

SWISSQUOTE



LOGITECH
Auferstehung
einer Marke

ANALYSE
Kommt
Volkswagen
wieder in Fahrt?

FORMEL E
Die Zukunft
des Motorsports



INTERVIEW
OLIVIER GRÉMILLON
Airbnb Europa

DOSSIER

SHARING ECONOMY

DIE REVOLUTION HAT GERADE ERST BEGONNEN

Warum Uber, Airbnb
und Lending Club
Milliarden einwerben

Neue
Formel





PATEK PHILIPPE

GENEVE

Beginnen Sie eine
eigene Tradition.

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

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

Ascona

Doris Herschmann,
Piazza Giuseppe Motta/Lungolago

Basel

Gübelin AG, Freie Strasse 27
Seiler, Gerbergasse 89

Bern

Zigerli & Iff AG, Spitalgasse 14

Davos Platz

Chronometrie Stäuble, Promenade 71

Gstaad

Villiger Gstaad AG, Promenade

Interlaken

Kirchhofer Haute Horlogerie II,
Höheweg 56

Klosters

Maissen, Bahnhofstrasse 15

Lugano

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

Luzern

Gübelin AG, Schwanenplatz

St. Moritz

Gübelin AG, Via Serlas/Palace Galerie

Vaduz/FL

Huber, Im Städtle

Zermatt

Haute Horlogerie Schindler SA,
Bahnhofstrasse 15

Zug

Lohri, Neugasse 9

Zürich

Patek Philippe Boutique at Beyer,
Bahnhofstrasse 31

Gübelin AG, Bahnhofstrasse 36

Eine Patek Philippe gehört einem
nie ganz allein.

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



Jahreskalender Ref. 5205G

VOLLENDET,
UM DAS BESTE
AUS IHRER ZEIT
ZU MACHEN.



THE FORD MOTOR COMPANY PRESENTS

VIGNALE



Go Further

ford.ch

Collaborative Finance auf der Lauer



Marc Bürki,
CEO Swissquote

Die Wut der französischen Taxifahrer, die Ende Januar erneut massenhaft gegen das Unternehmen Uber demonstriert haben, wird in erster Linie dazu führen, dass der Bekanntheitsgrad des kalifornischen Start-ups weiter steigt. Genau wie **Airbnb** im Bereich der Unterkünfte ist es Uber innerhalb von wenigen Jahren gelungen, Verbraucher auf der ganzen Welt von sich und seinen Angeboten zu überzeugen, ohne wirklich viel dafür tun zu müssen.

S. 34

S. 42 Die Expansion dieser **Vorreiter** der Sharing Economy geht rasant vonstatten und wirft jede Menge Fragen auf. So hält sich bei den Sharing-Plattformen für Finanzdienstleistungen die öffentliche Resonanz in Grenzen, obwohl diese Plattformen eine Schlüsselrolle in der Sharing Economy spielen. Laut einer Studie von PricewaterhouseCoopers handelt es sich immerhin um den Bereich der Sharing Economy, der in den nächsten zehn Jahren mit 63 Prozent jährlich am schnellsten wachsen wird.

S. 52

Für Privatpersonen, die Mittel benötigen, um sich selbstständig zu machen, die einen Kredit aufnehmen oder einfach Geld transferieren möchten, bieten die Plattformen der Collaborative Finance wie **Lending Club** oder Transferwise Vorteile, die die klassischen Banken oft nicht bieten können: Erreichbarkeit und Einfachheit. Die traditionellen Institute leiden bereits darunter, dass die Bürger ihnen nicht mehr vertrauen. Jetzt zwingen die Akteure der Sharing Economy sie zusätzlich, sich zu bewegen und rasch an die neuen Bedürfnisse anzupassen.

In gewisser Weise übernimmt Otto Normalverbraucher das Zepter und freut sich, dem traditionellen System ein Schnippchen zu schlagen.

Die neuen Sharing-Plattformen verfügen über alles, was man braucht, um sich auf den Schwellenmärkten durchzusetzen: Dort vollzieht sich die Digitalisierung der Gesellschaften im Eiltempo, und die Infrastruktur – beispielsweise Geotagging und Micropayments –, die die Sharing Economy benötigt, gehört längst schon zum Alltag.

Innovative Start-ups der Sharing Economy verzichten zugunsten des Endkunden auf viele Zwischenschritte und Mittler. Damit verkörpern sie dieselbe Philosophie, die auch die Swissquote Bank seit ihrer Gründung stets vertreten hat: Wir wissen, dass man häufig althergebrachte Modelle in Frage stellen muss, um erfolgreich zu sein...

Logitech, das Unternehmen, dem wir in der vorliegenden Ausgabe ein grosses Porträt widmen (neben dem Dossier über die Sharing Economy), wird sicher nicht das Gegenteil behaupten. Die Schweizer Firma hat in den letzten Quartalen dank eines vollständigen Neudesigns ihrer Produktpalette, die sich längst nicht mehr auf Tastaturen und Mäuse beschränkt, zu einem soliden Wachstum zurückgefunden.

S. 18

Zum Abschluss erlauben Sie mir eine Anmerkung in eigener Sache: Sicher haben Sie bemerkt, dass wir Grafik und Inhalte Ihres Magazins weiterentwickelt haben. Nach sechs Jahren hatten wir den Eindruck, dass die Zeit für einen Neustart gekommen sei. Wir hoffen, dass Sie das Ergebnis überzeugt.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

TRENDS



14



18

LOGITECH

DOSSIER

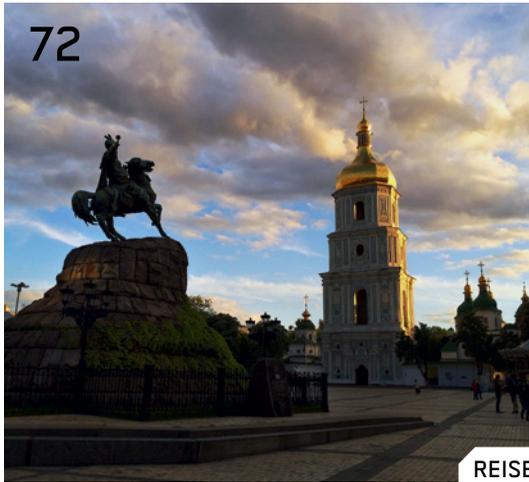
SHARING ECONOMY DIE REVOLUTION HAT GERADE ERST BEGONNEN

INHALT

- 3. EDITORIAL
von Marc Bürki
- 6. SCANS
Aktuelles aus
der Wirtschaft
- 14. TRENDS
Manager, Märkte,
Innovationen
- 16. DAS MATCH
Schindler vs. Otis
- 18. PORTRÄT
Logitechs
Auferstehung
- 24. ANALYSE
Die Meinung der
Experten: VW und
der Abgaskandal

30. DOSSIER: SHARING ECONOMY

- 34. Interview mit
Olivier Grémillon,
Airbnb Europe
- 40. Infografik: Die zweite
Internetrevolution
- 42. Die Champions der
Sharing Economy
- 48. Gegenschlag
der Dinosaurier
- 52. Peer-to-Peer-Geschäfte
abseits der Banken
- 56. Viel Arbeit für
die Regulierer
- 60. Interview mit
dem Star-Ökonomen
Arun Sundararajan



AUTOMOBIL

62. SWISSQUOTE

Zwei Portfolios gegen die Unsicherheit

63. BÜCHER UND APPS

Aktuelle Tipps zum Lesen und Herunterladen

64. UNTERNEHMENSKULTUR

Entschlüsselt: Das Logo von LafargeHolcim

66. AUTOMOBIL

Formel E, die Neuerfindung des Motorsports

70. MULTIMEDIA

Kurven, die verzaubern

72. REISE

Kiew: Eine Stadt feiert das Leben

80. GANZ PRIVAT

François-Henry Bennaïm, CEO von Audemars Piguet

HERAUSGEBER

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

Koordinatorin

Brigitta Cooper

REDAKTION

Chefredaktor

Ludovic Chappex

Artdirection

Caroline Fischer und Natalie Bindelli

CANA atelier graphique
Route de Jussy 29 - 1226 Thônex
www.ateliercana.ch

Autoren

Mehdi Atmani, Clément Bürge, Stanislas Cavalier, Lionel Froissart, Benjamin Keller, Marie Maurisse, Sylvain Menétrey, Gaëlle Sinnassamy, Gaëtan Vannay, Armelle Vincent, Julie Zaugg

Gestaltung

Natalie Bindelli, Caroline Fischer, Alban Vogel (CANA atelier graphique)

Cover

Foto: Michaël Ottenwaelter für Swissquote Magazine

Fotos

Michaël Ottenwaelter, Niels Ackermann, AFP, Newscam, Reuters, Keystone

Prüfung der deutschsprachigen Ausgabe

ZURBONSEN Zürich

Übersetzung

Technicis Finance

DRUCK UND VERTRIEB

Stämpfli Publications
Wölflistrasse 1 - 3001 Bern
www.staempfli.com

ANZEIGEN

Mediensatellit
Baslerstrasse 30 - 8048 Zürich
www.mediensatellit.ch

WEMF

2015: 49'471 Ex. / Auflage: 60'000 Ex.

ABONNEMENT

CHF 40.- für 6 Ausgaben
www.swissquote.ch/magazine/d/

SCANS

Konsum

EIN NEUES BIERIMPERIUM



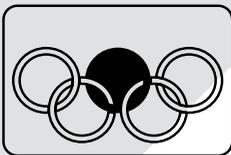
KOMPANIA SPOLECZNA

Die Biergiganten Anheuser-Busch InBev und SABMiller, denen Marken wie Stella Artois, Corona, Peroni oder Grolsch gehören, haben sich im Rahmen einer 69 Mrd. Pfund schweren Transaktion zusammengetan. Der neue Konzern wird ein Drittel des weltweit konsumierten Gerstensafts produzieren und die Hälfte der Branchengewinne generieren. Die Fusion der Giganten soll es den beiden Unternehmen auch ermöglichen, der aktuellen Entwicklung auf dem Biermarkt entgegenzuwirken. In den USA verloren sie zuletzt Marktanteile gegenüber kleinen Handwerksbrauereien, deren Produktionsmengen im vergangenen Jahr um 18 Prozent gestiegen sind. In Deutschland ist die Zahl der Bierliebhaber seit den 70er-Jahren um ein Drittel zurückgegangen. Durch die Fusion mit SABMiller baut Anheuser-Busch InBev ausserdem seine Präsenz auf den vielversprechenden Schwellenmärkten wie Afrika, Kolumbien und Peru weiter aus. — ABI



«Ich habe lieber einen kleineren Teil von etwas Grossem als einen grösseren Teil von etwas Kleinem.»

Twitter-CEO **Jack Dorsey** bei seiner Ankündigung, ein Drittel seiner Aktien an die Mitarbeiter des Kurznachrichtendienstes zu verschenken.



+0,3%

zusätzliches Wachstum erwartet die Bank of Japan zwischen 2015 und 2018 im eigenen Land durch die Vorbereitungen auf die Olympischen Spiele in Tokio 2020.

Umwelt

KALIFORNIENS WASSER STEHT NICHT ZUM VERKAUF

Nestlé befindet sich in den USA im Visier mehrerer Umweltorganisationen. Die NGOs beschuldigen den Konzern aus Vevey, in Kalifornien mit einer seit 1988 abgelaufenen Lizenz Wasser in Flaschen abzufüllen. Sie haben inzwischen Anzeige erstattet und fordern die sofortige Schliessung der Pipeline, die das Wasser von der Quelle des Strawberry Creek zum Nestlé-Werk befördert. Ihr Hauptbeschwerdepunkt ist, dass Kalifornien unter einer der schlimmsten Dürren seiner Geschichte leidet und daher nicht zulassen darf, dass ein Teil seines Wassers abgeleitet wird. Die amerikanischen Forstbehörden haben inzwischen eine Untersuchung eingeleitet. — NESN



Protest von Umweltschützern im Mai 2015 vor den Werkstoren von Nestlé in Los Angeles.

NEWSCOM / JIM RUYMEN



Die TV-Serie Sense8 präsentiert acht Personen, die in acht Metropolen auf vier Kontinenten verbunden sind.

NETFLIX

Digital NETFLIX IST (FAST) ÜBERALL

Netflix ist mittlerweile in den meisten Regionen der Welt verfügbar. Der amerikanische Streaming-Dienst für Filme und Serien kündigte im Januar an, sein Angebot auch auf Vietnam, Algerien, Russland, Polen, Indien und die Türkei auszudehnen. Das Unternehmen ist in über 190 Ländern präsent, bislang allerdings noch nicht in China.

Doch die Firma «prüft weiterhin» die Möglichkeiten, im Reich der Mitte tätig zu werden, wie sie in einer Pressemitteilung bekanntgab. Eine Genehmigung in diesem Land, in dem eine strenge Internetzensur herrscht, «wird Zeit brauchen», so Reed Hastings, CEO der Online-Videothek. Auch auf der Krim, in Nordkorea und in Syrien ist Netflix nicht verfügbar.

— NFLX

Ernährung DIE NAHRUNGSMITTELPREISE FALLEN

Nach Angaben der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) sind die Weltmarktpreise für Getreide, Milchprodukte, Fleisch, Pflanzenöle und Zucker 2015 innerhalb eines Jahres um 19,1 Prozent gefallen. Vor allem der Verbrauch von Milcherzeugnissen ist in China drastisch zurückgegangen, während gleichzeitig im April 2015 die Milchquote in Europa aufgehoben wurde, was zu einer Überproduktion führte. Auch das russische Embargo auf Lebensmittel infolge der Ukraine-Krise wirkte sich auf die Preise aus, insbesondere auf die von Fleisch.



\$98Mrd.

betrug 2015 das Haushaltsdefizit Saudi-Arabiens, 21 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Schuld ist der niedrige Ölpreis, der seit 2014 zwei Drittel an Wert verloren hat.

RANKING

DIE TOP FÜNF DER PÜNKTLICHSTEN FLUGGESELLSCHAFTEN DER WELT (pünktliche Flüge 2015 in Prozent)

1. JAPAN AIRLINES

89,44%

2. IBERIA

88,97%

3. ANA

88,88%

4. KLM

87,88%

5. AUSTRIAN AIRLINES

87,68%

SPENDEN: DIE FÜNF GRÖSSTEN PHILANTHROPEN

1. BILL GATES

\$27 MRD.

2. WARREN BUFFET

\$21,5 MRD.

3. GEORGE SOROS

\$8 MRD.

4. AZIM PREMJI

\$8 MRD.

5. CHARLES FRANCIS FEENEY

\$6,3 MRD.

MIETEN: DIE FÜNF TEUERSTEN STRASSEN DER WELT

1. UPPER 5TH AVENUE, NEW YORK

€ 33'812 PRO M²/JAHR

2. CAUSEWAY BAY, HONG KONG

€ 23'178 PRO M²/JAHR

3. CHAMPS-ÉLYSÉES, PARIS

€ 13'255 PRO M²/JAHR

4. NEW BOND STREET, LONDON

€ 12'762 PRO M²/JAHR

5. VIA MONTENAPOLEONE, MAILAND

€ 10'000 PRO M²/JAHR

Quellen:
FlightStats, Wealth-X et
Business Insider, Cushman
& Wakefield



2,7 Mio.

Arbeitsplätze sind in den USA 2015 laut offiziellen Statistiken geschaffen worden, womit die Arbeitslosenquote gegenwärtig bei 5 Prozent liegt. Es herrscht also fast Vollbeschäftigung.



«Das weltweite Wachstum wird 2016 enttäuschend und ungleichmässig ausfallen. Die mittelfristigen Aussichten haben sich abgeschwächt.»

IWF-Generaldirektorin **Christine Lagarde** in einem Gastbeitrag im deutschen «Handelsblatt».

Digital

PERSONALISIERTE WERBUNG AUF DEM VORMARSCH

Die für Werbung in sozialen Netzwerken aufgewendeten Mittel sind 2015 weltweit auf über 25,1 Mrd. Dollar angestiegen. Für ihre Kampagnen nutzten Marken mehr denn je persönliche Informationen über die Nutzer solcher Plattformen, wie etwa Einkommen, Beruf oder Hobbys. BMW zum Beispiel versandte bestimmte exklusive Werbeanzeigen nur an solche Nutzer des

chinesischen Chat-Diensts WeChat, deren Profile nahelegten, dass sie über ausreichend Mittel verfügen, um sich ein Luxusauto zu kaufen. Derartige Beispiele gibt es zuhauf. Die US-Heimwerkerkette Lowe hat sogar schon eine Werbung entworfen, deren Inhalt sich ändert, sobald ein Facebook-Nutzer ein bestimmtes Zimmer seines Hauses in seinem Status erwähnt.

Finanzen

EIN 320 METER HOHER WOLKENKRATZER FÜR DEN HOCHFREQUENZHANDEL



DAVIDE DAMICO

The Shard in London

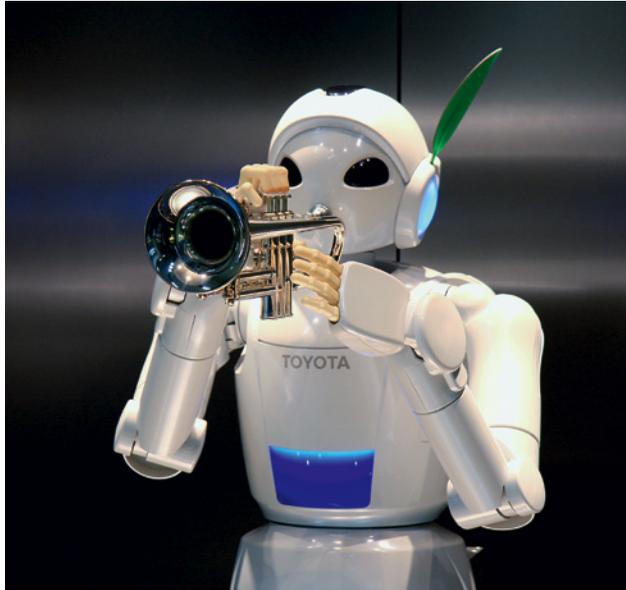
Die kanadische Telekom-Firma Vigilant Global will in Dover an der Südostküste des Vereinigten Königreichs ein Gebäude errichten, das höher sein soll als The Shard in London, Europas höchster Wolkenkratzer. Hierdurch soll den Tradern der City ermöglicht werden, ihre Transaktionen in einer millionstel Sekunde zu tätigen. Das Gebäude soll laut Vigilant mehr als 320 Meter hoch werden, um ungehindert mit den europäischen Finanzmärkten kommunizieren zu können. Die Daten sollen per Mikrowellen übertragen werden. Schätzungen zufolge macht der Hochfrequenzhandel weltweit etwa 50 Prozent der Börsengeschäfte aus. Das Hochhaus befindet sich derzeit noch im Entwurfsstadium.



AFP / ANDY BUCHANAN

Robotik**TOYOTA INVESTIERT IN KÜNSTLICHE INTELLIGENZ**

Toyota wird eine Mrd. Dollar in die Entwicklung von Projekten im Bereich künstliche Intelligenz investieren. Ein 200-köpfiges Team hat im Silicon Valley bereits die Arbeit aufgenommen. Eine zweite Forschungsgruppe wird gerade in der Nähe der Technischen Hochschule MIT in der Region Boston gegründet.



LARIQUE

Mit dieser Investition soll die Entwicklung von selbstfahrenden Autos sowie von Robotern, die Senioren und Menschen mit Behinderung im Alltag unterstützen, gefördert werden. Der Autohersteller tüfelt ausserdem an humanoiden Robotern, die sich unterhalten oder ein Musikinstrument spielen können. — 6201

Energie**SCHLECHTE ZEITEN FÜR BP**

BP wird in den nächsten zwei Jahren weltweit mindestens 4'000 Arbeitsplätze streichen. Vor allem der Absturz des Ölpreises bereitet dem Konzern Sorgen. Erst kürzlich wurde er zudem im Zusammenhang mit der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko im Jahr 2010 von einem US-Bundesgericht zu einer Strafzahlung in Höhe von 20,8 Mrd. Dollar verurteilt.

BP ist nicht der einzige Ölkonzern, der unter dem Ölpreis-Verfall leidet: Sein britisch-niederländischer Konkurrent Shell gab bekannt, dass im Rahmen der Fusion mit der BG Group zusätzlich zu den bereits geplanten 7'500 Stellen weitere 2'800 abgebaut werden. — BP

Ölplattform von BP in der Nordsee

KICKSTARTER

HIDDENHUB

HIDDENHUB**Der Lautsprecher, der den Raum scannt**

Mit seiner flachen, runden Form wirkt der HiddenHUB bereits optisch extravagant und futuristisch. Sein eigentliches Geheimnis sind jedoch die Infrarotsensoren im Inneren, mit deren Hilfe er Form und Grösse eines jeden Zimmers scannen und seinen Klang an den jeweiligen Raum anpassen kann. Er erkennt zudem, ob jemand im Raum ist, und schaltet sich entsprechend ein oder aus.

Mit der Finanzierungskampagne für diesen «smarten» Lautsprecher, die im September 2015 auf der Crowdfunding-Plattform anliefe, wurden in drei Monaten über 1,2 Mio. Dollar in drei Monaten über 1,2 Mio. Dollar von 2'698 Personen eingesammelt, was deutlich über dem anfänglichen Ziel von 200'000 Dollar lag. Alle Geldgeber, die mindestens 339 Dollar gespendet haben, erhalten im März 2016 einen HiddenHUB. Anschliessend wird das Gerät für 599 Dollar auch im Handel erhältlich sein.

KAPITALBESCHAFFUNG
\$1,2 MIO.

LIEFERBAR
MÄRZ 2016

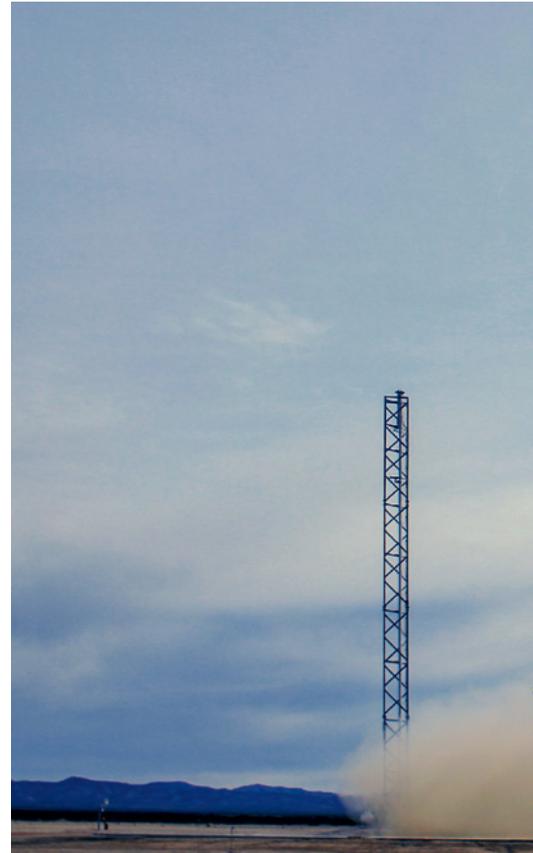


«Der Mensch darf in einem Unternehmen nicht die einzige Anpassungsvariable sein.»

Carrefour-Chef **Georges Plassat** verurteilt in der französischen Tageszeitung «Le Figaro» den Preiskrieg der Unternehmen.

