 in limitierter Edition herausgebracht. Der Chronograph ist mit einem Automatikaufzug mit Säulenrad und Tachymeterskala ausgestattet und verfügt über 50 Stunden Gangreserve. In den transparenten Uhrenboden ist als Hommage an historische Rennwagen das Logo der Rallye eingraviert.

www.zenith-watches.com

10'800.–

Von der Mechanik zur Digitaltechnik

Der Montblanc-Zeitmesser Timewalker Urban Speed e-Strap kombiniert eine traditionelle mechanische Uhr mit einem elektronischen Modul, das sich auf der Rückseite des Armbandes befindet. Zu den integrierten Funktionen zählen ein Activity-Tracker, intelligente Benachrichtigungen (E-Mails, SMS, Anrufe, Terminerinnerung), Fernsteuerung sowie eine Lokalisierungsfunktion. Eine Smartwatch für Geeks mit einem Faible für die Uhrmacherkunst.

www.montblanc.com

5'100.–

Für Flugkapitäne

Der Chronoliner orientiert sich an einem Modell aus den 50er- und 60er-Jahren, einer Zeit, in der Breitling bereits der offizielle Uhrenhersteller vieler Piloten war. Er zeichnet sich durch eine Lünette aus kratzfester schwarzer High-tech-Keramik und ein Armband aus geflochtenem Edelstahl aus. Den Gehäuseboden zieren stilisierte Flugzeuge. Die Chronometer-zertifizierte Uhr misst die Flugzeit und besitzt eine zweite Zeitzone mit 24-Stunden-Skala.

www.breitling.com

7'070.–

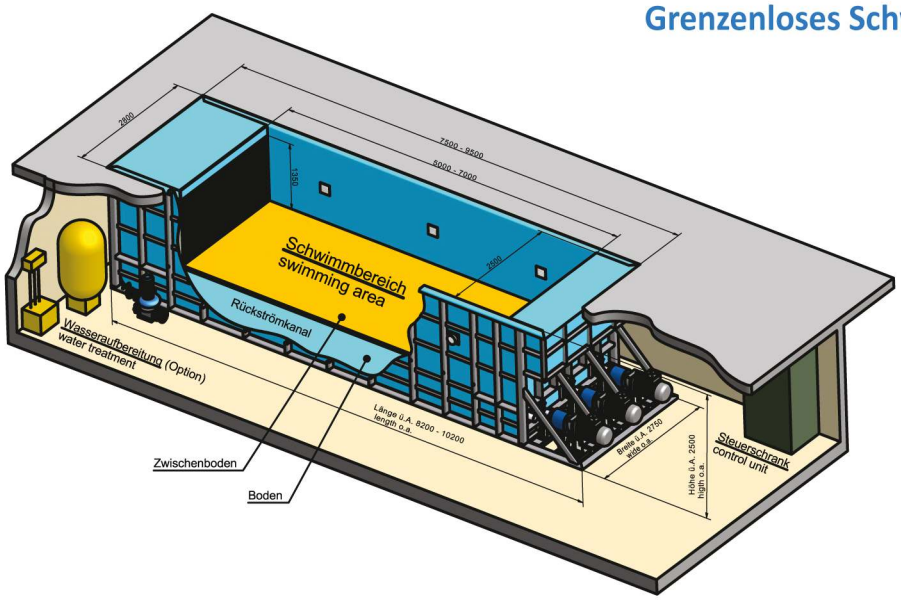
Kurs Richtung Norden

Die North Flag ist die erste Uhr aus dem Hause Tudor, die mit einem selbst entwickelten und produzierten Uhrwerk ausgestattet ist. Das Design und die Habillage aus Stahl und Keramik sind den Modellen nachempfunden, die zu Beginn der 50er-Jahre von den Teilnehmern der British North Greenland Expedition getragen wurden. Der COSC-zertifizierte Zeitmesser zeigt in einem Fenster bei drei Uhr eine Gangreserve von 70 Stunden und ein springendes Datum an.

www.tudorwatch.com

3'500.–

Grenzenloses Schwimmvergnügen für zuhause



Mit einem FlussPool erreicht das Gegenstromschwimmen jetzt eine neue Dimension: Mit einem FlussPool schwimmen Sie wie in einem Fluss. Unsere Anfänge kommen aus dem Hochleistungssport. Seit 1972 sind wir die weltweit erfolgreichsten Schwimmkanalhersteller. Mit unserer einzigartigen Technik sorgen wir auch in Ihrem Pool für ein grenzenloses Schwimmvergnügen.

Das Letzte, was wir wollen, sind Luft und Wellen im Pool. Damit wir das erreichen können, entlüften wir das fliessende Wasser drei Mal und führen es über einen doppelten Boden zum Schwimmer.

Wir strömen den Schwimmer auf einem Querschnitt von 2.2 m Breite x 1.2 m Tiefe an. Das ist einzigartig und nötig, um ein grenzenloses Schwimmvergnügen zu erleben. Dieser Aufwand ist enorm und patentiert.