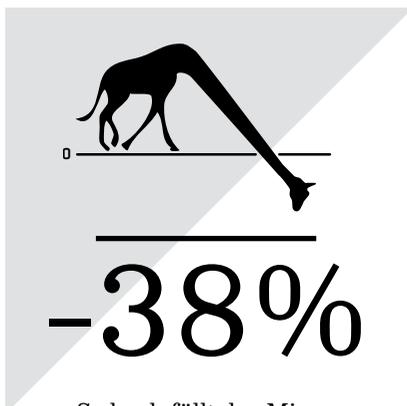
Raumfahrt BLUE ORIGIN GEGEN SPACE X: KRIEG DER STERNE

Der Onlinehandel ist ihm nicht genug: Amazon-Gründer Jeff Bezos möchte jetzt auch den Weltraum erobern. Mit seinem Unternehmen Blue Origin ist es ihm im November 2015 und erneut im Januar gelungen, eine Rakete zu starten, sie in eine Höhe von 100,5 Kilometern zu befördern und wieder auf der Erde landen zu lassen. Ein historisches Ereignis, denn es war der erste Schritt zur Entwicklung einer wiederverwendbaren Rakete. Mit diesem technologischen Fortschritt sollen die Kosten für Weltraummissionen stark reduziert und die Türen zu zahlreichen kommerziellen Anwendungen geöffnet werden. Das Unternehmen ist allerdings nicht allein in diesem Sektor aktiv. Das von Tesla-Chef Elon Musk gegründete Unternehmen Space X zeigte am vergangenen 21. Dezember, dass es mehr zu bieten hat: Ihm ist es gelungen, die Trägerrakete Falcon 9 ins All zu schiessen und wieder landen zu lassen, nachdem die Zweitstufe der Rakete erfolgreich elf Satelliten in 200 Kilometern Höhe in eine Umlaufbahn gebracht hatte.



Uhren

SMARTWATCHES: DIE SCHWEIZ KONTERT



So hoch fällt das Minus bei den Importen Chinas aus Afrika aus. Dieser drastische Rückgang ist auf den Wirtschaftsabschwung im Reich der Mitte zurückzuführen, durch den der Bedarf an Rohstoffen abgenommen hat.



Smarte Uhren von TAG Heuer.

AFP / JEWEL SAMAD

Die Schweizer Uhrenindustrie reagiert auf die iWatch von Apple. Die Gegenoffensive startete Mitte Oktober mit der Kollektion Bellamy von Swatch. Die Uhr verfügt über einen NFC-Chip und ermöglicht mobiles Bezahlen. Auch Tag Heuer hat inzwischen eine Smartwatch im Sortiment. Sie wurde in Zusammenarbeit mit Intel und Google entwickelt. Das Modell kam Anfang November

auf den Markt, kostet 1'400 Franken und wurde bereits über 100'000 Mal bestellt. Tauf frisch ist die Bold Motion des Uhrenherstellers Movado aus La Chaux-de-Fonds, dessen Sitz sich inzwischen in den USA befindet. Sie wurde in Kooperation mit Intel kreiert, verfügt über einen Schrittzähler sowie einen Aktivitätstracker und kann von einem Smartphone aus Benachrichtigungen empfangen.



Sie startet nicht nur, sondern landet auch wieder: die Rakete des US-Unternehmens Blue Origin.

BLUE ORIGIN



\$13,97 Mrd.

Einkommenssteuer musste Apple 2014 in den USA zahlen – mehr als IBM, Microsoft und Google zusammen.

— AAPL



«Eine vier Grad wärmere Welt ist nicht versicherbar.»

Der Vorstandsvorsitzende des Versicherungsunternehmens Axa **Henri de Castries** warnt in einem Interview mit der französischen Tageszeitung «Le Parisien» vor den Risiken der globalen Erwärmung.

Finanzen

REKORDBETRÄGE BEI FUSIONEN UND ÜBERNAHMEN

Das Volumen aller 2015 verzeichneten Fusionen und Übernahmen liegt bei über fünf Bio. Dollar, laut dem Statistikdienstleister Dealogic ein neuer Rekordwert. Innerhalb eines Jahres ist das Transaktionsvolumen damit um 37 Prozent gestiegen. Bei 69 Fusionen betrug es mehr als zehn Mrd. Dollar. Der Gesundheitssektor

belegt in diesem Ranking den ersten Platz (724 Mrd.), gefolgt vom Technologie- (713 Mrd.) und Immobiliensektor (458 Mrd.). Die im November angekündigte Elefantenhochzeit der US-Pharmariesen Pfizer und Allergan zum Preis von 160 Mrd. Dollar war der teuerste Zusammenschluss des Jahres.

DER FLOP

Stevia-Cola

Coca-Cola Life wurde nach einer Testphase auf dem argentinischen und chilenischen Markt im Herbst 2014 eingeführt und ist nun Teil der Produktpalette des Limonadenherstellers aus Atlanta. Das kohlenensäurehaltige Getränk mit Stevia und Zucker enthält 30 Prozent weniger Kalorien als herkömmliche

Coca-Cola – ohne Zugabe chemischer Süsstoffe. Das neue Getränk konnte allerdings bislang nicht überzeugen. In den ersten fünf Wochen nach Markteinführung wurden nur sieben Millionen Liter verkauft. Zum Vergleich: Coca-Cola Zero brachte es im gleichen Zeitraum auf 30 Millionen Liter.

Im Vereinigten Königreich lag der mit Coca-Cola Life erzielte Umsatz im ersten Jahr bei mageren 43 Mio. Franken, das sind nur 2,43 Prozent des Unternehmensportfolios. In Chile und Argentinien haben einige Supermärkte schon begonnen, die Flaschen wieder aus den Regalen zu nehmen. — K0

SCANS



«Es ist ein Produkt, das zu viel auf einmal will. Es versucht, Tablet und Laptop gleichzeitig zu sein, und ist letztlich nichts von beidem. Es ist irgendwie verwässert.»

Apple-Chef **Tim Cook** über das neue Surface Book seines Konkurrenten Microsoft.

Automobile VOLKSWAGEN LEIDET

Der deutsche Autobauer Volkswagen, der seit Monaten in einen riesigen Abgasskandal verwickelt ist (siehe Interview S. 24), musste 2015 im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang seiner weltweiten Verkäufe um 2 Prozent verkraften. Der Absatz seiner Hauptmarke VW sank sogar um 5 Prozent. Für die Muttergesellschaft ist es das erste negative Ergebnis seit 13 Jahren, für VW das erste seit elf Jahren. Die Gruppe, zu der auch Audi, Škoda und Seat gehören, verkaufte 2015 9,93 Millionen Fahrzeuge und unterschritt damit die Zehn-Millionen-Schwelle, die sie im Vorjahr noch geknackt hatte. Neben dem Skandal wirkte sich vor allem die Wachstumsverlangsamung in China auf die Ergebnisse des Konzerns aus.

— V W

Luftfahrt

PASSAGIERREKORD FÜR SWISS



ANDREW NASH

Swiss hat 2015 16,3 Millionen Passagiere befördert. Die Zahl stieg in einem Jahr um 0,9 Prozent und erreichte damit einen Rekordwert, während die Flüge um 0,7 Prozent zulegten (126'715 Flüge in Europa und 18'431 Interkontinentalflüge). Ende Januar erhielt Swiss die erste

ihrer neuen Boeings 777-300ER, die die aktuelle Langstreckenflotte – Maschinen des Typs Airbus A340-300 – ersetzen sollen. Die «Triple Seven»-Maschinen, die 340 Passagiere befördern können, sollen 2016 nach und nach in Betrieb genommen werden. — LHA

BÖRSENGANG

JAPAN POST SAMMELT 11,6 MRD. DOLLAR EIN

Bei ihrer Entscheidung, die japanische Post zu privatisieren, hatte die Regierung von Shinzo Abe eine klare Idee vor Augen: die japanischen Bürger davon zu überzeugen, einen Teil ihres Ersparnis in Finanzinstrumente zu investieren, statt es auf einem Konto ruhen zu lassen. Die Strategie, die Anfang November zum Börsengang der Japan Post führte, hat sich ausgezahlt. Das Unternehmen mit seinen beiden Tochtergesellschaften für das Bank- bzw. Versicherungsgeschäft hat beim Börsengang 11,6 Mrd. Dollar eingenommen. Zu verdanken ist dies dem Ausgabepreis, der zwischen 41 und 67 Prozent



AFP / YOSHIKAZU TSUNO

unter dem tatsächlichen Wert der Aktie lag. Es ist der grösste Börsengang seit demjenigen des chinesischen E-Commerce-Riesen Alibaba im September 2014, der 25 Mrd. Dollar einbrachte.

— 6178



DS AUTOMOBILES

SPIRIT OF
AVANT-GARDE

LASSEN SIE SICH VON
INSPIRATION LEITEN.

Neuer **DS 4**



PREMIUM LEASING
AB **CHF 159.-**/MONAT MIT
4 JAHREN GARANTIE

DS empfiehlt **TOTAL**

www.driveDS.ch

Angebote gültig für alle zwischen dem 1. Januar bis 29. Februar 2016 verkauften Fahrzeuge. Angebote gültig für Privatkunden; nur bei den an der Aktion beteiligten Händlern. Empfohlene Verkaufspreise. DS behält sich das Recht vor, die technischen Daten, die Ausstattungen und die Preise ohne Vorankündigung zu ändern. New DS 4 Chic 1.2 PureTech 130 S&S 6-Gang-Manuell, Verkaufspreis CHF 26'250.-, Cash-Prämie CHF 5'300.-, CHF 20'950.-; VERBRAUCH GESAMT 4,9 L/100 KM; CO₂-EMISSION 112 G/KM; TREIBSTOFFVERBRAUCHSKATEGORIE C. Premium Leasingzins 2,9%. 48 Monatsraten zu CHF 159.-, 10'000 km/Jahr, Restwert CHF 9'495.-, 30% Anzahlung. Effektiver Jahreszins 2,99%. Angebot nur in Verbindung mit dem Abschluss des Garantieverlängerungsvertrags EssentialDrive (2 Jahre Werksgarantie, 2 Jahre EssentialDrive-Garantie). Unter Vorbehalt der Genehmigung durch Citroën Finance, Division der PSA Finance Suisse SA, Schlieren. Eine Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. Vollkaskoversicherung obligatorisch. Abgebildetes Modell mit Optionen New DS 4 Sport Chic 2.0 BlueHDi 180 S&S EAT6, CHF 40'900.-. **Der Durchschnittswert der CO₂-Emissionen aller immatrikulierten Neuwagen beträgt für das Jahr 2016 139 g/km.**

TRENDS



NEWSCOM / ROGER MURMANN

Manager

STEVE EASTERBROOK

Der McDonald's-Retter

Steve Easterbrook, der seit März 2015 die Geschicke von McDonald's leitet, hatte zweifelsohne schon dankbarere Aufgaben. Der 48-jährige Brite soll die vernachlässigte Burgerkette wieder auf Kurs bringen. Denn vor allem junge Leute bevorzugen heute andere Fast-Food-Restaurants mit besserem Image wie Chipotle, Five Guys oder Shake Shack. Diese Aufgabe geht der Manager offenbar entschlossen an: Er hat inzwischen ein ganztägig verfügbares Frühstück und auch Burger, deren Brot und Saucen der Kunde selbst wählen kann, ins Angebot aufgenommen. Im letzten Quartal jedenfalls ist der Umsatz von McDonald's um 5 Prozent gestiegen. Easterbrook, der seine Karriere bei PricewaterhouseCoopers begann, war bereits von 1993

bis 2011 für McDonald's tätig und schaffte in dieser Zeit den Aufstieg zum CEO für das Vereinigte Königreich und zum Präsidenten der Nordeuropa-Division. Anschliessend war er Geschäftsführer der britischen Schnellrestaurantketten PizzaExpress und Wagamama, bevor er 2013 als Chief Brand Officer zur Marke mit dem goldenen M zurückkehrte.

In Kürze

CEO von
McDonald's

Nationalität
Britisch

Jahresgehalt
1,1 Mio. Dollar



Märkte

RUSSLAND

Ein Riese hängt in den Seilen

Der russischen Wirtschaft geht es weiterhin schlecht. 2015 schrumpfte sie um 3,7 Prozent, in diesem Jahr wird sie laut IMF voraussichtlich noch um weitere 1 Prozent zurückgehen. Das Land leidet nach wie vor unter den Sanktionen der USA und Europas, die wegen der Krim-Annexion Anfang 2014 verhängt worden waren. Sie sollen Russland bislang mehr als 100 Mrd. Dollar gekostet haben. Aber auch der Absturz des Erdölpreises um 70 Prozent seit 2014 spielt natürlich

eine grosse Rolle. Da die Volkswirtschaft des Landes auf den Ölexport angewiesen ist, hat der Rubel in den vergangenen 20 Monaten die Hälfte seines Werts gegenüber dem Dollar eingebüsst; im Januar sackte der Kurs auf 85 Rubel für einen Dollar ab. Die Inflationsrate kletterte 2015 auf 12,9 Prozent.

BIP pro Kopf
12'736 Dollar

Wachstum 2015
-3,7 Prozent

Wichtigste
Wirtschaftssektoren

Öl, Erdgas, Holz,
Edelmetalle,
Rüstung



GOOGLE LOON LAUNCHED JUNE 2013

Innovationen

PROJECT LOON

Unternehmen
Alphabet
(Google)

Verfügbar ab
2016

Kosten
bis zu \$3 Mrd.
für 180 Ballons

Himmlisches Internet

Sie sehen aus wie semitransparente weisse Riesen Kürbisse. Die mit Helium gefüllten Ballons sind der sichtbare Teil einer total verrückten Google-Initiative aus dem Jahr 2012: des Project Loon. Das Vorhaben verfolgt das kühne Ziel, die 4,3 Milliarden Menschen – also rund 60 Prozent der Weltbevölkerung – in armen bzw. entlegenen Weltregionen, die gegenwärtig keinen Internetzugang besitzen, ans World Wide Web anzubinden. Jeder der Ballons mit einem Durchmesser von 15 Metern ist mit

einer solarbetriebenen Relaisstation ausgestattet, die sich mit dem Telekommunikationsnetz des Landes, über dem er sich befindet, verbinden kann. Die Ballons senden das Signal dann zur Erde zurück, wo es von den Bewohnern über ihr Smartphone oder ihren Laptop als Breitband-Internetverbindung empfangen werden kann. Die Ballons befinden sich in der Stratosphäre, 20 Kilometer über der Erde. Zum Vergleich: Passagierflugzeuge fliegen in rund 10 Kilometern Höhe. Etwa 20 der mobilen

Internetstationen werden derzeit bereits über Brasilien, Neuseeland und Australien getestet. Von 2016 an soll die Anwendung in grösserem Massstab zum Einsatz kommen. Eine gute Chance für Google, dessen Einkünfte vor allem aus Onlinewerbung stammen und deshalb stark von der Zahl der Internetnutzer abhängen.

DAS MATCH

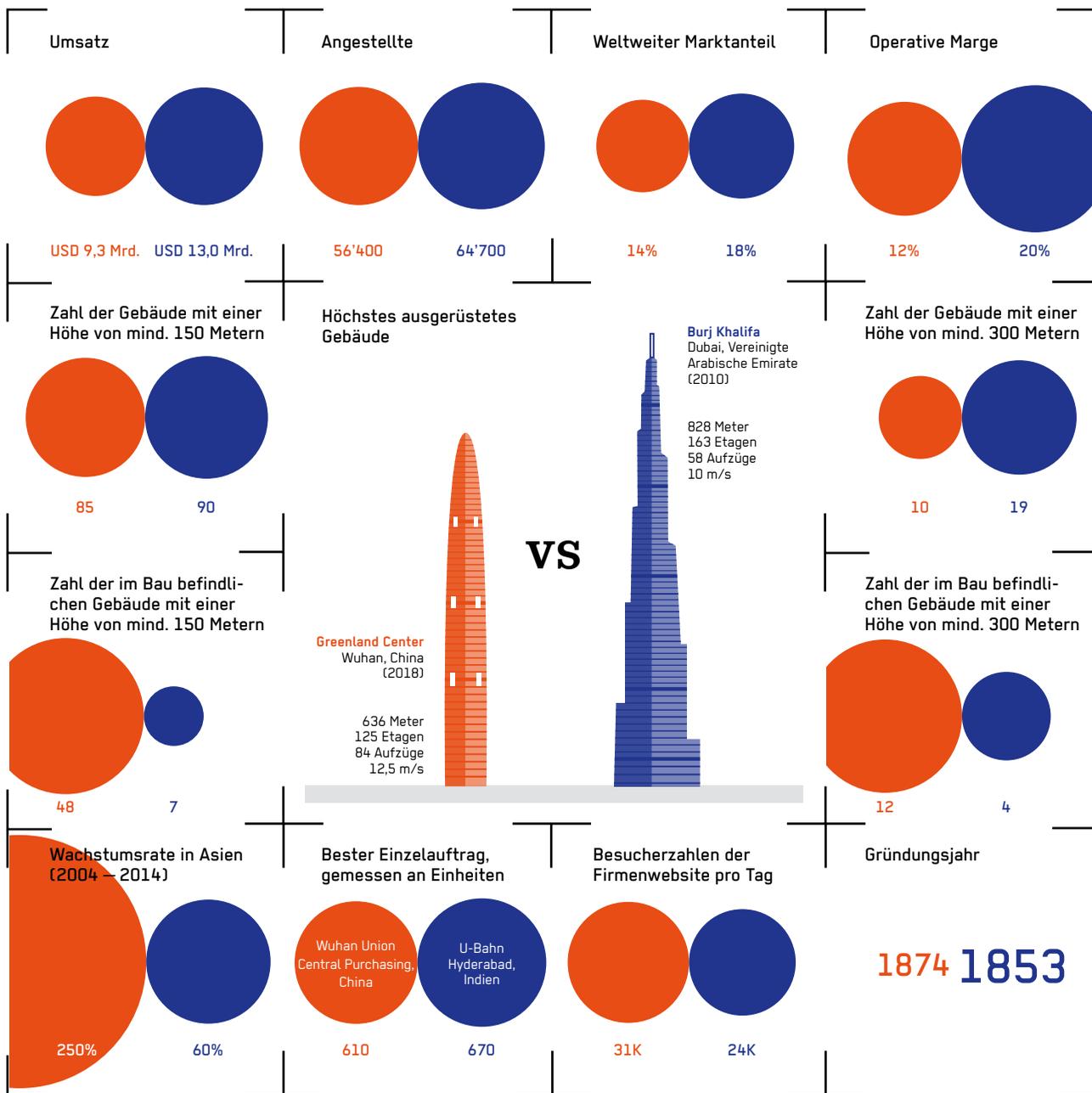
SCHINDLER VS OTIS

LUDOVIC CHAPPEX

Die Hersteller von Aufzügen und Rolltreppen arbeiten in einer fantastischen Branche: Angesichts der weltweiten Urbanisierung und der Überalterung vieler Gesellschaften können ihre Geschäfte mittel- und langfristig nur florieren. Fünf Akteure teilen sich zwei Drittel des Weltmarktes: Otis (USA, 18 Prozent), Schindler (Schweiz, 14 Prozent), Kone (Finnland,

13 Prozent), ThyssenKrupp (Deutschland, 12 Prozent) und Hitachi (Japan, 10 Prozent). Noch hat Otis, ein Unternehmen der United Technologies Corporation (Pratt & Whitney, Hamilton Sundstrand, Carrier, UTC Fire & Security, Sikorsky) die Führung. Aber der Hauptkonkurrent aus Luzern fordert Otis heraus, insbesondere in China. Auf dem prestigeträchtigen Hochhausmarkt ab

150 Metern Höhe ist Schindler dank seiner « Top Range Division » in Shanghai sehr erfolgreich: 70 Prozent aller Aufzüge werden in Asien verkauft. Schindler erwirtschaftet auf dem Kontinent 29 Prozent seines Umsatzes, 2004 waren es erst 16 Prozent. Zugleich ist der Marktanteil von Otis in China in weniger als zehn Jahren von 25 auf 15 Prozent gesunken. —SCHN —UTX



Quellen: Bordier, Capital Group, Credit Suisse, Ken Research, Schindler, The Skyscraper Center CTBUH, United Technologies Corp.



Skier: Leichtbau.

Mountainbike: Carbon.

Laufschuh: Luftfederung.

Bleiben Sie Ihrer Performance treu.

Der neue Macan GTS.

GTS bedeutet Purismus, Sportlichkeit und Porsche in Reinkultur. 360 PS bedeuten Power. Viel Power, die der GTS über seine vier schwarzen 20 Zoll Räder kompromisslos auf die Strasse bringt. Performance pur, die Sie ab März 2016 erfahren können. In Ihrem Porsche Zentrum.



www.porsche.ch/macan/d

Follow us on  



PORSCHE

Logitech's Auferstehung

Nach mehreren schwierigen Jahren hat sich die Schweizer IT-Firma wieder aufgerappelt und sich dabei gleich neu erfunden. Mittlerweile macht sie als auf Design spezialisierter Hersteller von «Post-PC»-Produkten von sich reden.

BENJAMIN KELLER

IN ZAHLEN

1981

Gründung des Unternehmens in der Gemeinde Apples im Kanton Waadt.

60

Designpreise hat Logitech in den letzten 18 Monaten erhalten – mehr als je zuvor.

7'000

Angestellte beschäftigt die Firma weltweit.

2,11

Mrd. Dollar betrug der Unternehmensumsatz 2014. Das entspricht einem Plus von 2 Prozent innerhalb eines Jahres (bei konstanten Wechselkursen).

3

Millionen Produkte versendet Logitech jede Woche in 100 Länder.



Logi» ohne «tech»? Ja, der Waadtländer IT-Konzern verzichtet neuerdings

bei einem Teil seiner Geräte auf den zweiten Teil seines Namens, weil die Firma nicht mehr nur als Hersteller von Computerzubehör wahrgenommen werden möchte. Hintergrund dieser Entscheidung ist ein tief greifender Wandel, den das Unternehmen in den vergangenen Jahren durchgemacht hat. An dessen Ende stehen nun unter anderem die Markteinführung innovativer neuer Produkte in buntem und etwas abgedrehtem Design sowie eine komplette Neuausrichtung des Markenauftritts, der diese Verwandlung unterstreichen soll.

«Der Konzern verliess sich auf veraltete Produkte wie externe Webcams, die ja heute in jedem Notebook integriert sind.»

Mark Diethelm, Analyst der Genfer Bank Mirabaud

«Das ist das Post-PC-Logitech», sagt Daniel Borel, Mitgründer und Ehrenpräsident des Unternehmens. «In der heutigen Welt überzeugt man die Verbraucher nicht mehr mit roher Technik. Die Kunden wollen ein cooles Designobjekt. Am wichtigsten sind ihnen bei einem Produkt das Aussehen und die Benutzerfreundlichkeit.»

Logitechs Kehrtwende geht auf die Krise zurück, in der das Unternehmen zwischen 2009 und 2012 steckte. 2012 musste die Firma einen Nettoverlust in Höhe von 228 Millionen Dollar im Verlaufe eines Jahres verschmerzen. «2008 befand sich Logitech auf seinem Höhepunkt», erinnert sich Daniel Borel. «Alles lief gut. Dann begannen die Dinge plötzlich aus dem Ruder zu laufen.» Die Finanzkrise und der schwächelnde PC-Markt sowie eine Unternehmensstrategie, die unbedingtes Wach-

tum vorsieht, brachten Logitech ins Straucheln.

Diese Schwierigkeiten spiegelten sich auch in den Geräten selbst wider: «Drei oder vier Jahre lang brachten wir kein einziges innovatives Produkt auf den Markt», fährt Daniel Borel fort. Dennoch gelang es der Firma, die sich anbahnende Katastrophe abzuwenden. «Wir hatten Glück. Die Mäuse, die uns bisher noch immer gerettet haben (Logitech produzierte Ende 2008 seine einmilliardste Computermaus, Anm. d. Red.), verkauften sich auch weiterhin, und wir hatten Barreserven. Aber selbst mit 400 oder 500 Millionen Dollar auf der Bank kann man sehr schnell untergehen. Eines Tages haben wir uns gesagt, dass wir diesen Absturz unbedingt stoppen müssen.»

VERALTETE PRODUKTE

«Es musste etwas geschehen», bestätigt auch Mark Diethelm, Analyst bei der Genfer Bank Mirabaud, der Logitech seit mehr als zehn Jahren beobachtet. «Der Konzern verliess sich auf veraltete Produkte wie externe Webcams, die ja heute in jedem Notebook integriert sind. Niemand hat verstanden, weshalb man 2009 Lifesize gekauft hat und auch noch ins B2B-Geschäft eingestiegen ist, obwohl Logitech sich doch vor allem durch Massenprodukte auf dem Markt profiliert.» Das US-Unternehmen Lifesize, spezialisiert auf professionelle Lösungen für Videokonferenzen, wurde für mehr als 400 Millionen Dollar zurückgekauft, und zwar «ohne Gewinn», so der Analyst. «Skype war bereits gut in diesem Marktsegment etabliert und Lifesize lieferte Hardware, obwohl sich die Industrie zu reinen Software-Lösungen hin entwickelte.» Die expansive Wachstumspolitik, die Logitech verfolgt, kommt das Unternehmen laut Mark Diethelm teuer zu stehen: «Die Marketingausgaben sind mit der Ausweitung auf neue Länder und die grosse Zahl ▶

der angebotenen Produkte explodiert. Denn wenn Sie 30 Mäuse auf den Markt bringen, müssen Sie diese 30 Mäuse auch bewerben! Dann sind die Margen geschmolzen. Logitech hatte auf Masse gesetzt, anstatt sich auf sein Kerngeschäft, qualitativ hochwertige Produkte, zu konzentrieren.»

«Der E-Sport steht kurz vor dem grossen Durchbruch, und wir sind mittendrin.»

Bracken Darrell, CEO von Logitech

Der Mann, dem die Firma ihre Wiederauferstehung verdankt, heisst Bracken Darrell. Der erfahrene Unternehmensführer im Bereich der Konsumgüterindustrie (Gillette, Braun, Whirlpool) stiess im April 2012 als Präsident zu Logitech. Seit Januar 2013 ist er der CEO. Nach seiner Amtsübernahme kündigte das Unternehmen ein Sparprogramm in Höhe von 80 Mio. Dollar pro Jahr an, einige Wochen später folgte die Streichung von 450 Arbeitsplätzen weltweit. «Ich bin in einem schwierigen Augenblick ins Unternehmen eingetreten, aber alle waren bereit für Veränderungen», berichtet Darrell. Der Manager begann unverzüglich damit, die Ziele seiner Vorgänger nach

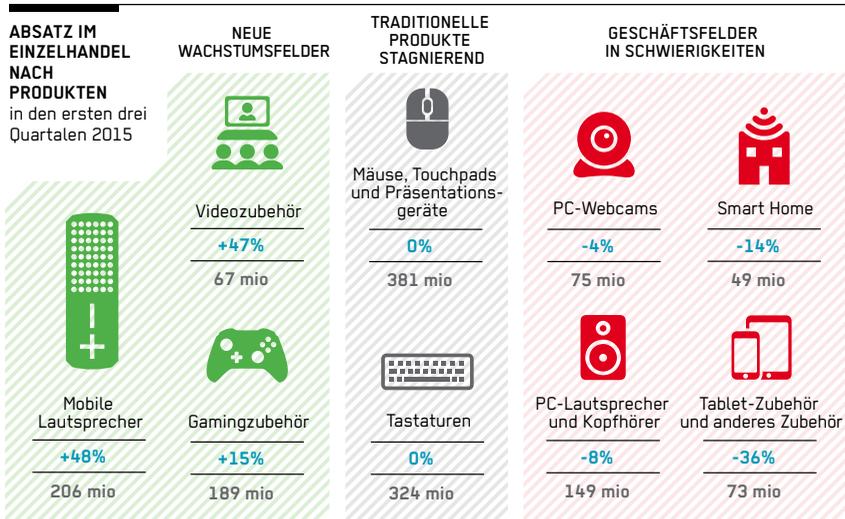


unten zu korrigieren und die Bürokratie abzubauen, um effizienter arbeiten zu können. Zudem senkte er die Investitionen in traditionelle Produkte wie die Mäuse und verwendete die freien Mittel zur Entwicklung von Tablet-Zubehör und Bluetooth-Lautsprechern. Vor allem aber verfolgt er das Ziel, aus Logitech ein Unternehmen zu

machen, bei dem das Produktdesign im Zentrum steht, ganz nach dem Vorbild von Apple.

DER EINFLUSS VON DIETER RAMS

«Bei Braun war ich fasziniert vom Konzept der 'Design-Company'», erzählt der 52-jährige Amerikaner. Der deutsche Haushaltsgerätehersteller revolutionierte in den 60er-Jahren mit leistungsstarken und funktionalen Geräten, die zugleich minimalistisch und ästhetisch ansprechend waren, das Industriedesign. Dieses Prinzip stammt vom ehemaligen Braun-Chefdesigner Dieter Rams. Der Deutsche beeinflusste mit seinem Tun und Denken unter anderem Apple-Designer Jonathan Ive, den Vater aller legendären Produkte der kalifornischen Firma – vom iMac über das iPhone bis hin zur Apple Watch. Über Rams, den Bracken während seiner Zeit in Frankfurt regelmässig traf, sagt der Logitech-CEO: «Dieser Mann hat mich enorm inspiriert.». Um diese Strategie auch in der Schweiz umzu-



Erfahrener
Unternehmer: CEO
Bracken Darrell bei
einem Messeauftritt
in Berlin

typische Gadget, das die Leute mit an den Strand nehmen. Er ist cool und sieht gut aus – genau das, was wir sein wollen. Und was wir irgendwann auch schon mal waren. Denn früher waren PCs auch cool.» Bereits Anfang der 90er-Jahre entwarf Logitech laut Daniel Borel Produkte mit «fantastischem» Design. «Irgendwann sind wir dann vom Weg abgekommen. Aber letztlich haben wir wieder zu unseren Anfängen zurückgefunden.»

Neben digitalen Geräten und Musik, die mittlerweile das Kerngeschäft der Mäuse und Tastaturen ergänzen (siehe nebenstehende Infografik), setzt Logitech auch wieder verstärkt auf den Bereich Gaming. Der war zwischenzeitlich etwas stiefmütterlich behandelt worden. Die Firma brachte in den vergangenen Jahren einige

sehr ausgereifte Produkte für PCs und Spielkonsolen auf den Markt. Das Ergebnis: Der Umsatz mit Videospielzubehör stieg 2014 im Vergleich zum Vorjahr um 29 Prozent. Darüber hinaus investiert das Unternehmen mithilfe von Sponsorings in den E-Sport, der im Internet und in Stadien Millionen Zuschauer begeistert. CEO Bracken Darrell zufolge «steht der E-Sport kurz vor dem grossen Durchbruch, und wir sind mittendrin!». Eine Einschätzung, die auch der Analyst Mark Diethelm teilt: «Der E-Sport hat sich gewaltig entwickelt. Da muss man dabei sein und sich einen Namen machen. Genau das tut Logitech.»

Der Konzern hat sich darüberhinaus vom Zulieferergeschäft (OEM), das im ersten Halbjahr 2015 noch 4 Prozent des Gesamtumsatzes ausmachte, >

DIE MEINUNG DES ANALYSTEN

«GEFAHR, DASS FEHLER DER VERGANGENHEIT WIEDERHOLT WERDEN»

«Logitech weist heute zufriedenstellende Ergebnisse auf», sagt Kirk Adams, Analyst bei Rosenblatt Securities in den USA. «Die Marke ist anerkannt, der Vertrieb läuft gut, und die angebotenen Produkte sind hochwertig. In den Bereichen Gaming und Videokonferenzen beispielsweise verfügt das Unternehmen über einzigartige Produkte.»

Die Neuorientierung Logitechs hat also offensichtlich Früchte getragen. 2014 verzeichnete die Firma zum ersten Mal seit 2011 wieder ein Wachstum. Die Rentabilität hat sich innerhalb von zwei Jahren verdreifacht, und der Aktienkurs hat sich mehr als verdoppelt auf etwa 15 Dollar. Im dritten Quartal des Geschäftsjahres 2015 ist der Reingewinn des Waadtländer Computerzubehör-Herstellers um fast 4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr auf 65 Mio. Dollar gestiegen. Der Umsatz kletterte um fast 3 Prozent auf 621 Mio. Die Wechselkurse machen dem Unternehmen allerdings zu

schaffen. Die mobilen Lautsprecher und das Zubehör für Videokonferenzen und Gaming verzeichneten zusammengekommen ein Wachstum von 34 Prozent bei konstanten Wechselkursen, und beide Segmente erreichten einen Quartalsabsatzrekord.

Logitech hat die jährliche Vorausschätzung angehoben. So geht die Gruppe jetzt von einem neunprozentigen Wachstum ihres Absatzes im Einzelhandel bei konstanten Wechselkursen aus. Bisher lag die Vorausschau bei 7 Prozent.

Kirk Adams bleibt jedoch vorsichtig: «Logitech muss zeigen, dass es in der Lage ist, neue spannende Geräte, wenn nicht sogar neue Produktkategorien auf den Markt zu bringen. Wenn das nicht gelingt, besteht die Gefahr, dass die Fehler der Vergangenheit wiederholt werden.» Der Analyst von Rosenblatt Securities empfiehlt den Kauf der Aktie mit einem Zielwert von 18 Dollar.

setzen, holte er Alastair Curtis, den Chefdesigner von Nokia, in das Unternehmen.

Das Produkt, das die Wiedergeburt von Logitech am besten verkörpert, ist zweifellos der UE Boom, ein kleiner zylinderförmiger vernetzter Lautsprecher, der 2013 auf den Markt kam. Er ist bunt, tragbar, einfach zu bedienen und überzeugt mit einer hervorragenden Tonqualität. Es ist das erfolgreichste Produkt in der Geschichte des Unternehmens, «ein absoluter Verkaufsschlager!», wie Gründer Daniel Borel freudig betont. Der Absatz von mobilen Lautsprechern explodierte 2014 förmlich, mit einem Wachstum um 161 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. «Wir sind mittlerweile weltweit die Nummer zwei hinter Bose», so Daniel Borel weiter.

«Mit dem UE Boom sprechen wir erfolgreich ein breites Publikum und besonders junge Menschen an», fährt der Neuenburger fort. «Er ist das

getrennt. Und auch Lifesize (4 Prozent der Einkünfte) wurde deutlich verschlankt, umstrukturiert und zu einem Cloud-Dienst umgewandelt, auf den von jedem Gerät aus zugegriffen werden kann. Es ist heute ein eigenes Profitcenter.

NEUE WEBSITE, NEUES LOGO

Der krönende Abschluss von Logitechs Verwandlung war schliesslich die Präsentation des neuen Marken-

auftritts im vergangenen Juli. Das Firmenlogo wurde von der kalifornischen Agentur DesignStudio entworfen – der gleichen Firma, die auch das Logo der Vermietungsplattform Airbnb gestaltet hat.

Die Website wurde ebenfalls vollständig überarbeitet und wirkt jetzt ausgesprochen hip. Die Marke Logi ergänzt nunmehr die drei bestehenden, die alle eine eigene Identität

besitzen: Logitech repräsentiert die klassischen Produkte, daneben deckt UE (Ultimate Ears, Übernahme im Jahr 2008) den Bereich Musik ab, und G richtet sich an Gamer.

«Das Rebranding war durchaus erfolgreich», meint Hervé Rigal, Partner in der Design- und Kommunikationsagentur Base Geneva. «Das Markenimage ist viel schöner und ansprechender als vorher.

Unternehmen auf neuen Wegen

WIE LOGITECH HABEN SICH AUCH ANDERE GROSSE FIRMEN IRGENDWANN IN IHRER GESCHICHTE NEU AUFGESTELLT. HIER EINIGE BEISPIELE.



APPLE

DIE KRAFT DES DESIGNS

In den 90er-Jahren gerät Apple angesichts der Konkurrenz durch Microsoft und Intel sowie aufgrund von Fehlinvestitionen zunehmend in Schieflage. Die Rückkehr von Gründer Steve Jobs, der 1997 wieder CEO wurde, nachdem er das kalifornische Unternehmen 1985 hatte verlassen müssen, läutet die Wende ein.

Der 1998 lancierte iMac wird zum Verkaufsschlager. Er stammt aus der Feder des Designers Jonathan Ive, der aus Apple ein Unternehmen macht, bei dem das Design oberste Priorität besitzt. 2007 benennt sich das Unternehmen um – von Apple Computer in Apple. Gleichzeitig werden das erste iPhone und das Apple TV vorgestellt. Der Konzern verkauft jetzt nicht mehr nur Computer, und das soll jeder wissen.



STARBUCKS

DIE KRAFT DER DIVERSIFIZIERUNG

2011 verschwindet der Text «Starbucks Coffee» aus dem Logo der US-Kaffeekeette. Seitdem gibt es nur noch die Meerjungfrau auf grünem Hintergrund. Damit beginnt auch die strategische Neuausrichtung des 1971 gegründeten Hauses, das fortan sein Portfolio erweitert.

Mittlerweile ist Starbucks in den Bereichen Tee, Fruchtsaft, Backwaren, Konditorei und Alkohol aktiv. Mit Erfolg: Das operative Ergebnis stieg im ersten Quartal des Fiskaljahres 2016 um 16 Prozent auf 1,1 Mrd. Dollar, der Umsatz um 12 Prozent auf 5,4 Milliarden. Allerdings ist die Steuerpolitik von Starbucks umstritten.

Die EU verhängte kürzlich eine Strafe von einigen Millionen Dollar gegen das Unternehmen.



BP

DIE KRAFT DES LOGOS

Im Jahr 2000 setzt BP eine gross angelegte Rebranding-Kampagne um, um sich ein „grüneres“ (sic) Image zu geben. Ein neues Logo in Form einer Blüte oder Sonne, das nach dem griechischen Sonnengott Helios benannt wird, ersetzt das alte Familienwappen aus den 30er-Jahren. Damit will BP augenzwinkernd darauf hinweisen, dass es auch in Solarenergie investiert. Der Slogan zum Logo lautet «Beyond Petroleum» («Mehr als Erdöl»).

Gesamtkosten der Massnahmen: gut 200 Mio. Dollar. BPs Bemühungen werden allerdings durch die Ölpest im Golf von Mexiko nach der Explosion der von dem Unternehmen betriebenen Erdölplattform Deepwater Horizon 2010 wieder zunichtegemacht.



SALT

DIE KRAFT DES NAMENS

Der Mobilfunknetzbetreiber Orange Schweiz hat sich im April 2015, fünf Monate nach der Übernahme durch den französischen Geschäftsmann Xavier Niel für 2,8 Mrd. Franken, in Salt umbenannt. Damit bleiben dem Unternehmen jährlich 20 Mio. Franken Lizenzgebühren an Orange (Firmensitz ist Frankreich) erspart.

Man will sich als neuer Akteur mit neuen Angeboten positionieren. Unterm Strich kostete die Umbenennung 40 Mio. Franken. Unmittelbar zuvor hatte das Unternehmen etwa 9'000 Kunden verloren. Im Januar wurde Andreas Schönenberger, Ex-Direktor von Google Schweiz, neuer CEO. Der Vorgänger hatte Salt im Dezember verlassen.



logitech

logi

Das verkauft sich einfach besser. Logitech hatte immer noch ein Start-up-Logo, das im Laufe der Zeit kaum verändert wurde. Das jetzige Logo ist eine wahre Revolution und positioniert das Unternehmen klar und deutlich als Marktführer in seinem Bereich. Es steht für Technik und frischen Wind. Und ich finde auch den neuen Namen, Logi, sehr friendly.» Derartige Veränderungen kommen nach Einschätzung des Experten

nicht alle Tage vor: «Eine so radikale Neuorientierung kann sich, wenn sie nicht äusserst durchdacht und Teil einer grösseren Strategie ist, als riskant erweisen. Aber wenn sie gelingt, ermöglicht sie eine völlig neue Dynamik des Markenimages und eine bessere Ausrichtung auf einzelne Kernzielgruppen. Marken sind wie Menschen. Sie haben eine eigene Identität, die sich niemals verändert. An ihrer Persönlichkeit jedoch können sie arbeiten. In diesem Fall hat Logitech an seiner Persönlichkeit gearbeitet, um eine design- und weniger technikorientierte Zielgruppe anzusprechen. Das ist schon ziemlich stark.»

Auch Logitechs Geschäftsergebnisse können sich inzwischen wieder sehen lassen. 2014 verzeichnete

das Unternehmen zum ersten Mal seit 2011 wieder ein Wachstum. Die Rentabilität hat sich innerhalb von zwei Jahren verdreifacht, und der Aktienkurs hat sich mit einem Anstieg auf etwa 15 Dollar mehr als verdoppelt. «Die neue Strategie scheint zu funktionieren», analysiert Mark Diethelm von Mirabaud. Allerdings belasten derzeit Wechselkurseffekte und die Umstrukturierungskosten das Unternehmen. Im zweiten Quartal 2015 verbesserte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um lediglich 2 Prozent auf 540 Mio. Dollar. Der Reingewinn ging um fast 50 Prozent auf 18,1 Mio. Dollar zurück. Der Absatz im Einzelhandel stieg bei konstanten Wechselkursen um 12 Prozent. CEO Bracken Darrell sieht sich längst nicht am Ziel: «Wir haben noch viel Potenzial.»  LOGN



«Ich bin Vaudoise. Mit RythmoInvest stärke ich meine Vorsorge und investiere voller Zuversicht.»

Sie möchten in jeder Lebensphase Ihre Träume verwirklichen und gleichzeitig Ihre Anlagen optimieren?
Die Vaudoise bietet Ihnen Lösungen, die sich in jeder Lebenslage an Ihre Bedürfnisse anpassen.

Mit RythmoInvest verwirklichen Sie Ihre Projekte mit Sicherheit.

vaudoise.ch

Da, wo Sie sind.



ANALYSE

DIE MEINUNG DER EXPERTEN

INVESTOREN-INTERVIEW

« VW hat viele Grundregeln missachtet »

Der Umgang des deutschen Autoherstellers mit dem Abgasskandal ist ausgesprochen unprofessionell. Erläuterungen des Krisenmanagement-Experten Christophe Lamps.

BENJAMIN KELLER

Volkswagen (VW) erlebt seit dem 18. September 2015 einen Skandal in einem noch nie dagewesenen Ausmass: An diesem Tag deckte eine Untersuchung der amerikanischen Umweltagentur EPA auf, dass der deutsche Automobilhersteller Dieselmotoren manipuliert hat, um die amerikanischen Abgasnormen zu umgehen. Vier Tage später präzisierte VW, dass insgesamt elf Millionen Motoren betroffen seien. Obwohl der Autobauer von dem EPA-Bericht wusste und den Betrug auch schon am 3. September den US-Behörden eingestanden hatte, machte der Konzern den Fall nicht selbst öffentlich. Nur einer von zahlreichen Fehlern.

Warum hat die VW-Krise so grosses Aufsehen erregt ?

Ganz einfach, weil es sich um einen schweren Fehler handelt. Durch die Umgehung der Abgasvorschriften hat VW nicht nur das Vertrauen seiner Kunden verletzt, sondern auch die Behörden getäuscht, und das in mehreren Ländern. Dies ist umso schlimmer, als der für seine Qualität und Zuverlässigkeit bekannte deutsche Hersteller dies wissentlich getan hat. Der Schock geht Hand in Hand mit einer gewaltigen Enttäuschung.

Wie bewerten Sie die Reaktion der Automarke ?

VW hat einen Kommunikationsfehler nach dem anderen gemacht, was die Krise zusätzlich verschärft hat. Einfache Grundregeln wurden missachtet. VW hat versäumt, sofort zu reagieren, um so die Kontrolle über den Informationsfluss zu behalten. Und als sich das Unternehmen endlich äusserte, blieb vieles unklar. Wenn man die Berichte analysiert, sieht man, dass niemand wirklich Verantwortung übernommen hat. Der Vorstandsvorsitzende trat nicht sofort zurück,

sondern suchte zunächst nach Ausflüchten. Zudem fehlte es an Transparenz, die Informationen wurden nur scheinbar preisgegeben. Unterm Strich war die Reaktion unverständlich, für die Verbraucher wie für die Händler, die nicht wussten, was sie ihren Kunden sagen sollten.

War der Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden zwingend ?

Ja, denn es handelt sich hier um ein Führungsproblem. Wenn die Mogelei so viele Leute betrifft, gibt es keine andere Lösung. Das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind sein Ruf und seine Glaubwürdigkeit. Derzeit können wir beobachten, wie die Unternehmenskultur von VW infrage gestellt wird. Es geht nicht um den Fehler eines Einzelnen. Es sieht vielmehr so aus, als wäre hier jahrelang systematisch manipuliert worden, weshalb das Vertrauen jetzt auch völlig zerstört ist. Der Vorstandsvorsitzende hätte umgehend zurücktreten müssen, um zu zeigen, dass er die Verantwortung übernimmt. Und mit Matthias Müller, dem Exchef von Porsche (einer Konzerntochter von VW, Anm. d. Red.), als Winterkorns Nachfolger hat VW auch kein Zeichen für einen Neuanfang gesetzt.

Hätte VW diese Krise vorhersehen können ?

Beim Krisenmanagement kommt es unter anderem darauf an, auf alles erdenkbar Mögliche vorbereitet zu sein. Man muss sich stets das Unvorstellbare vorstellen. **Und wenn man es nicht schafft, intern auf das Schlimmste gefasst zu sein, dann ist das in meinen Augen ein Managementfehler.**



Greenpeace-Aktivisten demonstrieren im September 2015 vor dem VW-Werk in Wolfsburg gegen die Kommunikationspolitik des Konzerns.

Wie wird sich der Skandal langfristig auswirken?

Manche Beobachter meinen, dass sich VW wieder aufrappeln wird, was dem Hersteller in der Vergangenheit auch stets gelungen ist. Aber diesmal könnten die langfristigen Auswirkungen verheerend sein. Firmen wie beispielsweise Enron (ein amerikanischer Energiemakler, der 2001 Insolvenz anmeldete, Anm. d. Red.) sind nach Skandalen verschwunden. Auch der britische Ölmulti BP hat stark gelitten, nachdem er 2010 eine Ölpest im Golf von Mexiko vor der US-Küste verursacht hatte. Auf jeden Fall kündigen sich für den Konzern schwierige Jahre wegen der hohen Kosten an und weil es zudem lange dauern wird, bis man das Vertrauen zurückgewonnen hat.

Die Marke war ja gerade für ihre Zuverlässigkeit bekannt. Ist der Ruf von VW überhaupt noch zu retten?

Ich meine ja, denn VW besitzt ein solides Fundament. Für einen Neuanfang wäre eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur nötig. Ausserdem müssten intern auf der Basis eines Audits bezüglich der Fehler in der Vergangenheit neue Lenkungsstrukturen aufgebaut werden. Nötig sind Klarheit und Transparenz sowie Personen, die als Repräsentanten der Konzernmarken die Glaubwürdigkeit wiederherstellen können.

Danach sieht es momentan aber nicht aus ...

In der Tat. Derzeit kümmert sich VW nur um das Notwendigste. Das Unternehmen könnte jedoch effizienter kommunizieren. Eine Krise ist wie ein Damm, der an allen Ecken und Enden leckt und schleunigst geflickt werden muss, damit er nicht bricht. VW muss die Verkaufszahlen halten, eine Rechtsstrategie entwickeln, konkrete Lösungen finden, über Entschädigungen nachdenken, seine Unternehmenskultur ändern, Untersuchungen durchführen, und das alles unter enormem Druck, vor allem unter Zeitdruck. Wenn das Management von Anfang an schlecht ist, wird anschliessend alles noch komplizierter.

Wird die Konkurrenz von den VW-Problemen profitieren?

Die Frage ist, ob sich die Konkurrenten ähnlich verhalten haben. Ich habe das Gefühl, dass sich einige sehr bedeckt halten. Solange nichts geklärt ist, werden sicher einige Verbraucher keine VW-Autos mehr kaufen. Vielleicht sollte VW eine Kampagne mit sichtbaren Aktionen – etwa zum Umweltschutz – starten, um zu zeigen, dass der Konzern seine Haltung geändert hat. ▀



Christophe Lamps
Krisenmanagement-Experte
Dynamics Group

NACHGEFRAGT

Wird 2016 das Jahr des Bitcoins?

Der Wert der 2009 eingeführten Kryptowährung steigt immer weiter. 2016 könnte ein Bitcoin mehrere Tausend Dollar wert sein. Trotzdem sind sich die Spezialisten nicht sicher, ob das Zahlungssystem für die breite Öffentlichkeit interessant ist.



ADRIEN TRECCANI
Doktorand im Bereich
Finanzwissenschaft, Gründer
der Finanzplattform Metaco



ROGER WATTENHOFFER
Professor an der ETH Zürich



EVANDER SMART
Ex-Banker von JPMorgan
Fachautor zum Thema Bitcoin

Der Finanzexperte hält die Zukunft der Bitcoin-Währung für ungewiss. Die Blockchain-Technologie hingegen wird sich seiner Meinung nach zügig verbreiten.

« Als Währung ist der Bitcoin sehr unbeständig. Eine Volatilität von mehr als 10 Prozent innerhalb eines Tages ist keine Seltenheit. Unter diesen Bedingungen ist es für die Öffentlichkeit nach wie vor risikant, in den Bitcoin zu investieren – trotz der historischen Rendite. Die Technologie Blockchain, die hinter dem Bitcoin steht, verbreitet sich jedoch schon jetzt recht schnell. Konkret handelt es sich dabei um ein Netzwerk, das mehrere Einzelpersonen ohne Mittler miteinander verbindet und eine Reihe von Datenblöcken bereitstellt, deren Sicherheit durch das gesamte Netz gewährleistet wird. Das System ist kostengünstig und schnell. Mehrere Banken arbeiten bereits an der Weiterentwicklung der Technik für andere Vermögenswerte als den Bitcoin.

Der Informatikprofessor denkt, dass die Bitcoin-Nutzer lieber die Währung behalten, als sie auszugeben, was zu einer Inflation führen würde.

« Der Bitcoin kann schon heute als demokratisch gelten, in dem Sinne, dass sich jeder an der Infrastruktur beteiligen kann. Aber jede Demokratie erfordert eine Kontrollinstanz, und die fehlt beim Bitcoin. Die Regeln und Mechanismen wurden von einem anonymen Entwickler konzipiert, über mögliche Veränderungen entscheidet keine Regierung. So gesehen ist der Bitcoin eher anarchisch als demokratisch. 2021 dürfte der Anteil neuer Bitcoins auf dem Markt auf unter 2 Prozent fallen. Denn um den Wert ihrer Bitcoins zu steigern, werden die Besitzer sie nur in geringem Umfang ausgeben. Wenn aber eine Währung nicht mehr als Tauschmittel verwendet wird, muss man mit Schwierigkeiten rechnen. Umso mehr, als dieses Problem bei der Erstellung des Protokolls nicht bedacht wurde.

Der amerikanische Finanzanalyst ist überzeugt, dass Bürger, die das Vertrauen in ihre Banken verloren haben, jetzt bereit sind, in Bitcoins zu investieren.

« Ich bin davon überzeugt, dass 2016 das Jahr des Bitcoins wird. Zunächst einmal ist der Wert der Währung trotz einer harten Korrektur 2014 immer weiter gestiegen. Das stimmt optimistisch für die Zukunft. Ein weiteres positives Zeichen ist, dass die Bitcoin-Produktion Mitte 2016 um die Hälfte zurückgehen dürfte, während die Nachfrage stabil bleiben sollte: Das wird die Währung aufwerten. Gleichzeitig verlieren der Euro und die nationalen Währungen zunehmend an Glaubwürdigkeit. Die Bürger werden versucht sein, ihr Kapital in Bitcoins zu investieren und es selbst zu verwalten. Die Explosion des Bitcoin-Marktes ist ein Zeichen dafür, dass das System immer mehr Menschen überzeugt. »

SWISS **DOTS**

FÜR 9.- FLAT*

Derivatprodukte aus erster Hand

Handeln Sie über 40'000 Hebelprodukte direkt und exklusiv Over-the-Counter. Nie waren Sie näher am Emittenten, nie waren Sie schneller am Markt.

www.swissquote.ch/swissdots

* exkl. Gebühren für Echtzeitinformationen

In Partnerschaft mit

Goldman
Sachs

UBS

COMMERZBANK

Deutsche Asset
& Wealth Management



SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING

PEUGEOT GEW

ZWEI WOCHEN LANG DEN
UM VERDIENST DIE



TIAWSWORLDWIDEZURICH

WIR GRATULIEREN UNSEREN PILOTEN
WIE DEM GANZEN TEAM PEUGEOT

PEUGEOT EMPFIEHLT TOTAL

*Vorbehaltlich Gewinnanfechtung

PEUGEOT 2008 DKR

MOTION & EMOTION

INNT DAKAR 2016

FUSS NICHT VOM PEDAL GENOMMEN,
ARME HOCHREISSEN ZU KÖNNEN.



STÉPHANE PETERHANSEL & JEAN-PAUL COTTRET
TOTAL ZU DIESEM GROSSARTIGEN SIEG.*



PEUGEOT



Dossier von:
Clément Bürge
Ludovic Chappex
Benjamin Keller
Julie Zaugg

DOSSIER

SHARING ECONOMY

DIE REVOLUTION HAT GERADE ERST BEGONNEN

Alles deutet darauf hin, dass die Sharing Economy 2016 ebenso schnell wachsen wird wie in der Vergangenheit. Traditionelle Unternehmen haben allen Grund, sich Sorgen zu machen.

LUDDOVIC CHAPPEX

- 34 Interview mit Olivier Grémillon, Airbnb Europe
- 40 Infografik: Die zweite Internetrevolution
- 42 Die Champions der Sharing Economy
- 48 Gegenschlag der Dinosaurier
- 52 Peer-to-Peer-Geschäfte abseits der Banken
- 56 Viel Arbeit für die Regulierer
- 60 Interview mit dem Star-Ökonomen Arun Sundararajan

So wie die Barbaren einst Rom überrannt haben, so werden auch die Akteure der Sharing Economy die traditionellen Unternehmen überrennen. Diese Aussage des französischen ENA-Absolventen und Business Angel Nicolas Colin beschreibt auf ebenso zynische wie treffende Weise den brutalen Siegeszug, zu dem die Sharing Economy angetreten ist.

Dieser neue Teil der globalisierten Wirtschaft mit den Zugpferden Airbnb und Uber soll in den kommenden zehn Jahren weltweit jährlich um nahezu 30 Prozent wachsen und seinen Umsatz von aktuell 15 Mrd. Dollar auf etwa 335 Mrd. im Jahr 2025 steigern.

Diese Revolution hat mittlerweile zahlreiche Branchen erfasst. Sie betrifft also keinesfalls nur die Bereiche Unterkunft und Verkehr, ▸

sondern auch eine Vielzahl weiterer Dienstleistungen. Von Babysitting und Restaurantbewertungen über Lieferdienste und Jobportale für Freiberufler bis hin zu Krediten ermöglichen es die Plattformen der Sharing Economy, zu jeder beliebigen Zeit und zügig so gut wie alle erdenklichen Güter und Dienstleistungen anzukaufen oder anzubieten. Smartphones mit Internetzugriff, GPS-Ortung und Micropayments beschleunigen diesen Trend noch zusätzlich.

Die Behörden sind meistens viel zu spät dran

Durch die Möglichkeiten der aktiven Konsumenten, sich gegenseitig zu kommentieren und zu bewerten, erhöht sich die Glaubwürdigkeit der Plattformen – und zugleich deren Verbreitung. Das System entwickelt eine Eigendynamik, durch die es immer mehr Interaktionen und damit Geldtransfers generiert. Bei jedem Geschäft zwischen Privatpersonen kassieren die Plattformen mit. So fließen beispielsweise 9 bis

15 Prozent der Übernachtungskosten in die Kasse von Airbnb.

Die über Nacht zu Dinosauriern gewordenen traditionellen Unternehmen, allen voran die Hotelketten und Taxiunternehmen, haben inzwischen den Ton deutlich verschärft. Denn die Sharing Economy wirkt sich bereits sehr konkret auf ihr Geschäft aus. Daher haben sich die Hotelverbände zahlreicher europäischer Länder, darunter Frankreich, Italien, Spanien, Deutschland, Grossbritannien und die Niederlande, Ende 2015 zusammengetan, um sich bei den EU-Behörden über den ihrer Ansicht nach unlauteren Wettbewerb zu beschweren. Sie beklagen insbesondere die Nichteinhaltung geltender Sicherheitsstandards, des Rechtsrahmens und branchenüblicher Abgaben durch die Akteure der Sharing Economy. Ein echtes Lehrstück.

Dabei herrscht zwischen den opportunistisch-dreisten Unternehmen der Sharing Economy und ihren Konkurrenten der alten Garde sicher keine Waffengleichheit. Denn die Neuankömmlinge scheren sich nicht um die üblichen Eintrittsbarrieren für einen Markt und profitieren davon, dass es

praktisch keine Fixkosten gibt, da ihr Geschäftsmodell quasi ohne Angestellte, Lager und Büros auskommt. Ausserdem nutzen Sie juristische Grauzonen aus und handeln nach dem Grundsatz «Was nicht verboten ist, ist erlaubt», nicht ohne dabei mantrahaft zu wiederholen, sie würden die Interessen der Verbraucher und damit der Gesamtwirtschaft vertreten. Auch hierfür sind Airbnb und Uber die medienwirksamsten Beispiele.

Deswegen ist jedoch noch nicht zu befürchten, dass nun alle traditionellen Firmen auf dem Abstellgleis landen werden. In den Branchen Verkehr, Hotelwesen, Finanzen und Handel ist es einigen etablierten Riesen bereits gelungen, sich geschickt mit interessanten Start-ups zu verbünden oder sie sogar zu schlucken. Jüngstes Beispiel: General Motors investierte 500 Mio. Dollar in den Uber-Konkurrenten Lyft, um ein Netzwerk von autonomen Fahrzeugen aufzubauen.

WACHSENDER UNMUT

Die Staaten halten sich bei alledem bislang stark zurück. Sie sind unsicher, wie sie eine Bewegung begleiten sollen, die einerseits für Innovationen sorgt, andererseits einige der



SHARING ECONOMY: VOR ALLEM EINE FRAGE DES GELDES

Die Sharing Economy, auch Wirtschaft des Teilens, hat trotz ihres Namens wenig Solidarisches. Es geht hier nicht um gegenseitige Hilfe, sondern um knallharte wirtschaftliche Interessen. Keiner der häufig verwendeten Bezeichnungen ist zufriedenstellend, vielleicht abgesehen vom Neologismus «Uberisierung», der auf das allmächtige Transportunternehmen anspielt. Im Alltag ermöglicht es die Sharing Economy jedermann, seine teuersten (oder trivialsten) Besitztümer ohne Emotionen zu Geld zu machen und sich gleichzeitig nichts kaufen zu müssen, was man nur hin und wieder nutzt.

Selbstverständlich spielen auch ökologische und soziale Aspekte und die Ablehnung grenzenlosen Konsums – Argumente, für die besonders die junge Generation empfänglich ist – eine Rolle. Beispielsweise im Bereich des Carsharings. Doch solche Prinzipien fallen im Vergleich zur finanziell motivierten Variante des Konzepts kaum ins Gewicht. Der mittlerweile anerkannte Wirtschaftscharakter der Sharing Economy führt im Übrigen zu immer mehr Artikeln, Blog-Einträgen und Konferenzen, in denen die Idealisten der ersten Stunde ihrer Wut und Enttäuschung freien Lauf lassen.



JONATHAN MCINTOSH

Ist die Sharing Economy ein Weg in die Freiheit? Offenbar ist das die Botschaft dieses Graffiti mit dem berühmten Schnauzbar-Banker aus dem Monopoly-Spiel. (New York, 2007)

Grundpfeiler der Wirtschaft in eine schwierige Lage bringt. Der Sharing Economy wird von ihren Gegnern und Opfern vorgeworfen, sie zerstöre stabile Arbeitsplätze, um sie durch prekäre zu ersetzen. Die Verwandlung von Angestellten in (häufig in diese Rolle gezwungene) Gelegenheitsfreiberufler schafft eine Grauzone zwischen Berufs- und Privatleben, auf deren Einkünfte der Staat keine Mehrwertsteuer erheben kann. Die Unzufriedenen formieren sich weltweit und leisten Widerstand. Die Proteste der französischen Taxifahrer Ende Januar sind ein weiteres Beispiel dafür. Weltweit entstehen Zentren des politischen Widerstands in Form von Blogs und Vereinigungen.

Meinungsumfragen zeigen jedoch, dass die Bürger mehrheitlich eher gegen eine zu starke Regulierung sind. Das gilt insbesondere für die Schweiz, wo sich in einer Deloitte-Studie nur 21 Prozent der Befragten für strengere Auflagen aussprechen. Bislang reagieren die Behörden nur fallweise und stets mit Verspätung. So ist etwa Uberpop (eine Uber-Dienstleistung, mit der sich Privatpersonen als Fahrer anbieten können) in manchen Ländern verboten. Der französische Premierminister

Manuel Valls sprach letzten Sommer im Zusammenhang mit Uber vom «Gesetz des Dschungels» und «moderner Sklaverei». Am 27. Januar wurde Uber in Paris zu einer Zahlung von 1,2 Mio. Euro an die nationale Taxi-Union verurteilt. In den USA hat die Obama-Administration bereits Kontrollen ausgeweitet und mehr als 100'000 Arbeiter der Sharing Economy in den Angestelltenstatus gehoben. Sollte Hillary Clinton ins Weisse Haus einziehen, geht es den Plattformen erst richtig an den Kragen: Die demokratische Kandidatin hat angekündigt, sie werde «Massnahmen gegen Chefs ergreifen, die Mitarbeiter ausbeuten, indem sie sie als Zulieferer bezeichnen».

Während Schweizer Behörden bei dem Thema nicht gerade durch Aktivität glänzen, arbeitet die Europäische Kommission an Leitlinien für ihre Mitgliedstaaten. Diese dürften jedoch nicht allzu restriktiv ausfallen. In einer Mitteilung vom 15. Januar zeigte sich die Kommission vor allem «besorgt, dass das Handeln bestimmter Regierungen und Städte sich negativ auf die Unternehmen der Sharing Economy auswirken und das Wirtschaftswachstum hemmen» könnte. ▲

AUSWIRKUNGEN AUF DAS BIP

Die genaue Bedeutung der Sharing Economy lässt sich wie die anderer Bereiche der Schattenwirtschaft schwer messen. Bisher gibt es einer Studie von Credit Suisse zufolge noch keine Methode zur systematischen Erfassung ihres Beitrags zum Bruttoinlandsprodukt (BIP).

So werden zum Beispiel Zahlungen, die ein nicht gewerblicher Gastgeber, der seine Wohnung über Airbnb vermietet, erhält, nicht im BIP erfasst. Credit Suisse schätzt immerhin den Anteil der Sharing Economy am Schweizer BIP auf derzeit 0,25 bis 1 Prozent oder sechs Mrd. Franken.

Da die Sharing Economy sehr stark wächst, sind die Experten der Ansicht, dass die Berechnung des BIP in Zukunft überarbeitet werden müsse, um diese Daten so gut wie möglich berücksichtigen zu können.

« DIE WOHNUNG ZU VERMIETEN LIEGT EINFACH IM TREND »

Airbnb erweitert mit rasender Geschwindigkeit sein Angebot in der ganzen Welt und lässt die Hotelketten erzittern. «Swissquote Magazine» hat Olivier Grémillon, den Europa-Chef der beliebten Online-Plattform für die Vermietung von Unterkünften zwischen Privatpersonen, in Paris besucht.

— LUDOVIC CHAPPEX —

Für seine Europa-Niederlassung hat sich das unkonventionelle Start-up Airbnb das Pariser Künstler- und Bohème-Viertel rund um das Theater Les Folies Bergères ausgesucht. Im obersten Stock eines alten Gebäudes kümmern sich 15 Angestellte in einer geräumigen und hellen, zum Open Space umgebauten Wohnung um das Marketing der berühmten Roomsharing-Plattform.

Was auf den ersten Blick aussieht wie ein überschaubares KMU der Kommunikations- oder Designbranche, ist in Wirklichkeit das Europa-Hauptquartier des mächtigsten Akteurs der globalen Sharing Economy. Airbnb ist inzwischen ein Riese, dessen Wert auf mehr als 25 Mrd. Dollar beziffert wird. Die Zahl der Zimmer, die das Start-up mit den unerschämten Wachstumsraten (siehe Unternehmenszahlen auf S. 39) anbietet, übersteigt die Kapazitäten der grössten Hotelketten. Europa- und Afrika-Chef Olivier Grémillon hat sich mit «Swissquote Magazine» getroffen, um über die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens zu

sprechen — und über die vielen Kontroversen, die es bei Hotelbetreibern und Behörden auslöst.

Trotz des unglaublichen Wachstums schreibt Airbnb laut «Wall Street Journal» noch immer Verluste. Woran liegt es, dass Sie gegenwärtig keine Gewinne erzielen?

Das mag Ihnen komisch vorkommen, aber wir sprechen intern kaum über Umsatz und Rentabilität. Das Ziel der Gründer ist es, ein Unternehmen aufzubauen, das es auch in 100 Jahren noch geben wird. Das ist unser Ausgangspunkt, und wir denken vor allem darüber nach, wie wir dieses Ziel erreichen können. Derzeit befinden wir uns in einer Investitionsphase. Seit 2012 hat sich Airbnb geografisch enorm ausgedehnt, zuerst in Europa, dann in Asien. Produkte entwickeln, Büros eröffnen, um neue Märkte zu erobern, Leute einstellen, das alles erfordert Ressourcen.

Allerdings. Und in Zukunft wird das Unternehmen noch viel grössere Geldsummen benötigen.

Beim Interview im Pariser Firmenoffice von Airbnb: Europa-Chef Olivier Grémillon

Steht bei Airbnb ein Börsengang auf der Agenda?

Derzeit erscheint es uns nicht unbedingt notwendig, an die Börse zu gehen. Dafür würde allenfalls sprechen, unseren Anlegern mehr Liquidität zu verschaffen. Bisher verlangen sie das aber nicht.

Wie wird Ihr Unternehmen in fünf Jahren aussehen?

Wir werden sehr viel grösser sein als heute und auch unser Angebot erweitert haben, das heisst wir bieten dann mehr als nur Unterkünfte.



« Ziel ist es, dass es uns auch in 100 Jahren noch geben wird. »

In welche Branchen strecken Sie Ihre Fühler aus ?

Wir möchten neben Unterkünften weitere Dienstleistungen und Aktivitäten anbieten, beispielsweise im Bereich Urlaubsziele. Bisher sind das aber nur Überlegungen. Konkret sind wir gerade dabei, unser Business-Angebot auszubauen, denn viele Menschen nutzen Airbnb bereits heute für Geschäftsreisen. Wir haben zum Beispiel mit der amerikanischen Firma Concur eine automatisierte Verarbeitung der Spesenabrechnungen entwickelt. Mehr als 20'000 Unternehmen sind

bereits angemeldet und nutzen diese Möglichkeit, ihre Verwaltungsvorgänge zu vereinfachen. Dazu gehören Firmen wie Google oder Salesforce, aber auch kleine Unternehmen mit fünf oder zehn Mitarbeitern.

Steigt die Zahl der Geschäftsreisenden bei Airbnb ?

Ja, aber die Zahl der Freizeitreisenden steigt ebenso. Deshalb ändert sich am Anteil letztlich nicht viel. Er liegt immer noch bei etwa 10 Prozent. Viele unserer Gäste liegen übrigens irgendwo zwischen diesen beiden Kategorien.

Wir nennen das «Bleisure», eine nicht sehr hübsche englische Bezeichnung für Reisen, die Geschäfts- und Urlaubsreise zugleich sind.

Ihre Statistiken zeigen ja auch, dass der durchschnittliche Airbnb-Nutzer relativ alt ist (über 40), gern mit seiner Familie verreist und häufig wirtschaftlich gut gestellt ist.

Das stimmt. Allerdings ist die Bandbreite der sozioökonomischen Herkunft unserer Gäste sehr gross. Aber es gibt tatsächlich Leute, die mehr als »

Von links nach rechts: Joe Gebbia, Nathan Blecharczyk und Brian Chesky, drei Freunde und Gründer von Airbnb



Sie wollten nur etwas Geld verdienen - und stellten innerhalb von zwei Tagen die Website Airbedandbreakfast.com auf die Beine. So fing es an.

San Francisco achten besonders auf Benutzerfreundlichkeit der Website (Ingenieure, Entwickler und Designer sitzen allesamt im Hauptquartier der Firma in Kalifornien, Anm. d. Red.). Airbnb hat zum Beispiel Werbung auf seiner Website immer vermieden, auch wenn das zu Beginn vielleicht vorteilhaft gewesen wäre.»

Diese Zeit, in der die erfahrenen WGLer Brian Chesky und Joe Gebbia auf der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten für ihr Projekt waren, ist noch gar nicht so lange her. Das war 2008. Begonnen hatte alles nur wenige Monate zuvor, im Herbst 2007, bei einer Designkonferenz in San Francisco, nur einen Steinwurf von ihrem Zuhause entfernt. Um ein bisschen Geld zu verdienen, hatten Chesky und Gebbia innerhalb von zwei Tagen die Website Airbedandbreakfast.com auf die Beine gestellt, auf der sie den Konferenzteilnehmern anboten, einige Nächte auf Luftmatratzen (englisch «airbed») bei ihnen zu schlafen. Frühstück inklusive. Drei Personen meldeten sich und die beiden Mitbewohner nahmen etwas mehr als 1'000 Dollar ein. Das Konzept für Airbnb war geboren, und mit ihm eine traumhafte Anekdote für das Storytelling des Unternehmens.

Auch Jahre später scheint der weltweite Erfolg die ursprüngliche Energie der Gründer nicht gedämpft zu haben. «Ich stehe fast jeden Tag mit ihnen in Kontakt», erzählt Olivier Grémillon. «Sie besuchen regelmässig die Länder, in denen Airbnb aktiv ist. Joe Gebbia ist häufig in Japan. Brian kommt öfter nach Paris. Alle sind nach wie vor voll und ganz in die Geschäfte eingebunden.»

■ DIE VÄTER DES AIRBNB-DESIGNS

Die kalifornische Firma hat sich Ästhetik und Benutzerfreundlichkeit auf die Fahnen geschrieben. Eine Obsession, die sie den Gründern verdankt.

Spricht man über Airbnb, ohne auf die Bedeutung des Designs für das kalifornische Start-up einzugehen, vernachlässigt man einen ganz wesentlichen Aspekt. Zwei der drei Gründerväter des Unternehmens, Brian Chesky und Joe Gebbia, sind nämlich ausgebildete Industriedesigner. Der Dritte im Bunde, Harvard-Absolvent Nathan Blecharczyk, war zuvor Spezialist für die Benutzerfreundlichkeit im Internet.

Die drei Unternehmer machen keinen Hehl aus ihrer Bewunderung für die Ergonomie und das Design von Apple-Produkten. Bei Airbnb spiegelt einfach alles – von der Benutzerfreundlichkeit der Plattform bis zur Qualität der veröffentlichten Fotos – diese Freude an Schlichtheit und Eleganz, die Airbnb gewissermassen zu seiner Unternehmensphilosophie erhoben hat. Es sei daran erinnert, dass die Fotos der angebotenen Wohnungen auf Wunsch kostenfrei von professionellen und eigens geschulten Fotografen angefertigt werden. Das Design spielt eine zentrale Rolle bei uns», bestätigt Olivier Grémillon. «Unsere Teams in

1'000 Euro pro Übernachtung in einer Wohnung ausgeben. Es gibt zum Beispiel einen Geschäftsmann aus New York, der einmal im Monat hier in Paris ist. Er ist immer etwa eine Woche lang da, immer in demselben Viertel. Dadurch, dass er stets dieselbe Wohnung mietet, hat er sich schon eine Art Alltag im Viertel geschaffen und kann beispielsweise auch mal Freunde zum Essen einladen.

Wer vermietet denn derartige Wohnungen? Es ist kaum vorstellbar, dass eine Privatperson ihr Luxusapartment einfach dem Erstbesten überlässt ...

Da verändern sich gerade die Einstellungen: Leute, die eine Wohnung mit einem bestimmten Wert besitzen und sie auf Airbnb anbieten, machen das nicht unbedingt des Geldes wegen. Sie tun es auch, weil sie es normal und gut finden, ihre Wohnung mit anderen zu teilen, wenn sie selbst nicht da sind. Nehmen wir zum Beispiel diese Dame, Besitzerin einer wunderschönen Wohnung, die ich vor vier Jahren zum ersten Mal getroffen habe. Damals erklärte sie mir, sie würde ihre Wohnung gerne auf Airbnb anbieten, wenn sie über ein langes Wochenende verreist. Allerdings wollte sie nicht, dass ihre Freunde das erfahren, aus Sorge, man könnte dann vielleicht denken, sie habe Geldprobleme. Diese Frau habe ich kürzlich wiedertreffen, und ihre Sicht auf die Dinge hatte sich komplett verändert. Sie versicherte mir, dass man in ihrem Freundeskreis mittlerweile als bescheuert gelte, wenn man seine Wohnung nicht vermiete, dass das mittlerweile im Trend liege.

Ich gehe mal davon aus, dass Sie Ihre Wohnung ebenfalls auf Airbnb anbieten? Irgendwie sind Sie ja schon fast gezwungen ...

(Lacht) Ich vermiete meine Wohnung beispielsweise über Weihnachten. Das ist nicht mal eine Geldfrage. Es ist einfach schade, eine Wohnung leer stehen zu lassen. Natürlich muss man sich am Anfang überwinden.

Man fragt sich, ob die Leute gut mit den eigenen Sachen umgehen werden ... Aber wenn es gut läuft, hat man Lust, weiterzumachen.

Beobachten Sie Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern, in denen Airbnb tätig ist?

Es gibt tatsächlich deutliche kulturelle Unterschiede: In Indien öffnen die Menschen beispielsweise gern ihr Haus für Gäste, aber eher, wenn sie auch daheim sind. Auch innerhalb Europas lassen sich Unterschiede feststellen. In England vermieten die Leute lieber ein Zimmer als die ganze Wohnung. In Frankreich hingegen stellen die meisten Gastgeber ihre gesamte Wohnung zur Verfügung.

« Den CEO von Accor, Sébastien Bazin, treffe ich regelmässig. »

Wie häufig werden Airbnb Probleme bzw. Zwischenfälle gemeldet? Nehmen derartige Vorkommnisse eher zu oder ab?

Die Zahl der Vorfälle ist mit den Jahren gesunken. Das überrascht uns übrigens immer wieder. Die Tatsache, dass die Leute sich gegenseitig kommentieren, wirkt sich sehr positiv aus. Jeder achtet auf sein Verhalten. Wenn Gäste eine Unterkunft verlassen, spülen sie ab und machen sogar das Bett – was ziemlich witzig ist, denn eigentlich waschen die Gastgeber die Bettwäsche ja ohnehin.

Man wirft Ihnen häufig vor, es mit den schönen Storys zu übertreiben, dass die Ausgangsidee von Airbnb immer weiter in den Hintergrund rücke. Einige gewerbliche Anbieter nutzen Ihre Plattform, um Profite zu machen. Die Vermietung von Unterkünften ist inzwischen ein höchst rentables Business.

Diese Anschuldigungen sind weit verbreitet, aber in der Regel stimmen sie nicht. Deswegen veröffentlichen wir immer mehr Zahlen, um zu zeigen, dass die Ausgangsidee nicht verfälscht wurde. In Frankreich besitzen 93 Prozent der Menschen, die eine Wohnung über Airbnb anbieten, nur diese eine Wohnung. Das sind also keine professionellen Immobilienfirmen. Wenn Sie danach suchen, werden Sie sicherlich auch Anbieter finden, die ein Dutzend Wohnungen vermieten, aber das ist bei Weitem nicht die Mehrheit.

Wie sieht Ihr Verhältnis zu den Hotelketten aus? Sprechen Sie häufig mit den Geschäftsführern? Erhalten Sie Drohungen?

Wir stehen mit Hotelketten und Verbänden in Kontakt. Wir reden mit allen fünf oder sechs grossen weltweit tätigen Ketten. Sébastien Bazin, den CEO von Accor, treffe ich regelmässig. Unser Verhältnis ist sehr herzlich. Wir nehmen sogar gemeinsam an Konferenzen teil. Er scheut sich nicht zu sagen, dass Airbnb eine Quelle der Inspiration für Hotels sein kann, beispielsweise was die Fotos und die Aufmachung der Website angeht.

Machen Sie sich gar keine Sorgen angesichts der immer lauter werdenden Proteste der Hoteliers? Es tun sich auch Verbände zusammen, um in zahlreichen Ländern eine Anpassung der Gesetze zu fordern. Ihr Geschäftsmodell könnte ernsthaft bedroht sein, wenn diese Forderungen umgesetzt werden.

Die Hotelverbände versuchen, ihre Branche zu schützen. Viele Hotelbetreiber merken aber, dass unser Angebot das ihre ergänzt und wir den Hotels keine Marktanteile abjagen.

Manchmal aber schon ...

Die Branche wächst weltweit jährlich um 5 Prozent, da ist Platz für alle. Wenn die Auslastung in einer Stadt wie Paris zu bestimmten Zeiten im ▶

Jahr oder bei aussergewöhnlichen Ereignissen bei um die 100 Prozent liegt, kann Airbnb zusätzliche Kapazitäten zur Verfügung stellen. Es gibt aber auch viele Punkte, bei denen wir bereit sind, den Hoteliers entgegenzukommen – beispielsweise für die Bezahlung einer Kurtaxe. Aber es gibt auch Forderungen, die wir für weniger berechtigt halten, die wohl eher dazu dienen sollen, das Wachstum von Airbnb zu bremsen. Wie etwa die Forderung, dass alle Aufenthalte unter sieben Nächten nur in Hotels erfolgen dürfen. Warum? Mit welcher wirtschaftlichen Begründung? Kurz gesagt: Wir reden über alles, aber wir akzeptieren nicht alles.

Vor Kurzem hat die französische Bahn SNCF im letzten Moment – offensichtlich unter dem Druck der Hoteliers – auf den Abschluss einer symbolischen Partnerschaft mit Airbnb verzichtet. Die Vereinbarung sollte es Reisenden ermöglichen, ihre Wohnung über die SNCF zu vermieten. Hat diese Kehrtwende zu Unmut in Ihren Reihen geführt? Ist sie nicht ein Anzeichen dafür, dass sich die Fronten verhärtet?

Es ist natürlich schade, dass die Interessenvertreter der Hotels sich einer Partnerschaft widersetzen, die dazu geführt hätte, die Kaufkraft der Reisenden zu stärken, sodass sie sich mehr Reisen hätten leisten können. Die SNCF hat danach eine Umfrage durchgeführt, der zufolge 66 Prozent der befragten Franzosen das Projekt positiv beurteilt haben. Solche Partnerschaften würden den Tourismus in Frankreich stärken, ein Ziel, von dem man meinen sollte, dass es von der gesamten Branche geteilt wird.

Auch viele Städte versuchen, ihren Handlungsspielraum einzuschränken. Das gilt vor allem für Paris, New York, San Francisco, Barcelona und Berlin. Sie werfen Ihnen vor, die Mietpreise in

« Wir freuen uns eher über neue Gesetze. »

MICHAEL OTTENWÄLTER



.die Höhe zu treiben und Einwohner durch Touristen zu ersetzen. Sind Sie nicht versucht, den Forderungen der Gesetzgeber zuvorzukommen, die Lage also zu entschärfen, um sich selbst zu schützen?

Meistens stimmen wir mit den Behörden überein. Natürlich möchte die Stadt Paris nicht, dass drei Viertel des Wohnraums an Touristen vermietet werden, aber das wollen wir auch nicht! Ich bin Pariser, und ich möchte, dass die Pariser auch weiterhin in ihrer Stadt leben können. Wir versuchen, zusammenzuarbeiten und für ein Gleichgewicht zu sorgen, sei es mit Blick auf die potenzielle Konkurrenz mit anderen Unterkunfts-

formen, mit Blick auf die Auswirkungen auf die Mieten oder mit Blick auf die Kurtaxe. Ich möchte allerdings auch darauf hinweisen, dass es keine objektiven Daten gibt, die den Zusammenhang zwischen dem Anstieg der Preise und Airbnb belegen würden.

Welchen Anteil nehmen diese Diskussionen mit den Behörden in Ihrer täglichen Arbeit ein?

Ich verbringe viel Zeit damit, mich mit Abgeordneten zu treffen. Die kennen unser Modell nicht unbedingt, es ist also wichtig, es ihnen zu erklären. Man muss wissen, dass es in den meisten Städten und Ländern keine Regelungen für Kurzzeitvermietun-

KLASSENBESTER

Klassisch, mysteriös, verschmitzt. Olivier Grémillon (36) ist genau so, wie man sich jene Musterschüler vorstellt, denen einfach alles gelingt, was sie anpacken. Auf seine Schulzeit am erzkatholischen Collège Stanislas folgten ein Wirtschaftsstudium an der Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) sowie ein MBA in Harvard. Nach Etappen bei Deloitte und McKinsey in Paris und San Francisco stiess der Franzose schliesslich 2012 zu Airbnb, wo er sich zunächst um den Aufbau der Frankreichniederlassung des Start-ups kümmerte.

Angesprochen auf seine Freizeitinteressen hält sich der EMEA-Chef (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) von Airbnb bedeckt. Das Einzige, was er preisgibt, ist seine Leidenschaft fürs Segeln, wo er mit den Booten der Klassen Mumm 30 und J80 auch an Wettkämpfen teilnimmt. Olivier Grémillon ist verheiratet und Vater von zwei Kindern. Er lebt in Paris.

gen unter Privatpersonen gibt. Für uns ist diese Situation alles andere als ideal, weil wir den Gastgebern deshalb nichts Genaues sagen können. Auch aus Sicht der Behörden ist das ein Problem. Im Gegensatz zu dem, was die Leute häufig denken, freuen wir uns eher über neue Gesetze – sofern vorher darüber gesprochen wurde und sie gerecht sind –, denn sie stellen klar, was zulässig ist und was nicht.

Haben Sie den Eindruck, dass sich die Verantwortlichen derzeit um eine klare Linie herumdrücken? Offenbar ist man sich nicht sicher, ob man die Sharing Economy, die ja Wachstumsraten verzeichnet,

fördern oder die traditionellen Sektoren schützen soll. Besonders deutlich wird das ja am Beispiel des Taxiservice Uber.

Manche Gesetzgeber sind besser vorbereitet als andere, aber ich habe den Eindruck, dass die Entwicklung bei den meisten in die gleiche Richtung geht. Sie fördern diese neue Wirtschaftsform, die sich positiv auf den Fremdenverkehr und auf die Kaufkraft ihrer Mitbürger auswirkt. Letztlich können alle davon profitieren, aber es braucht einen Rahmen, um zu verhindern, dass bestimmte Verhaltensweisen negative Folgen nach sich ziehen. In Frankreich wird seit vier Jahren über diese Themen diskutiert.

Die Behörden haben mittlerweile einen umfassenden Überblick über das Phänomen, und ihr Vorgehen scheint mir pragmatisch zu sein. Auch die Briten verfolgen einen sehr pragmatischen Ansatz. Vor einigen Monaten wurde eine Gesetzesänderung verabschiedet, um den Bewohnern von London zu erlauben, ihre Wohnung oder ihr Haus zu vermieten. Die Kabinettsmitglieder wurden sogar aufgefordert, selbst mitzumachen, wenn sie in den Urlaub fahren. Und Bürger mit einem Einkommen unter 7'000 Pfund im Jahr sind von den Steuern auf die Mieteinnahmen befreit. Da wird schon deutlich, dass der Trend dahin geht, die Entwicklung der Sharing Economy zu fördern.

In den Regierungsstellen hat man auch verstanden, dass es sich um eine Bewegung handelt, die heute nicht mehr aufzuhalten ist. Wenn Sie über BlaBlaCar eine Mitfahrgelegenheit anbieten und Ihr Fahrzeug auf der Strecke Paris-Lyon mit vier Leuten belegen, dann macht das einfach Sinn. Wenn Sie Ihre Wohnung untervermieten, weil sie zwei Wochen im Jahr nicht da sind, dann ist auch das logisch. Gegen diesen Trend kommt niemand an. Da ist es doch viel besser, ihm einen klaren rechtlichen Rahmen zu geben. ▽

AIRBNB IN DER SCHWEIZ

Die Schweiz ist für Airbnb ein Testmarkt, erklärt Olivier Grémillon: «Wie auch Frankreich ist die Schweiz für uns ein sehr interessanter Markt, da er ganz unterschiedliche Umgebungen bietet, von Grossstädten bis hin zu Ferienorten. Das zwingt uns, überall gut zu sein.» Ein besonderes Umfeld also, das mit einer nicht zu unterschätzenden administrativen Herausforderung einhergeht: «In manchen Ländern reicht es, mit einem nationalen Ansprechpartner zu reden, über den dann alles geregelt werden kann. In der Schweiz mit ihren 26 Kantonen und 2'500 Gemeindegesetzen ist das gleich ein bisschen komplizierter (lacht). So muss beispielsweise über die Möglichkeiten eines automatisierten Abbuchungssystems für die Kurtaxe von Fall zu Fall entschieden werden.»

16'000

Zahl der derzeit angebotenen
Unterkünfte in der Schweiz

+ 117%

Zahl der Reisenden
im Jahr 2015 in der Schweiz

39 Jahre

Durchschnittsalter der Gastgeber
(Frankreich: 41)

65%

Anteil weiblicher Gastgeber
(Frankreich: 55 Prozent)

4,5

Durchschnittliche
Aufenthaltsdauer in Nächten.
Die meisten Besucher sind
selbst Schweizer.

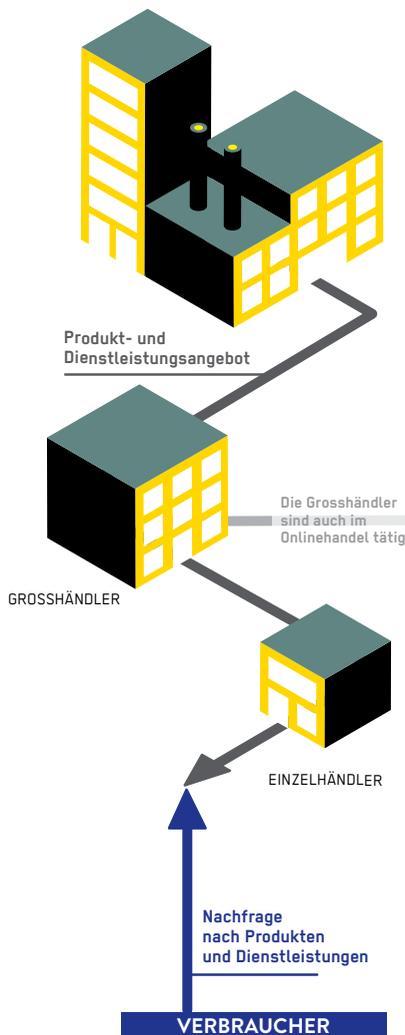
DIE ZWEITE INTERNETREVOLUTION

TRADITIONELLE WIRTSCHAFT

Das klassische Geschäftsmodell beruht auf zahlreichen Zwischenstufen und Vermittlern, die jeweils eine Provision erhalten.

Umsatz 2015
24'000 Mrd. Dollar

UNTERNEHMEN



NEW ECONOMY

Das Auftauchen des Internets hat es Dienstleistern und Lieferanten ermöglicht, die Vertriebsnetze zu umgehen.

Umsatz 2015
1'600 Mrd. Dollar

UNTERNEHMEN 2.0

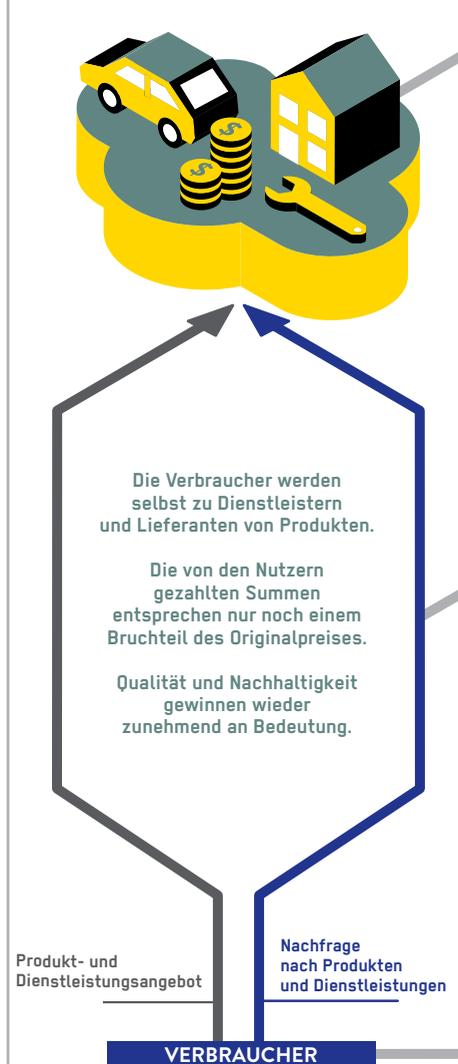


NEUE NEW ECONOMY

Die Sharing Economy revolutioniert das Geschäftsmodell: Sie ermöglicht den Verbrauchern eine Rückführung von Gütern und Dienstleistungen in die Vertriebskette.

Umsatz 2015
15 Mrd. Dollar

SHARING-PLATTFORMEN



Die Verbraucher werden selbst zu Dienstleistern und Lieferanten von Produkten.

Die von den Nutzern gezahlten Summen entsprechen nur noch einem Bruchteil des Originalpreises.

Qualität und Nachhaltigkeit gewinnen wieder zunehmend an Bedeutung.

ERWARTETES WACHSTUM IN DEN NÄCHSTEN 5 JAHREN

↑ 5-6%

↑ 15-18%

↑ 25-30%

WAS ?



UNTERKÜNFTE

AIRBNB...HOMEAWAY...HOUSETRIP...ONEFINESTAY...SHAREDESK...TUJIA...



VERKEHR

UBER...BLABLACAR...OLA CABS...LYFT...DIDI KUAIDI...PARKU...GRABTAXI...



DIENSTLEISTUNGEN

TRIPADVISOR...HOZZ...ETSY...FREELANCER.COM...INSTACART...OFFERUP
THUMBTRACK...UPWORK...



FINANZEN

LENDING CLUB...FUNDING CIRCLE...PROSPER...TRANSFERWISE...KICKSTARTER
CASHARE.CH...

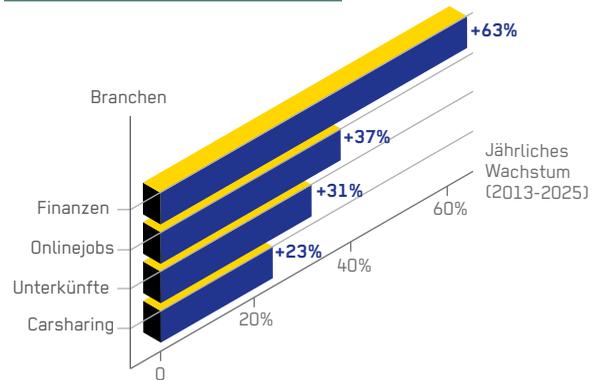
WIE VIEL ?

**EIN BOOMENDER
MARKT**

Jahresumsätze
der Sharing
Economy

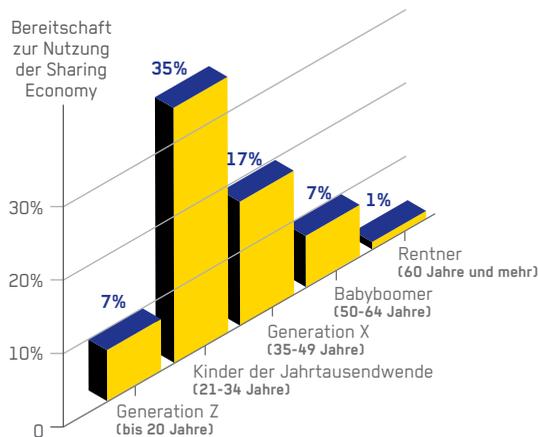


**JÄHRLICHES WACHSTUM:
FINANZBRANCHE AN DER SPITZE**



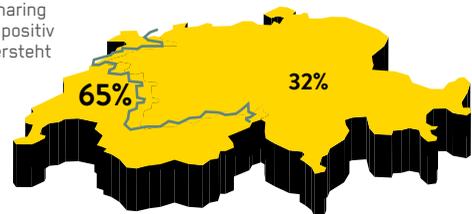
**EINE SACHE DER
MILLENNIUMSKINDER**

Bereitschaft
zur Nutzung
der Sharing
Economy

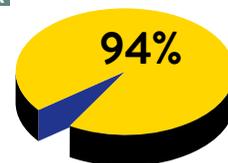


**WESTSCHWEIZER
TEILEN EHER**

Anteil der Bevölkerung,
der der Sharing
Economy positiv
gegenübersteht



**... ABER VIEL WENIGER
ALS CHINESEN**



DIE CHAMPIONS DER SHARING ECONOMY

Verkehr, Unterkünfte, Finanzen, Freizeit, Arbeit: Die Ökonomie des Teilens breitet sich in allen Lebensbereichen aus. Unsere Auswahl der leistungsstärksten Unternehmen.

BENJAMIN KELLER

Bewertung
51 Mrd. Dollar

Umsatz (2014)
495 Mio. Dollar
(Schätzung)

Angestellte
5'000 (ohne Fahrer)

Hauptsitz
San Francisco
(USA)

Marktkapitalisierung
32 Mrd. Dollar
— EBAY

Umsatz (2014)
17,9 Mrd. Dollar

Angestellte
34'600

Hauptsitz
San José (USA)

Promotionaktion zum 20. Geburtstag von eBay im September 2015 in New York.



VERSTEIGERUNGEN

EBAY

Der Dino der Sharing Economy und Umsatz-König unter den Auktionsplattformen.

Vor 20 Jahren war die Plattform für Auktionsgeschäfte zwischen Privatpersonen einer der Vorreiter der Sharing Economy. Heute ist das

Internetauktionshaus, das keinen der verkauften Gegenstände zu irgendeinem Zeitpunkt selbst besitzt, ein fest etablierter Gigant. Die Nutzerzahlen – das Unternehmen selbst spricht von 159 Millionen aktiven Kunden – wachsen weiter, ebenso wie der Umsatz. eBay besitzt weitere Auktionsplatt-

formen, zum Beispiel Mercado Libre in Argentinien, über die ganz Lateinamerika bedient wird. Nach der Trennung vom Online-Zahlungsanbieter PayPal im Juli 2015 fiel der Kurs der eBay-Aktie. Analysten erwarten aber, dass der Konzern sich besser entwickeln wird als der Rest des Markts.

DIE HERAUSFORDERER

BLABLACAR

Der Weltmarktführer für Mitfahrgelegenheiten

Bewertung: 1,5 Mrd. Dollar

ETSY

Der Online-Supermarkt für Handgemachtes

Kapitalisierung: 827 Mio. Dollar

— ETSY

FREELANCER.COM

Die australische Freelancer-Plattform

Bewertung: 600 Mio. Dollar

FUNDING CIRCLE

Der Peer-to-Peer-Kreditdienst für KMU

Bewertung: 1 Mrd. Dollar

VERKEHR

UBER

Der private Taxiservice, Liebling der Börsenspekulanten.

Das Unternehmen, das Privatchauffeuere auf Abruf anbietet, gilt als Ikone der Sharing Economy und hat die Branche aufgemischt. An Kritik mangelt es nicht: Die Vorwürfe lauten unlauterer Wettbewerb, Anstiftung zu Schwarzarbeit, Steuerflucht oder fehlende Absicherung der «selbstständigen» Fahrer. In vielen Ländern gibt es inzwischen rechtliche Einschränkungen. Zudem werden Ubers Expansionspläne von einem Bündnis zwischen Lyft, dem grössten Konkurrenten in den USA, und Didi Kuaidi, Ola Cabs und Grabtaxi in Asien konterkariert.

Bewertung

25,5 Mrd. Dollar

Umsatz (2014)

423 Mio. Dollar
(Schätzung)

Angestellte

1'600

Hauptsitz

San Francisco
(USA)

UNTERKÜNFTE

AIRBNB

Der Marktplatz zur Verwandlung von Wohnraum in Hotelzimmer.

Das kalifornische Start-up ist heute mehr wert als die grössten Hotelketten und hat die traditionsreichen Gruppen Marriott und Hilton überholt. Dabei besitzt Airbnb kein einziges Zimmer und beschäftigt 100 Mal weniger Personal als Hilton. Der Community-Marktplatz für die Vermietung von Unterkünften zwischen Privatpersonen verfügt über mehr als 2 Mio. Angebote in 34'000 Städten, darunter 1'400 Schlösser! Der Umsatz für 2015 dürfte bei 900 Mio. Dollar liegen – eine 400-Prozent-Steigerung in nur zwei Jahren. Allerdings schreibt Airbnb laut «Wall Street Journal» noch immer rote Zahlen.



REUTERS / AXEL SCHMIDT

BEWERTUNGEN

Kapitalisierung

10 Mrd. Dollar

— TRIP

Umsatz (2014)

1,2 Mrd. Dollar

Angestellte

3'000

Hauptsitz

Newton (USA)

TRIPADVISOR

Der Riese unter den Touristik-Websites.

Die laut Selbstbeschreibung «weltweit grösste Reise-Website» mit mehr als 375 Millionen Unique Visits pro Monat, 250 Millionen Bewertungen und Erfahrungsberichten zu mehr als 5,2 Millionen Unterkünften, Restaurants und Sehenswürdigkeiten will sich nicht länger auf Reisebewertungen beschränken. Seit Kurzem ermöglicht TripAdvisor bereits die Buchung von Hotelzimmern direkt auf seiner Website. Jetzt scheint der Konzern mit seinem Tochterunternehmen Flipkey, das ebenfalls die Buchung von Unterkünften bei Privatpersonen anbietet, auch Airbnb und anderen Community-Plattformen Konkurrenz machen zu wollen. Analysten raten dazu, die Aktie zu halten.

GRABTAXI

Die asiatische App, die alle Taxis vernetzt

Bewertung: 1,6 Mrd. Dollar

INSTACART

Die Firma, die den Nachbarn zum Lieferanten macht

Bewertung: 2 Mrd. Dollar

KICKSTARTER

Der Crowdfunding-Vorreiter

Bewertung: 15 Mio. Dollar
(gemeinnütziges Unternehmen)

NEXTDOOR

Das Babysitter-Netzwerk

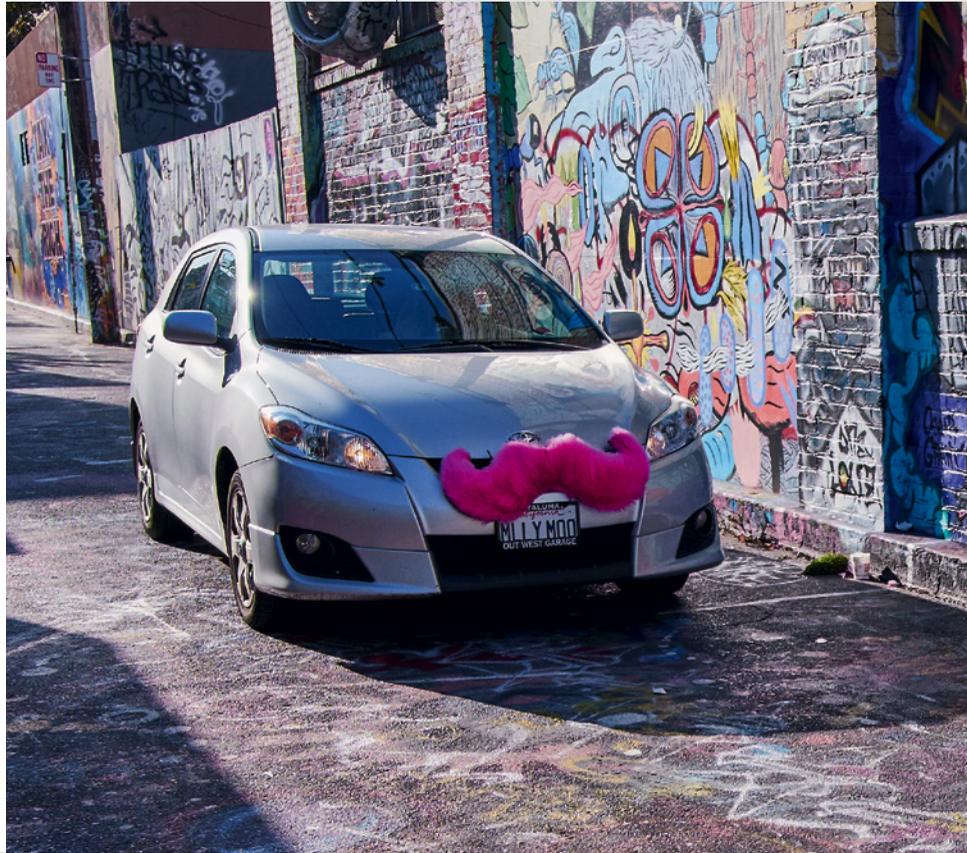
Bewertung: 1,1 Mrd. Dollar

VERKEHR

LYFT

Der sympathische Konkurrent von Uber.

Ist Lyft mehr als eine Kopie von Uber? Das Angebot der beiden amerikanischen Apps für die Anmietung von Wagen mit privaten Fahrern ist zwar vergleichbar. Allerdings soll Lyft einen besseren Draht zu seinen Fahrern haben und auch ausführlichere Vorstellungsgespräche mit ihnen führen. Das Start-up pflegt zudem ein «freundlicheres» Markenimage, wie die rosa Schnurrbärte zeigen, die anfangs die Fahrzeuge des Netzwerks zierten. Lyft ist in 200 Städten der USA und dank der Partnerschaft mit Didi Kuaidi, Ola Cabs und Grabtaxi auch in Asien präsent. Allerdings schreibt Lyft jeden Monat mehrere 10'000 Dollar Verluste, wie im November durchsickerte.



Bewertung
4 Mrd. Dollar

Umsatz (2014)
Nicht veröffentlicht

Angestellte
10'000

Hauptsitz
Shanghai (China)

EMPFEHLUNGEN

DIANPING

Das Empfehlungsportal für 1.3 Milliarden Chinesen.

Der chinesischen Sharing Economy geht es gut, wie das Beispiel von Dianping eindrucksvoll zeigt. Das Empfehlungsportal im Stil von Yelp und TripAdvisor bietet ähnlich wie Groupon auch Rabattgutscheine an und zählt mehr als 200 Millionen aktive Nutzer sowie über 12 Millionen

lokale Unternehmen. Dianping wird zum Teil durch den chinesischen Digitalriesen Tencent finanziert, über den es auch mit der beliebten App Wechat verbunden ist. Im Oktober fusionierte die Firma mit Meituan, einem chinesischen, mit 7 Mrd. Dollar bewerteten Gutscheinanbieter, zur grössten Plattform für lokale Dienstleistungsangebote im Reich der Mitte. Die beiden Unternehmen wirtschaften unabhängig voneinander.

UND AUSSERDEM

OFFERUP

Die Kleinanzeigen-App, die Craigslist erzittern lässt

Bewertung: 800 Mio. Dollar

ONEFINESTAY

Das Luxus-Airbnb

Bewertung: 80 Mio. Dollar

PROSPER

Ein Pionier im Bereich Peer-to-Peer-Kredite

Bewertung: 1,9 Mrd. Dollar

QUIKR

Die führende Kleinanzeigen-Website Indiens

Bewertung: 1 Mrd. Dollar



KÄRLLIS DAMBRÄNS

Bewertung
5,5 Mrd. Dollar

Umsatz (2015)
\$1 Mrd. Dollar
(geschätzt)

Angestellte
500 (ohne Fahrer)

Hauptsitz
San Francisco
(USA)

Kapitalisierung
282 Mrd. Dollar
— AMZN

Umsatz (2014)
89 Mrd. Dollar

Angestellte
222'400

Hauptsitz
Seattle (USA)

LOGISTIK

AMAZON

Der E-Commerce-Pionier auf dem Sprung zum Logistikspezialisten.

Der Weltmarktführer des Online-handels, der seit jeher Privatkunden und Verkäufer in Kontakt bringt, ist im September mit der Eröffnung von Amazon Flex voll und ganz in die Sharing Economy eingestiegen. Das bisher nur in den USA verfügbare Programm gibt Privatpersonen die Möglichkeit, von Amazon-Kunden bestellte Pakete mit dem eigenen Auto auszuliefern. Eine Android-App informiert über Aufträge in einer Region. Verdienst: zwischen 18 und 25 Dollar pro Stunde ohne Sozialversicherung. Auch Benzinkosten werden nicht übernommen. Analysten gehen davon aus, dass sich Amazon positiver als der Markt entwickeln wird.

Kapitalisierung
3,2 Mrd. Dollar
— LC

Umsatz (2014)
213 Mio. Dollar

Angestellte
1'305

Hauptsitz
San Francisco
(USA)

FINANZEN

LENDING CLUB

Der Kreditservice unter Privatpersonen.

Lending Club war die erste Plattform für *Peer-to-Peer*-Kredite, die sich bei der amerikanischen Finanzmarktaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC) registrieren liess. Die Plattform bringt private Kreditnehmer und -geber in Kontakt und erhebt dafür Service- und Anlagegebühren. Laut Credit Suisse bieten derartige alternative Finanzierungsplattformen Renditen, die jene anderer Finanzinstitute «deutlich» übersteigen (bei Lending Club im Schnitt 6 bis 8 Prozent im Gegensatz zu nahezu 0 Prozent bei einem Sparkonto). Dies liegt an den geringen Betriebskosten. Die Analysten gehen davon aus, dass sich das Unternehmen positiver als der Markt entwickeln wird.



LENDING CLUB

SHAREDESK

Das Airbnb für Arbeitsplätze

Bewertung: nicht veröffentlicht

SHIPSTER

Die Plattform für freiberufliche Lieferanten

Bewertung: nicht veröffentlicht

THUMBTRACK

Die Seite, die gewerbliche und private Dienstleistungen verbindet

Bewertung: 1,3 Mrd. Dollar

TRANSFERWISE

Peer-to-Peer-Überweisungen zu geringen Kosten

Bewertung: 1 Mrd. Dollar

Bewertung
2,3 Mrd. Dollar

Umsatz (2014)
Nicht veröffentlicht

Angestellte
700

Hauptsitz
Palo Alto (USA)



DESIGN

HOZZ

Innenarchitektur neu entdeckt von einem kalifornischen Ehepaar.

Ursprünglich war Houzz nur die Website eines Paares, das im Rahmen der Umgestaltung seines Hauses Fotos mit Freunden teilen, Ideen austauschen und Kontakte zu Designern und Architekten knüpfen wollte. Mittlerweile ist aus dem kleinen privaten Projekt eine Plattform mit mehr als 35 Millionen Unique Visits pro Monat geworden, die mehr als acht Millionen Fotos von Innenräumen und Fassaden bietet. Hauseigentümer finden hier Inspiration, können aber auch zahlreiche Gegenstände, Möbel und Materialien kaufen oder mit Innenausstatter in Kontakt treten. Designer, Architekten und Raumausstatter wiederum haben die Chance, ihre Arbeit zu präsentieren, Kunden direkt anzusprechen und aus der Ferne mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Bewertung
5 Mrd. Dollar

Umsatz (2015)
1 Mrd. Dollar
(Schätzung)

Angestellte
3'000 (ohne Fahrer)

Hauptsitz
Bangalore (Indien)

Bewertung
1,6 Mrd. Dollar

Umsatz
Nicht veröffentlicht

Angestellte
4'500 (ohne Fahrer)

Hauptsitz
Peking (China)

VERKEHR

DIDI KUAIDI

Der Uber von China.

Ubers Alptraum in China hat einen Namen: Didi Kuaidi. Uber investiert bereits seit einiger Zeit massiv im Reich der Mitte, das im Zentrum seiner Expansionsbemühungen steht. Mittlerweile besitzt das amerikanische Unternehmen für Mietwagen mit Fahrer einen Marktanteil von 30 Prozent – Anfang 2015 war es erst 1 Prozent gewesen. Die Zahl der Fahrten ist aktuell fast genauso hoch wie in den USA. Allerdings liegt die US-Firma immer noch weit hinter ihrem lokalen Rivalen, der aus einer Fusion der Taxi-Apps Didi Dache und Kuaidi Dache im vergangenen Jahr hervorgegangen ist. Das chinesische Unternehmen, das einen Mix aus klassischen Taxis, Privatchauffeuren auf Abruf und Mitfahrgelegenheiten anbietet, ist in 360 Städten des Landes vertreten. Uber bedient nur etwa 20.

UND AUSSERDEM

TUJIA

Das chinesische Airbnb
Bewertung: 1 Mrd. Dollar

UPWORK

Die amerikanische
Freelancer-Plattform
Bewertung: nicht veröffentlicht

VAYABLE

Die Seite, die Einheimische zu Fremdenführern macht
Bewertung: nicht veröffentlicht

YELP

Der Platzhirsch für
Restaurantbewertungen
Bewertung: 1,6 Mrd. Dollar
— YELP

VERKEHR

OLA CABS

Der Uber-Herausforderer in Indien.

Neben Didi Kuaidi in China ist die indische Taxi-App Ola Cabs der zweite grosse Uber-Konkurrent in Asien. Ola Cabs ist in 102 indischen Städten aktiv und ist Anfang Dezember der ursprünglich zwischen Didi Kuaidi und dem amerikanischen Unternehmen Lyft geschlossenen «strategischen Partnerschaft» beigetreten, mit der man Uber herausfordern will. Das Unternehmen aus Bangalore ist zu demselben Zeitpunkt zu dem Bündnis gestossen wie die singapurische Firma Grabtaxi, die in sechs Ländern Südostasiens tätig ist: Malaysia, Thailand, Vietnam, Indonesien, Philippinen und Singapur. Dank dieser Allianz kann ein amerikanischer Lyft-Kunde, der ein Taxi in Indien braucht, direkt auf die Ola-Cabs-App zugreifen und umgekehrt.

Kapitalisierung

3,4 Mrd. Dollar

— AWAY

Umsatz (2014)

446,8 Mio. Dollar

Angestellte

2'000

Hauptsitz

Austin (USA)

UNTERKÜNFTE

HOMEAWAY

Die Tauschbörse für Ferienwohnungen.

Homeaway ist eine Art Airbnb speziell für Ferienwohnungen. Die Plattform bietet gut eine Million touristische Unterkünfte an. Die Eigentümer haben zwei Möglichkeiten: eine Bezahlung pro Buchung oder per Jahrespauschale. Credit Suisse zufolge könnte der Markt für Vermietungen zwischen Privatleuten bis 2020 um 400 Prozent wachsen. Wenn dieser «Schwung» anhält, «könnten die Hotels und ihre Zulieferer unter Druck geraten», schreibt die Bank. Homeaway wurde im November für 3,9 Milliarden Dollar vom amerikanischen Online-Reisespezialisten Expedia übernommen. Analysten raten, den Titel zu halten.

ZOCDOC

Der Dienst, der Patienten und Ärzte zusammenbringt

Bewertung: 1,8 Mrd. Dollar

DIE SCHWEIZER

UNTERKÜNFTE

HOUSETRIP

Housetrip entwickelt sich zu einem der wichtigsten europäischen Konkurrenten von Airbnb. Das Unternehmen aus Lausanne hat 300'000 Unterkünfte an 20'000 Orten im Angebot. Seit seiner Gründung 2010 hat es Finanzspritzen in Höhe von mehr als 60 Mio. Dollar erhalten. Der wichtigste Markt für Housetrip ist Frankreich. Dort verzeichnete die Firma 2014 ein Wachstum im zweistelligen Bereich.

VERKEHR

PARKU

Die App ParkU für die Vermietung von Stellplätzen zwischen Privatpersonen wurde 2012 in Zürich ins Leben gerufen. 5'000 Parkplätze in mehr als 16 Städten in der Schweiz, in Deutschland, Österreich und den Niederlanden hat das Start-up inzwischen im Angebot. Das Unternehmen rühmt sich damit, «die am schnellsten wachsende Parkplatz-Plattform in Zentraleuropa» zu sein, ist allerdings noch nicht rentabel. Dieses Ziel könnte nach Aussagen des Ländermanagers Schweiz, Cyrill Mostert, bis 2017 erreicht werden.

FINANZEN

WEMAKEIT

In der Schweiz gehört Wemakeit zu den beliebtesten Seiten für Crowdfunding, also die Projektfinanzierung durch Online-Privatanleger. Über das Züricher Start-up mit einem Wachstum von 100 Prozent in 2015 wurden seit der Gründung 2012 bereits 1'400 Projekten finanziert. Die Investitionssumme hat inzwischen die 13-Millionen-Marke geknackt. Wemakeit ist auch in Deutschland und Österreich aktiv, hat jedoch ernstzunehmende Konkurrenz durch das amerikanische Schwergewicht Kickstarter erhalten, das seit vergangenem Jahr auch auf dem Schweizer Markt präsent ist.

VERKEHR

SHAROO

Sharoo ist eine Plattform für die Vermietung von Autos zwischen Privatpersonen. Das Unternehmen aus Zürich wurde 2013 gegründet und hat eine Elektronikbox entwickelt, die von einer Partnerwerkstatt in das Auto des Vermieters eingebaut wird, sodass der Mieter es mit seinem Smartphone entriegeln kann. Sharoo hat derzeit 10'000 aktive Nutzer. 2015 wurde eine vierstellige Zahl an Fahrzeugen genutzt. Der Wert des internationalen Carsharing-Marktes wird auf 10 Mrd. Dollar geschätzt.

GEGENSCHLAG DER DINOSAURIER

Die Sharing Economy nagt zunehmend an den Umsätzen traditioneller Unternehmen, einige Firmen mussten sogar schon Konkurs anmelden. Ein Überblick über die am stärksten bedrohten Sektoren.

CLÉMENT BÜRGE



In den kommenden Jahren wird der Umsatz gewisser Unternehmen erheblich sinken», glaubt Michael

Cusumano, ein auf Innovation spezialisierter Professor an der MIT Sloan School of Management. «Es wird auch zahlreiche Konkurse geben. Haben Sie bemerkt, wie viele Buchhandlungen in den letzten Jahren wegen des Online-Handels schliessen mussten? Dieses Phänomen werden wir auch in anderen Bereichen erleben.»

Das liegt daran, dass die konventionellen Unternehmen nicht mit den gleichen Waffen kämpfen wie ihre neuen Konkurrenten: «Die Akteure der Sharing Economy haben nur einen geringen Investitionsbedarf», erinnert Michael Grampp, Chefökonom bei Deloitte Suisse, der gerade einen Bericht zu dem Thema verfasst hat. «Uber musste sich keine Fahrzeugflotte kaufen, um ein Taxiunternehmen zu starten, und Airbnb musste keine Hotels bauen, um Zimmer zu vermieten. Zudem sind die Personalkosten dieser Unternehmen niedrig, da die meisten ihrer 'Angestellten' externe Vertragspartner sind und sich das Angebot automatisch an die Nachfrage anpasst.»

Die traditionellen Firmen haben also keine Wahl: Sie müssen sich der Bewegung anschliessen, indem sie Partnerschaften mit Start-ups der Sharing Economy eingehen, in diese Unternehmen investieren oder selbst in den Ring steigen. «Wer seinen Feind und die neuen Verbraucherwünsche kennen möchte, muss sich einfach selbst ins Abenteuer stürzen», meint Michael Grampp. So haben beispielsweise Audi und BMW, jeder auf seine Weise, Carsharing-Programme eingeführt (siehe Kasten).

Aber die Sharing Economy muss nicht zwangsweise eine Gefährdung für die traditionellen Akteure darstellen. Einige Firmen werden von dieser Bewegung auch profitieren. So wird es laut einem Bericht von Credit Suisse zum Beispiel für Autovermieter wie Hertz und Avis von Vorteil sein, dass die Verbraucher weniger Autos kaufen. Denn selbst wenn diese für ihre Fahrten in der Stadt in grossem Umfang von Plattformen wie Uber Gebrauch machen, werden sie für längere Strecken weiterhin Mietautos verwenden. Mehrere Studien weisen darauf hin, dass auch die Versicherungsbranche indirekt von diesem Trend profitieren dürfte: Wer sein Auto oder seine Wohnung über eine Peer-to-Peer-Plattform vermietet,



wird eine Versicherung abschliessen, um sein Eigentum zu schützen.

DIE AUTOMARKEN PASSEN SICH AN

BMW, Audi, GM – alle Hersteller versuchen auf ihre Weise, auf der Welle der Sharing Economy mitzusurfen.

Die Sharing Economy hat die Autoindustrie direkt ins Visier genommen. Plattformen wie Uber und Lyft

bringen nicht nur den Taximarkt durcheinander, sondern beunruhigen auch die Hersteller. Die Marktbeobachtungsagentur BMI Research rechnet damit, dass die Zahl der Fahrzeuge pro 1'000 Einwohner in Nordamerika und Westeuropa aufgrund der Sharing Economy von 2014 bis 2019 von 431 auf 425 sinken wird. «Dieser Trend stellt eine radikale Bedrohung für die Automarken dar, deren Ergebnisse ganz wesentlich auf der konstanten Zunahme dieser Zahl beruhen», schreibt der Analyst Tom Glendinning in einem Bericht. Die meisten grossen Akteure der Autobranche haben

bereits reagiert und ihre eigenen Sharing-Systeme ins Leben gerufen. Ford etwa startete vergangenes Jahr in London das GoDrive-Programm, das eine minutenweise Autovermietung anbietet. BMW führte bereits 2012 gemeinsam mit Sixt in mehreren europäischen und amerikanischen Städten das Carsharing-Programm DriveNow ein. Im selben Jahr lancierte General Motors mit OnStar ein Netzwerk, über das Autobesitzer in den USA ihr Fahrzeug an andere Personen verleihen können. Und GM setzte noch eins drauf: Im vergangenen Januar investierte das Unternehmen 500 Mio. Dollar in Lyft, den ▶



REUTERS / LUCAS JACKSON

GM hat 500 Mio. Dollar in Lyft investiert, den Hauptkonkurrenten von Uber. Das Ziel ist klar: GM will ein Netzwerk mit eigenen Fahrzeugen aufbauen

Lyft-Promotion mit einem DMC-12, der bis ins Detail dem Flitzer aus dem Film „Zurück in die Zukunft II“ nachempfunden ist.

Hauptkonkurrenten von Uber, um gemeinsam ein Netzwerk autonomer Fahrzeuge aufzubauen.

Audi sticht mit seinem Unite-Programm, das derzeit in Schweden getestet wird, besonders hervor. Es ermöglicht bis zu vier Personen den gemeinsamen Besitz eines Autos. Eine App berechnet, zu welchen Anteilen jeder das Auto verwendet und wie viel Benzin er verfährt, um die laufenden Fahrzeugkosten besser auf die einzelnen Nutzer zu verteilen.

Solche Sharing-Programme besitzen zwei wesentliche Vorteile: Zum einen kompensieren sie den Rückgang der Fahrzeugverkäufe an Privatpersonen durch eine Verstärkung der Autovermietung. Zum anderen können die Hersteller vom Werbeeinfluss dieser Programme profitieren, wenn sie den Nutzern ihre Elektrofahrzeuge, die sich bislang nur schleppend verkaufen, auf ihren Peer-to-Peer-Plattformen zur Verfügung stellen.

In einem anderen Bereich hat DHL vor einer Weile sein so genanntes MyWays-Programm gestartet: Dabei können Menschen, die ohnehin in ein bestimmtes Gebiet oder Stadtviertel fahren, gegen Bezahlung ein Paket mitnehmen und ausliefern. Auf diese Weise will es das deutsche Unternehmen mit einem ähnlichen Pilotprogramm des Fahrdienstvermittlers Uber aufnehmen, der seine Chauffeure auch verstärkt für Lieferungen einsetzen möchte.

DIE HOTELBRANCHE HAT ES KALT ERWISCHT

Die meisten Hotelketten meinen, die Sharing Economy stelle keine Bedrohung für sie dar. Nur einige haben bislang selbst Sharing-Programme gestartet. Ein fataler Fehler?

Die Hotelketten scheinen der wachsenden Bedeutung der Sharing Economy eher gleichgültig gegenüberzustehen. Sie beteuern, dass ihre Kundschaft sich zu stark von derjenigen von Airbnb unterscheidet, um wirklich mit diesem Neuankömmling in Konkurrenz treten zu müssen.

« Die Leute vertrauen uns, weil bei uns alles streng kontrolliert wird. »

Richard Solomons,
CEO von Intercontinental

Eine im Mai 2015 veröffentlichte Referenzstudie der Universität Boston hat tatsächlich bestätigt, dass die Aktivität von Airbnb in Texas, einem Staat, in dem sich das Unternehmen schneller als anderswo entwickelt hat, zwischen 2012 und 2013 insgesamt keinen Einfluss auf die Umsätze der Hotels hatte. Lediglich Billighotels verzeichneten Einbussen von rund 5 Prozent. Für 2016 prognostiziert die Studie in diesem Segment einen weiteren Umsatzrückgang um 10 Prozent, langfristig wird sogar mit einem noch stärkeren Einbruch gerechnet.

Hyatt ist bislang eine von wenigen Ausnahmen in der Hotelbranche: Die amerikanische Kette hat Millionen Dollar in OneFineStay, eine Art Luxus-Airbnb, investiert. Sie hat in London ein Pilotprogramm mit dem Start-up ins Leben gerufen, das vorsieht, dass die Nutzer des Angebots von OneFineStay in Hyatt-Hotels ihr Gepäck abstellen oder sich frisch machen können, bevor sie ins Flugzeug steigen. Ausserdem hat Marriott gemeinsam mit LiquidSpace eine Plattform eingerichtet, über die Geschäftsreisende in 432 Hotels der Kette freie Büros mieten können, um sie als Konferenzraum oder Arbeitsbereich zu nutzen.

Auch die Ascott-Gruppe hat Massnahmen getroffen und 45 Millionen in das junge chinesische Airbnb-Pendant

Tujia mit seinen 310'000 Wohnungen investiert. Das Unternehmen möchte vor allem dessen Bekanntheit und Know-how im Online-Bereich nutzen, um besser im Reich der Mitte Fuss zu fassen.

Hilton, Accor und die InterContinentalGroup hingegen haben bisher noch nichts unternommen. Die Hilton-Gruppe hat lediglich eine schüchterne Partnerschaft mit Uber abgeschlossen, damit das Taxiunternehmen ihre Gäste abholt. Richard Solomons, CEO von InterContinental, glaubt nicht an eine mögliche Gefährdung durch Airbnb: «Die Leute vertrauen uns, weil bei uns alles streng kontrolliert wird: Wenn wir ein neues Hotel eröffnen, wird die Qualität der Speisen ebenso überprüft wie die Sicherheit des Gebäudes. Wenn es in einer Airbnb-Unterkunft zu einem Brand kommt, wissen sie nicht, was geschehen wird.»

PARTNERSCHAFTEN IM HANDEL

Handelsriesen wie Amazon und Walmart entdecken allmählich das Potenzial der Sharing Economy für sich.

Mehrere grosse Akteure versuchen sich gegenwärtig in der Sharing Economy. Walmart und Amazon etwa bieten Privatkunden an, bestellte Produkte von anderen Leuten liefern zu lassen. «Durch dieses System kann Amazon seine Lieferungen besser managen, insbesondere in Zeiten hoher Nachfrage wie beispielsweise in der Weihnachtszeit», meinen die Analysten von Morningstar.

Home Depot, ein anderer Handelsriese, der in den USA im Do-it-yourself-Bereich tätig ist, hat ein Programm zur Werkzeugvermietung gestartet. eBay wiederum hat sich mit der

Outdoor-Marke Patagonia zusammengetan, deren Kunden ihre gebrauchte Winterkleidung über einen eigenen eBay-Shop weiterverkaufen können. «So konnte die Firma Patagonia ihr Engagement für eine nachhaltige Entwicklung zum Ausdruck bringen und ihr Markenimage aufbessern», schreibt die kanadische Firma Retail Category Consultants, die auf diesen Bereich spezialisiert ist, in einem Bericht. «Der Outdoor-Hersteller hat es so sogar geschafft, seinen Umsatz zu erhöhen, weil die Verbraucher von seiner Message und seinen Idealen begeistert waren.»

Die amerikanische Apothekenkette Walgreens hat ihrerseits eine Partnerschaft mit dem Start-up Taskrabbit abgeschlossen, die es ermöglicht, «jede x-beliebige Person dazu zu bringen, irgendwas zu tun». Taskrabbit bietet seinen Nutzern an, Medikamente an die Kunden von Walgreens zu liefern.

GEGENOFFENSIVE DER BANKEN

Da sich die Banken der Bedrohung durch ein kollaboratives Finanzwesen bewusst sind, investieren sie nun selbst in Plattformen für Peer-to-Peer-Kredite oder gehen Partnerschaften mit ihnen ein.

Das kollaborative Finanzwesen stellt für Banken eine potenzielle Bedrohung dar (siehe auch S. 52). «Sie verdienen nur Geld, wenn ein Kunde mehrere ihrer Dienstleistungen nutzt», erklärt Simon Mathews, CEO von Extractable, einer Beratungsfirma für digitale Strategie in San Francisco. «Wenn ein Kunde Geld mit Transfer-Wise überweist und dann Geld über einen Peer-to-Peer-Dienst ausleiht, ist das schlecht für sie. Dann kostet sie der Kunde Geld.» Diese Erkennt-

nis hat die Banken dazu veranlasst, etwas zu unternehmen. Die meisten grossen Geldinstitute arbeiten inzwischen mit Peer-to-Peer-Plattformen zusammen. Das Bankhaus JPMorgan Chase zum Beispiel hat gemeldet, dass es in Zusammenarbeit mit On-Deck Capital Kredite in Höhe von bis zu 250'000 Dollar an kleine Unternehmen vergeben will. BBVA Ventures hat ein ähnliches System mit derselben Plattform lanciert. Und Goldman Sachs ist ebenfalls dabei, einen Service einzurichten, über den Privatleute sich gegenseitig Geld leihen können.

Auch die Citibank und die Plattform Lending Club haben eine Vereinbarung abgeschlossen. Das Start-up wird bis zu 150 Millionen Dollar Kredite «an Kunden vergeben, die von der Bank unzureichend bedient werden». Credit Suisse hat gemeinsam mit JPMorgan und BBVA 165 Millionen in Prosper investiert.

Diese Vereinbarungen erscheinen vielleicht auf den ersten Blick widersprüchlich. Denn die Gründung von Start-ups im Finanzbereich beruht ja gerade auf dem Misstrauen gegenüber traditionellen Banken. Aber die Marktneulinge sind dabei, ihre Haltung zu überdenken. «Wenn wir sagen, dass wir das Bankensystem ändern wollen, heisst das nicht, dass wir die Banken angreifen», erklärt Renaud Laplanche, CEO des Lending Club. «Wir denken, dass die Banken von dieser Transformation profitieren können.»

In der Praxis verzichten grosse Finanzinstitute oft darauf, kleinen Unternehmen Kredite einzuräumen, weil sie ihre Bilanzen reduzieren möchten – ein selbstmörderisches Unterfangen mit Blick auf das Image. Wenn sie sich mit Peer-to-Peer-Plattformen zusammenschliessen, können sie diese Art von Krediten weiterhin vergeben, ohne Kosten und Risiken dafür zu tragen. Ein Geschäft, von dem alle Beteiligten profitieren. ▲



KMERON

«Nur weil wir das Bankensystem ändern wollen, bekämpfen wir es ja nicht.»

Renaud Laplanche,
CEO von Lending Club

Renaud Laplanche
bei einer IT-
Konferenz in Paris

PEER-TO-PEER- GESCHÄFTE ABSEITS DER BANKEN

In ein Start-up investieren, einen Kredit aufnehmen, Geld transferieren oder Vermögen verwalten: Solche Aktivitäten finden mittlerweile (auch) zwischen Privatpersonen statt. Wir stellen vier Beispiele vor.

JULIE ZAUGG

1 FINANZIERUNG

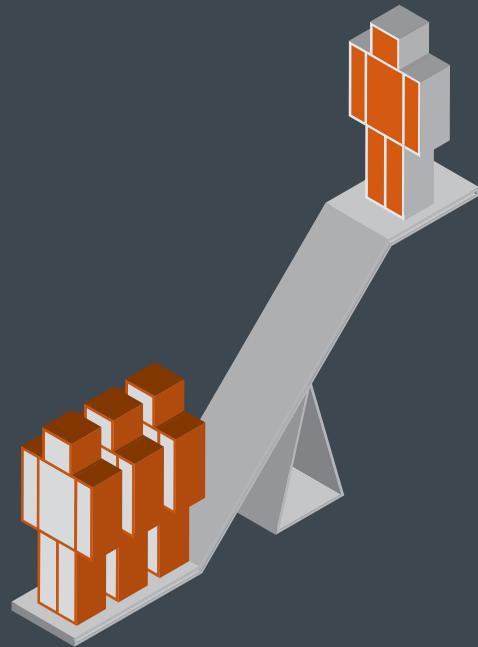
Als sich der 25-jährige Genfer

Taha Bawa vor zwei Jahren in den Kopf setzte, ein eigenes Unternehmen zu gründen, stand er vor dem klassischen Problem der Finanzierung.

«Auf jede Person, die bereit ist, in ein Projekt zu investieren, kommen drei, die das nicht tun wollen. Das kostet enorm viel Zeit und Energie», erinnert er sich. Daher suchte er eine andere Möglichkeit, um das nötige Startkapital aufzutreiben. Er wendete sich an die Schweizer Crowdfunding-Plattform Investiere.ch, die es Privatpersonen ermöglicht, Start-ups zu finanzieren. Im Gegenzug erhalten sie Unternehmensanteile. «So haben wir 700'000 Franken von insgesamt 2,1 Mio. Franken zusammenbekommen», erzählt Taha Bawa, der inzwischen erfolgreich das Start-up Goodwall ins Leben gerufen hat, das junge Menschen dabei unterstützt, an die Universität ihrer Träume zu kommen. «Anstatt unseren Pitch

50 verschiedenen Business Angels präsentieren zu müssen, konnten wir viele Kleinanleger auf einmal ansprechen, die bereit waren, 10'000 oder 50'000 Euro zu investieren, und die wir über die klassischen Kanäle gar nicht erreicht hätten.»

Die 2010 gegründete Plattform gehört zu einer kleinen Gruppe von Unternehmen, die auf Equity Crowdfunding spezialisiert sind, wie auch EquityNet, OneVest und FundersClub in den USA oder Seedrs, SyndicateRoom und Crowdcube in Grossbritannien. Seit ihrer Gründung hat die Firma aus Zug 34 Finanzierungsrunden durchgeführt, bei denen insgesamt 14 Mio. Franken, im Schnitt 400'000 Franken pro Start-up, zusammengekommen sind.



2

KREDITE ZWISCHEN PRIVATPERSONEN

Peer-to-Peer-Darlehen besitzen heute ein weltweites Gesamtvolumen von 30 Mrd. Dollar. Die wichtigsten Akteure auf diesem Markt sind Prosper und Lending Club in den USA sowie Funding Circle und Zopa in Grossbritannien.

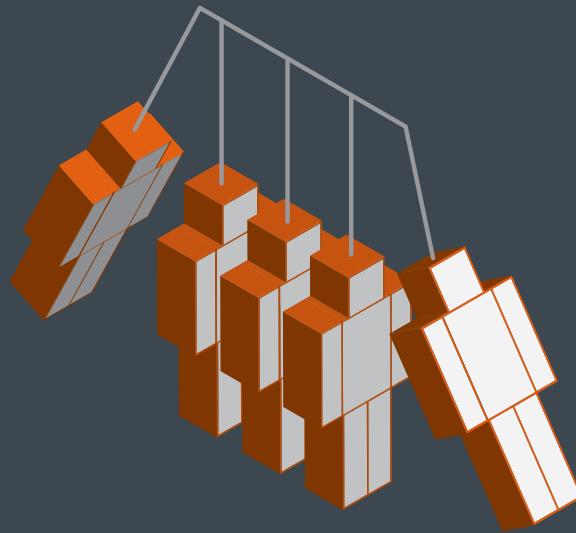
«Wir spielen eine Mittlerrolle zwischen dem Kreditgeber und dem Kreditnehmer», erklärt Michael Borter, Direktor von Cashare.ch, einer ebenfalls in diesem Bereich tätigen Schweizer Plattform. «Wenn jemand über unsere Site einen Darlehensantrag stellt, prüfen wir seine Bonität, vergeben eine Note zwischen A und C und öffnen den Antrag anschliessend für Gebote.» Die Kreditnehmer legen die Höhe des Zinssatzes selbst fest. Im Durchschnitt liegen die Zinsen bei Cashare zwischen 8 und 12 Prozent. Die Darlehen belaufen sich auf durchschnittlich 17'000 Franken. «Damit bezahlen die Leute etwa ihre Studiengebühren oder eine Zahnarztrechnung», sagt Michael Borter.

Die Kreditgeber überzeugt vor allem der hohe Zinssatz auf derartigen Plattformen. «In Zeiten, in denen die Zinssätze bei einigen Banken bereits negativ sind, bieten Peer-to-Peer-Kredite eine gute Möglichkeit, die eigenen Ersparnisse für sich arbeiten zu lassen», meint Vincent Pignon, Präsident der Swiss Crowdfunding Association. Ein weiterer Vorteil des Peer-to-Peer Lendings ist, dass man sich aussuchen kann, an wen man sein Geld verleiht. «Man kann sein Geld sinnvoll anlegen, indem man etwa die lokale Wirtschaft oder ein Projekt, das einem am Herzen liegt, unterstützt», ergänzt er. Einige Plattformen haben sich auf Investitionen in humanitäre Projekte spezialisiert. Zum Beispiel Kiva und Wokai, über die Mikrounternehmer in Entwicklungsländern finanziert werden

können. Mittlerweile wenden sich selbst kleine und mittlere Firmen an diese Plattformen. «Banken sind immer weniger bereit, Geld an Unternehmer zu verleihen. Besonders zurückhaltend sind sie bei kleinen Krediten, die ihnen nicht viel einbringen», erklärt Sam Ridler von der britischen Peer-to-Peer Finance Association.

Allerdings ist im Bereich der Kredite zwischen Privatpersonen auch nicht alles rosig. Aufmerksame Beobachter kritisieren eine Verfälschung des ursprünglichen Konzepts zugunsten von Grossinvestoren. Zu diesen Kritikern gehört ein UBS-Mitarbeiter, der unter dem Pseudonym Jonathan McMillan das Buch «The End of

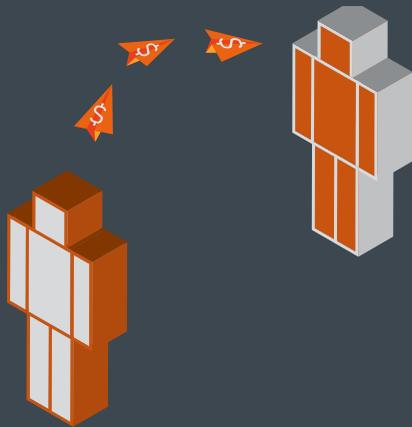
Banking» herausgebracht hat, das sich mit dem Thema Crowdfunding befasst. Darin äussert er die Sorge, dass an die Stelle von Kleinsparern zunehmend institutionelle Anleger wie Pensions- oder Hedgefonds treten: «Privatpersonen werden von diesen Konkurrenten aus dem Peer-to-Peer-Finanzgeschäft verdrängt.» Beim Lending Club machen institutionelle Anleger mittlerweile 90 Prozent der Kreditgeber aus. Die Plattform hat sogar ein Abkommen mit der Citibank geschlossen, damit das Finanzinstitut seinen Kunden Kredite über den Lending Club anbietet. «Das ist unglaublich ineffizient», empört sich der Banker. «Anstatt die Zahl der zwischengeschalteten Instanzen zu verringern, wird sie noch erhöht.»



STRATEGIE MIT RISIKEN

Trotz ihrer vielen Vorteile sind Peer-to-Peer-Geschäfte nicht unbedenklich, insbesondere im Kreditbereich. «Diese Kredite sind nicht durch Bankgarantien gedeckt», erklärt Vincent Pignon, Präsident der Swiss Crowdfunding Association. «Der Anleger geht also ein Risiko ein.» In den USA, wo viele Privatpersonen auf Peer-to-Peer-Angebote zurückgreifen, um ihre Schulden zu refinanzieren, werden

3 bis 5 Prozent der Kredite nicht zurückgezahlt. Dieser Anteil ist in Europa geringer, da die Plattformen die Kreditwürdigkeit der Darlehensnehmer stärker prüfen. Bei Cashare liegt er trotzdem bei immerhin 1 Prozent, bei Zopa bei 0,6 Prozent. Einige Portale bieten zusätzliche Garantien an, so Darwinex, wo Anleger eine Versicherung abschliessen können, die Investitionen bis 50'000 Pfund abdeckt.



3

GELDTRANSFERS

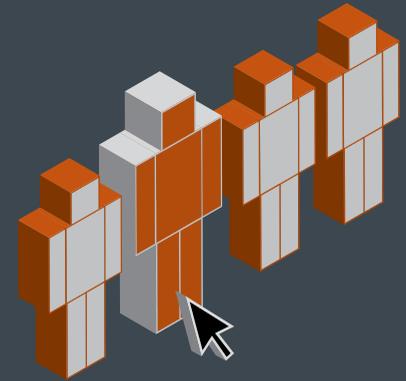
Peer-to-Peer-Dienste kommen mittlerweile auch bei normalen Finanztransaktionen zum Einsatz. Venmo, eine zu PayPal gehörende App, ermöglicht es Privatpersonen beispielsweise, sich gegenseitig kostenlos per E-Mail Geld zu schicken. Bei TransferWise kann man wiederum Geld in eine ausländische Währung konvertieren, indem die Plattform den Kontakt zu jemandem herstellt, der die gleiche Transaktion in die entgegengesetzte Richtung vornehmen möchte. Die Kosten sind auf 1 Prozent – und bei mehr als 5'000 Dollar sogar auf 0,7 Prozent – des Transfers begrenzt. Das ist durchschnittlich acht Mal weniger als bei einer Bank.

Zahlreiche Unternehmen nutzen ihrerseits inzwischen die Plattform MarketInvoice, um offene Rechnungen zwischenzeitlich an Privatpersonen zu verkaufen und so ihren Cashflow zu verbessern. Sobald die Kunden der besagten Firmen ihre Rechnungen beglichen haben, erhalten auch die Privatleute ihr Geld zuzüglich Zinsen zurück.

4 VERMÖGENSVERWALTUNG

Auch im Bereich der Vermögensverwaltung gelten Peer-to-Peer-Geschäfte als äusserst vielversprechend. Estimote, ein Start-up aus New York, fasst etwa die Einschätzungen seiner Mitglieder zur Kursentwicklung bestimmter Aktien zusammen. Diese gemeinsame Analyse ist deutlich häufiger zutreffend als die von Banken. Die sozialen Netzwerke Wikifolio, Covestor, ZuluTrade und eToro basieren ihrerseits auf dem Prinzip, dass Trader ihre Strategien online posten, sich andere Anleger davon inspirieren lassen und die Broker dafür einen Teil der jeweiligen Gewinne erhalten.

Darwinex, ein 2012 gegründetes Unternehmen aus Grossbritannien, geht noch einen Schritt weiter. «Auf unserer Plattform sind 10'000 Trader aus 35 Ländern versammelt», verrät CEO Juan Colon. «Sie konkurrieren miteinander um das Geld der Anleger. Übrig bleiben nur die Besten.»



Konkret vertraut man sein Geld der Strategie eines der am besten bewerteten Händler an, so wie man Aktien kaufen würde, deren Kursentwicklung vielversprechend aussieht. Darwinex kümmert sich dann um die Transaktion. Die Trader erhalten 20 Prozent der aufgrund ihres Inputs erzielten Gewinne. Mittelfristig will Darwinex die besten Strategien in einem Fonds zusammenfassen, der wie ein ETF verkauft werden könnte. ▲

AUCH BEI SWISSQUOTE MACHT EINIGKEIT STARK

Unsere Onlinebank fördert den Austausch zwischen den Kunden. Erläuterungen von Mitgründer und CTO Paolo Buzzi.

«Obwohl wir eine reine Direktbank sind, war uns der soziale Aspekt immer sehr wichtig. Schon seit unserer Gründung betreiben wir ein Internetforum, in dem sich unsere Kunden austauschen können. Und mit der Einführung des Dienstes Online Wealth Management 2005 haben wir den Nutzern die Möglichkeit gegeben, ihre Risikobereitschaft untereinander zu vergleichen. Jetzt wollen wir noch einen

Schritt weitergehen. Noch in diesem Jahr werden sich die Kunden, welche die Plattform e-Private Banking (automatisierte Vermögensverwaltung) nutzen, anonym über ihre Anlagestrategien austauschen können. Auf der Basis der Vorschläge unseres elektronischen Vermögensverwalters kann dort jeder Kunde zahlreiche Einstellungen selbst festlegen (indem er beispielsweise den Schwerpunkt auf eine bestimmte Branche legt oder Titel ausschliesst). Wer die eigene Anlagestrategie teilt, erhält automatisch Zugriff auf die Strategien der anderen Nutzer. Wer also gute Tipps gibt, bekommt auch selbst welche.»

« Die Blockchain ist das letzte Puzzleteil »

Die Blockketten-Technologie, die auch hinter der virtuellen Währung Bitcoin steht, eröffnet der Collaborative Finance ungeahnte neue Möglichkeiten.

LISA GANSKY

Die ersten legendären Erfolgsgeschichten im Bereich der Collaborative Finance haben Plattformen für Überweisungen (TransferWise), Zahlungen (Venmo) oder Privatkredite (Auxmoney) geschrieben. Diese Peer-to-Peer-Plattformen bestehen durch ihre extrem hohe Reaktionsfähigkeit, die es ihnen – anders als das schwerfällige Geschäftsmodell des 20. Jahrhunderts – erlaubt, sich unverzüglich auf plötzliche Nachfrageschübe einzustellen.

Trotzdem sind die Struktur und das Finanzierungsmodell dieser Start-ups noch alles andere als optimal. An dieser Stelle kommt Blockchain ins Spiel – die Technologie, auf der Bitcoin basiert. Ihr grosser Vorteil besteht darin, dass sie Mittler bei sozialen und wirtschaftlichen Interaktionen überflüssig macht.

Technisch gesehen handelt es sich bei Blockchain um ein grosses Netzwerk aus Computerservern, deren Betreiber ihre Rechnerleistung freiwillig zur Verfügung stellen. Dieses Netzwerk fungiert als dezentrale Datenbank, auf der alle Transaktionen gespeichert werden und der Öffentlichkeit zugänglich sind. Durch diese Art der Zusammenarbeit nutzt die Blockchain-Architektur das wahre Potenzial des Peer-to-Peer-Ansatzes. Sie ist das letzte Puzzleteil, durch das die Sharing Economy sich endlich



Die US-Amerikanerin Lisa Gansky ist nicht nur Unternehmerin, Beraterin und eine international gefragte Rednerin, sondern auch Autorin des Buchs «The Mesh: Why the futur of business is sharing». Ausserdem hat sie den «Do-Tank» Instigating+Co ins Leben gerufen, der Lösungen für die Sharing Economy erarbeitet.

zu einer echten Ökonomie des Teilens entwickeln wird.

Die durch Blockchain gewährleistete Transparenz gibt all jenen recht, die die einseitige und finanziell unverhältnismässige Beziehung zwischen Kunden und ihren Banken schon länger kritisch betrachtet haben.

Ausserdem hat die Blockchain die Serviceorientierung der Versicherungen und Banken radikal verändert. Denn auch ihnen bietet die Techno-

logie vielversprechende Perspektiven: Weniger Zwischenstufen in den Transaktionen bedeuten geringere Kosten sowie einen schnelleren und sichereren Datenaustausch.

Eigentlich haben die Banken gar keine Wahl: Reagieren sie nicht, so laufen sie Gefahr, nur die kläglichen Überreste des Bankgeschäfts abzubekommen, die geringe Margen abwerfen, während pfiffige Start-ups wie Zopa (Peer-to-Peer-Kredite) ihnen die besten Kunden abwerben und ihr Geschäftsmodell zerstören.

Anfang 2016 gab es demzufolge auch schon mehr als 150 Banken und Broker, die Partnerschaften auf der Grundlage der Blockchain-Technologie testeten.

Das grösste Risiko für Unternehmen aus dem Finanzsektor besteht darin, nichts zu tun. Denn andere preschen bereits vor, so zum Beispiel TransferWise, das die Banken umgeht, indem es auf die klassischen Umrechnungsgebühren verzichtet. Die Fähigkeit einer Marke, wachsam zu verfolgen, was sich tut, und schnell zu lernen, ist ein Gradmesser für ihre Wachstumschancen. Die Blockketten-Technologie und der Übergang zu einem offenen Betriebssystem sind eine überdeutliche Aufforderung, sich nicht länger hinter Vorschriften zu verstecken. Also, liebe Banker, traut euch zu experimentieren! ▲

VIEL ARBEIT FÜR DIE REGULIERER

Uber, Airbnb und Co. bereiten den kommunalen Behörden in Europa und den USA wahre Alpträume. Einige Städte haben bestimmte Plattformen sogar verboten und dadurch ein rechtliches Chaos ausgelöst. Ein Überblick über die bisherigen Lösungsvorschläge.

CLÉMENT BÜRGE

UBERPOP: SYMBOL DES UNBEHAGENS

Der von der Firma Uber angebotene, in Frankreich, Deutschland, Südkorea und einigen US-Städten verbotene Dienst UberPop vermittelt private Fahrer mit ihren Autos an beförderungswillige Kunden. Die etablierten Taxifahrer sind wütend: Sie protestieren, wie hier in Marseille, gegen den als unlauter empfundenen Wettbewerb.



AFP / ANNE-CHRISTINE POUJOLAT

WIE KÖNNEN DIE NUTZER GESCHÜTZT WERDEN?

Die Sharing Economy überträgt die Risiken: Ein traditioneller Betrieb, beispielsweise ein Hotel, muss selbst sicherstellen, dass seine Zimmer in einem guten Zustand sind, bevor sie vermietet werden. Bei den Roomsharing-Plattformen hingegen ist das nicht der Fall. Es gibt im Voraus keine Garantie dafür, dass die auf Airbnb gemietete Ferienwohnung sich nicht letztlich als Bruchbude herausstellt. Ausserdem geht eine Person, die ihr Heim über eine dieser Plattformen vermietet, das Risiko ein, dass es von einem respektlosen Feriengast verwüstet wird. Versicherungen kommen für gewisse Verluste auf, decken aber nicht unbedingt alle verursachten Schäden ab.

1. MINDESTSTANDARDS ÜBERWACHEN

Viele Experten sind der Ansicht, der Staat müsse neue Organisationen ins Leben rufen, um sicherzustellen, dass gewisse Regeln eingehalten werden, die eine Mindestqualität garantieren. Als Anregung hierfür könnten die Chartas internationaler Ärzte- und Anwaltsverbände dienen.

2. ONLINEKOMMENTARE AUFMERKSAM LESEN

«Nutzerkommentare liefern wertvolle Hinweise hinsichtlich des Zustands eines Zimmers oder eines Fahrzeugs», erklärt der britische Tory-Politiker Daniel Dalton, der sich im Europaparlament mit dem Thema befasst. «Die Nutzer kommentieren ständig die Qualität der Dienste, die von den verschiedenen Plattformen angeboten werden. Das ist momentan das beste Mittel, um sich vor potenziell unangenehmen Überraschungen zu schützen.»

3. RISIKEN ABWÄGEN

«Die Verbraucher signalisieren Folgendes: 'Ich bin bereit, ein Risiko einzugehen, um weniger für eine Taxifahrt zu zahlen'», berichtet Daniel Dalton. «Langfristig wird man also teure und sichere Produkte haben und andere, die billiger, aber weniger zuverlässig sind. Der Verbraucher muss dann wählen, was er bevorzugt.»

WIE SOLLTE DIE SHARING ECONOMY BESTEUERT WERDEN ?

Die Einkommensbesteuerung stellt eins der wichtigsten Probleme im Zusammenhang mit der Sharing Economy dar. Denn es ist schwer, ein gemeinsam genutztes Gut zu besteuern. Nehmen wir als Beispiel BlaBlaCar: Die Plattform bringt Autobesitzer mit Personen in

Kontakt, die das gleiche Reiseziel haben wie sie selbst. Die Mitfahrer geben dem Fahrer Geld zur Deckung der Fahrtkosten, es wird jedoch kein Gewinn generiert, weshalb es auch nichts zu besteuern gibt. «Die Regierung möchte ihren Teil vom Kuchen abhaben, aber es gibt keinen Kuchen», verteidigt sich Vanina Schick, Marketingleiterin des französischen Unternehmens. «Die Fahrer und die Mitfahrer helfen sich einfach nur gegenseitig.»

«Es ist absurd, von jemandem zu verlangen, für ein paar Cent eine Erklärung auszufüllen.»

Arthur de Grave, Chefredaktor von Ouishare, einem Fachmagazin für die Sharing Economy

Rechtliche Grauzonen wie diese werden von der Sharing Economy hemmungslos ausgenutzt. So haben manche Uber-Chauffeure keine Taxifahrerlizenz – sehr zum Ärger ihrer alteingesessenen Kollegen, die sich an die bestehenden Gesetze halten müssen, wie auch des Staates, dem Steuereinnahmen verloren gehen. Viele Start-ups schützen sich bislang dadurch, dass viele winzig kleine Transaktionen über sie abgewickelt werden. Das ist vor allem bei Roomsharing-Plattformen wie etwa Airbnb der Fall. «In manchen Fällen macht die Hotelabgabe nur einige Cent aus», betont Arthur de Grave, Chefredakteur des französischen

Magazins Ouishare. «Es ist absurd, von jemandem zu verlangen, für ein paar Cent eine Erklärung auszufüllen. Für den Staat wäre es zu teuer, die Einhaltung der Vorschriften zu überwachen.»

1. AUTOMATISIERTE VERFAHREN

In immer mehr Städten entrichten die Nutzer von Airbnb jetzt eine Tourismusabgabe bzw. Hotelsteuer. So zahlen Paris-Urlauber 83 Cent pro Nacht, während in Chicago 4,5 Prozent der gesamten Aufenthaltskosten zu berappen sind. Amsterdam hat 2014 durch diese Gebühr 5,5 Mio. Euro eingenommen. Um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, verlangen viele Städte von Airbnb, die Abgabe selbst einzutreiben. Sie wird den Nutzern nunmehr automatisch in Rechnung gestellt, und das Unternehmen überweist sie dann an die jeweilige Stadtverwaltung.

Auch in der Schweiz verlangt die Stadt Lausanne neuerdings von Airbnb-Nutzern eine Tourismusabgabe (in diesem Fall jedoch keine automatisierte: Die Zimmeranbieter müssen die Steuer selbst an ihre Gemeinde überweisen). Der Unternehmerverband Hotelleriesuisse möchte, dass sich die anderen Kantone dieser Vorgehensweise anschliessen. «Probleme bereiten nicht diejenigen Nutzer, die ihre Wohnung oder ihr Zimmer gelegentlich vermieten, sondern diejenigen, die dies professionell tun, weil es sich dann um unlauteren Wettbewerb handelt», meint Armin Hartlieb, Projektleiter Wirtschaftspolitik bei Hotelleriesuisse.

2. ZWISCHEN PROFESSIONELLER UND PRIVATER VERMIETUNG UNTERSCHIEDEN

Diesen Ansatz verfolgen inzwischen mehrere Länder. So bereitet etwa das französische Parlament ein Gesetz vor, das eine pragmatische Besteuerung von Sharing-Plattformen vorsieht. Nur wer mit der Sharing Economy über 5'000 Euro pro Jahr verdient, soll dafür Steuern abführen. Unterhalb dieser Grenze wird man nicht als professioneller Vermieter betrachtet und ist demzufolge auch nicht steuerpflichtig. Verabschiedet wurde das Gesetz bislang noch nicht.

WIE KÖNNEN DIE BESCHÄFTIGTEN GESCHÜTZT WERDEN?

Die Sharing Economy schafft oftmals prekäre Arbeitsverhältnisse. Die Freiberufler kommen häufig nicht auf genügend Stunden, um ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können, oder sie erhalten einen

Stundentarif, der nicht ausreicht, um ein angemessenes Einkommen zu erzielen. Ausserdem haben sie meistens keinen Zugang zur Sozialversicherung.

«Nutzer haben keine Wahl und müssen auf Uber oder Taskrabbit zurückgreifen, wenn sie Geld verdienen wollen.»

Claire Ingram, Wissenschaftlerin an der Universität Stockholm

Die Unternehmen der Sharing Economy weigern sich, Verantwortung zu übernehmen und ihren Nutzern ein Mindesteinkommen zu garantieren. Sie verstehen sich als Plattformen, die Kunden mit Dienstleistungsanbietern in Kontakt bringen, und nicht als Arbeitgeber. «Dennoch schreiben sie den Dienstleistungsnutzern ihre Preise vor», erklärt Claire Ingram, Forscherin an der Universität Stockholm. «Letztere haben keine Wahl und müssen auf Uber oder Taskrabbit zurückgreifen, wenn sie Geld verdienen wollen. Sie werden als Geiseln genommen.»

1. AUFKLÄREN

«Man muss die Personen, die für Plattformen wie Uber oder Taskrabbit arbeiten, besser informieren», fordert Robin Teigland,

Professorin an der Universität Stockholm. «Die Leute müssen wissen, wie viel sie wirklich verdienen können und wie sie ihre Steuern zahlen müssen, um den Zugang zur Sozialversicherung zu behalten.» In Schweden hat der Staat inzwischen Aufklärungsprogramme in Bezug auf die Sharing Economy gestartet.

2. GEWERKSCHAFTEN GRÜNDEN

Die Beschäftigten der Sharing Economy befinden sich in einer äusserst prekären Lage. Die einzige Möglichkeit, sich effizient zu schützen, besteht für sie in der Gründung von Gewerkschaften, die für ihre Rechte eintreten. «Ein Freiberufler allein besitzt einen sehr begrenzten Verhandlungsspielraum», erklärt Robin Teigland. «In den USA hat die Gründung der Freelancers Union die Arbeitsbedingungen verbessert.»

3. ARBEITSLOSENGELD ZAHLEN

Ein kalifornisches Gericht urteilte 2015, dass zwei Uber-Fahrer nicht als eigenständige Anbieter, sondern als Angestellte der Firma betrachtet werden müssen. Nach den Worten des Gerichts kontrollierte Uber «alle Aspekte» ihrer Arbeit, inklusive des Rechts, sie zu entlassen. Das Gericht verlangte daher von Uber, den beiden Fahrern Arbeitslosengeld zu zahlen.

4. AKTUELLE ARBEITSVERTRÄGE ÜBERDENKEN

Robert Reich, ehemaliger Arbeitsminister unter Präsident Bill Clinton, fordert in seinem Blog: «Jeder Betrieb, der mehr als die Hälfte zum Einkommen einer Person beisteuert oder ihr mehr als die Hälfte ihrer Arbeitsstunden verschafft, sollte für alle Dinge im Zusammenhang mit Arbeitsschutz und -sicherheit verantwortlich sein, auf die ein Beschäftigter Anspruch hat.»

DIE SCHWEIZ IST WEIT IM RÜCKSTAND

«Die Politik hat einen entscheidenden Zeitpunkt verschlafen», wettet René Lisi, Präsident der Schweizer Sharing-Economy-Plattform Sharecon. «Wir brauchen ein Signal. Es müssen

branchenweise Diskussionen geführt werden, um konkrete Regulierungslösungen zu finden. Wir haben mehrere Aufrufe veröffentlicht und Seminare veranstaltet, aber der Staat unternimmt nichts.»

Fathi Derder von der FDP hat 2012 ein Postulat beim Nationalrat eingereicht, dass sich die Bundesverwaltung mit dem Thema befassen solle. Bislang hat das Parlament aber nicht darüber debattiert.

« DIE SHARING ECONOMY DEMOKRATISIERT PRIVILEGIERTE LEBENSWEISEN »

Arun Sundararajan, Star-Ökonom an der New York University, beschreibt die Zukunft der Sharing Economy. Diese wird nach seiner Einschätzung als Nächstes die Sektoren Gesundheit und Energie umwälzen.

CLÉMENT BÜRGE

Man nennt ihn den « Professor der Sharing Economy ». Arun Sundararajan, eine der tragenden Säulen der Stern School of Business an der New York University (NYU), sieht den Aufschwung der Sharing Economy durchaus positiv. Er betont, dass diese partizipative Revolution Wachstum generiert, Unternehmern neue Chancen eröffnet und vor allem den Lebensstandard von weniger wohlhabenden Verbrauchern erhöht.

Warum ist derzeit so viel von der Sharing Economy die Rede ?

Die Sharing Economy begeistert sowohl Verbraucher als auch Volkswirte, weil sie eine ganz neue Art, den Handel zu organisieren, hervorbringt. Sie befindet sich momentan in einer ähnlichen Phase wie der Onlinehandel Ende der 90er-Jahre: Damals war die Zahl der Transaktionen im Web noch sehr niedrig, aber man sah schon voraus, dass sich das ändern würde.

Handelt es sich wirklich um ein neues Phänomen ?

Die Sharing Economy gibt es schon lange. Früher hängte man Zettel im Supermarkt aus oder inserierte in der Zeitung. Die erste Peer-to-Peer-Seite im Web entstand mit eBay bereits Mitte der 90er-Jahre. Wirklich neu ist, dass es mittlerweile einige sehr grosse Firmen gibt: Die Bewertung von Uber übersteigt heute die eines mittelgrossen Autobauers. Und Airbnb wird Ende des Jahres der weltweit grösste Anbieter für Kurzzeitvermietungen sein. Mit seinen mehr als zwei Millionen Zimmern ist das Unternehmen bereits heute gewissermassen die grösste Hotelkette der Welt.

Was hat diese flächendeckende Entwicklung möglich gemacht ?

Erstens das Smartphone: Mittlerweile hat jeder so ein Gerät mit integriertem Navi, einer Breitbandverbindung und Zugang zu zahlreichen Apps. Zweitens vertrauen die Verbraucher inzwischen den Onlineplattformen. Das hat mit

eBay begonnen, wo das einzige Risiko war, ein bisschen Geld zu verlieren. Fortgesetzt hat sich dieser Trend dann mit Anbietern wie BlaBlacar, bei denen man einem Fremden vertrauen muss, weil man in dessen Auto steigt, damit er einen irgendwohin fährt. Oder nehmen Sie Airbnb, eine Firma, die Ihnen vorschlägt, bei jemandem zu übernachten, den Sie noch nie zuvor gesehen haben. Es ist sagenhaft, was auf diesem Gebiet schon erreicht wurde! Auch der Erfolg von Facebook hat seinen Beitrag geleistet: Er hat das Internet weniger anonym gemacht.

« Der Anteil der Menschen, die ihren Lebensunterhalt mit diesen Plattformen verdienen, wird extrem steigen. »

Welche Branchen werden sich als Nächstes in diese Richtung entwickeln ?

Kurzfristig wird die Peer-to-Peer-Vermietung von Fahrzeugen, wie sie beispielsweise Drivy in Frankreich und Deutschland anbietet, explodieren. Auch Angebote wie Taskrabbit, bei denen man seine Wäsche oder andere kleine Aufgaben abgibt, werden sich positiv entwickeln. Aber der vielversprechendste – und auch interessanteste – Bereich ist die Gesundheit. In Zukunft wird man einen Arzt oder eine Krankenschwester online buchen können, wie man es heute bei Uber mit einem Taxi macht. Ein weiterer faszinierender Bereich ist die Energiebranche: An dem Tag, an dem Batterien auf den Markt kommen, die in der Lage sind, Strom zu speichern – Tesla-Chef Elon Musk ist gerade dabei, solche Akkus zu entwickeln –, wird der Energiemarkt von Grund auf umgekrempelt. Die Nutzer könnten dann Strom speichern, wenn sie ihn gerade nicht selbst brauchen, und ihn später, wenn der Preis gestiegen ist, weiterverkaufen.

Wie lässt sich die Sharing Economy regulieren?

Allein in den USA gibt es heute 1,5 Millionen Airbnb-Gastgeber und 500'000 Uber-Fahrer. Der Staat kann die Aktivitäten all dieser Personen nicht reglementieren. Es sind einfach zu viele. Es wird den von den Plattformen selbst gegründeten Drittinstitutionen obliegen, die Einhaltung der Regeln zu überwachen.

Öffnet das nicht dem Missbrauch Tür und Tor? Uber und Airbnb könnten die Regeln einfach ignorieren.

Der Staat wird diese selbstregulierenden Institutionen im Auge behalten. Wir sollten nicht vergessen, dass diese Plattformen ja auch selbst ein Interesse daran haben, die Sicherheit der Fahrzeuge oder gewisse Hygienestandards in den Unterkünften sicherzustellen, die sie ihren Kunden anbieten. Diese Art von System gibt es übrigens in anderen Branchen auch schon: Ärzte- und Anwaltsverbände arbeiten nach demselben Prinzip.

Könnte man die Daten, die mittlerweile jeden Tag von diesen Plattformen erhoben werden, irgendwie nutzen?

Durchaus. In New York hat man beispielsweise lange Zeit die Taxifahrer verdächtigt, dass sie afroamerikanische Fahrgäste ablehnen. Man konnte das aber nie beweisen. Mit den neuen Apps wie Uber oder Lyft weiss man jetzt alles über die Fahrten und Fahrgäste jedes einzelnen Fahrers. Es ist denkbar, dass solche Plattformen künftig informiert werden, wenn sich einer ihrer Fahrer unangemessen verhält. Das System wird derzeit schon von Banken genutzt, um verdächtige Finanzgeschäfte aufzudecken.

Was ist die grösste Herausforderung der Sharing Economy in den nächsten Jahren?

Der Anteil der Menschen, die ihren Lebensunterhalt mit diesen Plattfor-



DER TRANSFORMATIONSFORSCHER

Der 44-jährige Inder Arun Sundararajan untersucht seit vielen Jahren die sozioökonomischen Phänomene, die durch digitale Technologien und insbesondere durch die Sharing Economy ausgelöst werden. Der Professor der Stern School of Business der New York University ist mit der Geschäftswelt und ihren Problemen bestens vertraut. Er arbeitet zudem als Berater für die US-Behörden.

men verdienen, wird extrem steigen, während die Zahl der Menschen mit Vollzeitjobs sinken wird. Aber es gibt bisher noch keine soziale Absicherung für diese Leute. Ihre Lebensweise passt nicht in die uns bekannten Schemata, aber wir werden sie berücksichtigen müssen. Was also tun? Das ist eine ganz zentrale Frage.

Bedroht die Sharing Economy den auf Sozialversicherungen beruhenden Gesellschaftsvertrag, der sich nach dem Zweiten Weltkrieg herausgebildet hat?

Alle meine Studien zeigen, dass die wirtschaftliche Auswirkung insge-

samt positiv ausfallen wird. Die Sharing Economy wird Wachstum generieren und es uns ermöglichen, unsere Ressourcen deutlich effizienter einzusetzen. Davon profitieren vor allem jene Menschen, deren Einkommen leicht unter dem Durchschnitt liegt. Diese Leute, die bisher keinen Zugang zu bestimmten Verbrauchsgütern wie Luxusautos oder grossen Wohnungen hatten, können diese jetzt nutzen, indem sie sie auf Peer-to-Peer-Plattformen mieten. Die Sharing Economy demokratisiert Lebensweisen, die bisher den privilegierten Gesellschaftsschichten vorbehalten waren. ▲



Zwei Portfolios gegen die Unsicherheit

Peter Rosenstreich
Head of Market
Strategy

Das Jahr 2016 hat auf den Finanzmärkten turbulent begonnen: mit einem Kursrutsch an der chinesischen **Börse**, mit sinkender globaler Nachfrage, mit fallenden Rohstoffpreisen und wachsenden geopolitischen Spannungen. Die Mitarbeiter von **Swissquote** haben zwei thematische Portfolios zusammengestellt, mit denen sich Investoren optimal gegen die aktuellen Marktschwankungen absichern können.

SCHWEIZER IMMOBILIEN



Schweizer Immobilien versprechen wirksamen Schutz vor Marktvolatilität. Die schwache Konjunkturerholung

in Europa hat die Europäische Zentralbank gezwungen, die Geldpolitik weiter zu lockern, während die Schweizerische Nationalbank negative Zinssätze eingeführt und zusätzliche Massnahmen getroffen hat, um die Zinsen auf einem historisch niedrigen Niveau zu halten. Ziel dieser Aktionen ist es, die Wirtschaft zu stützen, doch wird infolge der niedrigen Hypothekenzinsen auf diese Weise auch der Immobiliensektor gefördert. Weltweit dürfte die Inflation kaum steigen, deshalb ist auch nicht mit

einer plötzlichen Zinserhöhung zu rechnen. Und obwohl der Wert von Immobilititeln derzeit kaum anzieht, sind sie aufgrund der hohen Dividendenrendite doch eine attraktive Anlage.

Damit das langfristige Wertpotenzial in vollem Umfang genutzt werden kann, wurden für das Thema Unternehmen ausgewählt, die auf dem Markt der schweizerischen Gewerbe- und Wohnimmobilien agieren und deren Marktkapitalisierung mehr als 500 Mio. Franken beträgt.

ZINSERHÖHUNG IN DEN USA



Seit der Finanzkrise im Jahr 2008 hält die US-Notenbank an ihrer Nullzinspolitik fest. Viele Beobachter – auch die Fed – sind nun der Ansicht, dass es an der Zeit wäre, die Leitzinsen wieder anzuheben. Vor dem Hintergrund der steigenden Zinsen sollten sich einige Papiere am Aktienmarkt

als klare Sieger profilieren. Theoretisch sollte eine Zinserhöhung die Kurse drücken, da der Wert von Aktien im Vergleich zu den von Anleihen sinkt. Praktisch deutet aber eine straffere Geldpolitik auf eine wachsende Wirtschaft hin, deshalb haben Aktien in jüngster Zeit positiv auf Zinserhöhungen reagiert. Doch dürften nicht alle Aktien gleichermassen von dieser Entwicklung profitieren. Deshalb gilt es, die richtigen Titel auszuwählen.

Im Vordergrund stehen Unternehmen, die Zinssätze in Gewinn verwandeln. Sie sollten überdurchschnittlich abschneiden. Banken zahlen kurzfristige Zinsen auf Einlagen und investieren in langfristige Wertpapiere. Ihre Gewinne

steigen, wenn sich der Unterschied zwischen den Zinssätzen am kurzen und am langen Ende vergrössert.

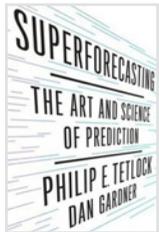
Payroll-Unternehmen verwalten hohe Barbeträge, bevor sie den Mitarbeitenden ihrer Kunden die Löhne und Gehälter ausbezahlen. Das Geld wird vorübergehend in kurzfristige Instrumente investiert.

Versicherungsgesellschaften investierten die eingenommenen Prämien in risikolose Anlagen, bis sie zur Zahlung von Entschädigungen genutzt werden. Für dieses Thema haben wir US-Banken, Payroll-Unternehmen und Versicherungsgesellschaften herausgefiltert, deren Umsätze eine positive Korrelation mit Zinssätzen aufweisen.

LESEN

SUPERFORECASTING, THE ART AND SCIENCE OF PREDICTION

Von Philip Tetlock und Dan Gardner
(Crown Publishers)



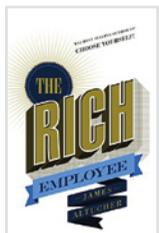