FLUSS POOL

Grenzenloses Schwimmvergnügen für zuhause

FlussPool GmbH Grepperstrasse 23 6403 Küssnacht
www.flusspool.ch Tel: 041-790-72-88

In jeder Ausgabe von Swissquote Magazine erzählen Schweizer Kunstschaffende, wie sie ihre Ideen entwickeln. Nach dem Architekten Günter Vogt ist nun Raum für den Karikaturisten Patrick Chappatte.

«Ich brauche meine Dosis Kalorien!»

Patrick Chappatte (1967) ist als Zeichner in der internationalen Presse sehr erfolgreich. Für «Le Temps», die «NZZ am Sonntag» und die «International New York Times» karikiert er regelmässig Themen der Gegenwart. Zudem veröffentlicht er Comic-Reportagen zu so unterschiedlichen Themen wie dem koreanischen Gangnam Style und dem Gaza-Krieg.

«Ich habe für mich eine zweiteilige Arbeitsweise entwickelt. Zwei Stunden lang suche ich vier bis sechs Ideen zusammen, die ich von Hand auf einem A5-Blatt skizziere. Diese unterwerfe ich dann einer halbdemokratischen Abstimmung, denn im Eifer des Gefechts bin ich oft nicht mein bester Kritiker. Wirklich beurteilen kann ich die Qualität meiner Ideen erst am nächsten Morgen. Die Jury besteht aus meiner Frau und Herrmann von der «Tribune de Genève». Dieser Konsultationsprozess dient vor allem dazu, schlechte Ideen zu verwerfen, denn am Ende treffe doch ich die letzte Entscheidung.

Die Erstellung der endgültigen Zeichnung beschäftigt mich dann noch mal ein bis zwei Stunden. In meinem Beruf muss man in einer sehr kurzen Zeitspanne sehr kreativ sein. Wie die Leichtathletik erfordert er eine gute körperliche Verfassung, damit die Neuronen bereit sind, wenn der 100-Meter-Lauf beginnt. In gewissem Masse bin ich auch ein Gewohnheitstier, das eine immer gleiche Routine benötigt. Dieser Komfort ist für die Entfaltung meiner Ideen einfach unverzichtbar. Der Umzug nach Los Angeles hat mich gezwungen, mich neu zu organisieren, um die Zeitverschiebung auszugleichen. Montags muss ich zwei Zeichnungen liefern, eine morgens an «Le Temps» und eine abends an die «New York Times». Die zwanghafte Suche nach Ideen macht mich hungrig. Bevor ich anfange, brauche ich meine Dosis Kalorien in Form eines Erdnussbuttersandwichs!

Die Angst vor dem weissen Blatt kenne ich nicht wirklich. Mein Beruf ist zu regelmässig für grosse Schaffenskrisen. Aber man kann auch nicht jeden Tag brillante Ideen haben.

Der eigentliche Schaffensprozess ist mir immer noch ein ziemliches Rätsel: An manchen Tagen fühle ich mich super, ich bin aufgeputscht durch den Kaffee, aber das, was ich mache, ist nicht besonders gut. Andere Tage wiederum, an denen ich eigentlich schlechter drauf bin, können sich letztlich als fruchtbarer erweisen.

Ich glaube, dass sich die Arbeitsweise von Zeichnern auf viele andere Bereiche übertragen lässt, besonders auf die Werbung, die ja ähnlich funktioniert: Man nimmt sich eines Themas an und versucht, innerhalb kurzer Zeit Lösungen zu finden, um es wirksam umzusetzen. Allerdings halte ich nicht sehr viel von kollektiven Brainstormingprozessen, wie sie etwa in der Werbung oder auch in den Redaktionen von Satiremagazinen stattfinden. Es kommt nur selten vor, dass ich fremde Vorschläge annehme.

Parallel zu meiner Arbeit für die Presse sitze ich mit meiner Frau, die Journalistin ist, gerade an einem Projekt über die Todesstrafe in den USA. Diesen Herbst wird es eine Ausstellung und Gesprächsrunden dazu geben. Wir werden Zeichnungen von Kollegen, aber auch von Inhaftierten in den Todestrakten zeigen. Wir hoffen, dass wir es schaffen, die Ausstellung auch in der Schweiz zu zeigen.» ◢

LUMINOR 1950 REGATTA
3 DAYS CHRONO FLYBACK
AUTOMATIC TITANIO (REF. 526)

PANERAI
LABORATORIO DI IDEE.

Exclusively at Panerai boutiques and select authorized watch specialists.

PANERAI.COM

ePRIVATE BANKING

DIE BESTE ADRESSE FÜR VERMÖGENSVERWALTUNG *ist meine eigene.*

Jetzt mehr erfahren auf:
swissquote.com/epb

SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING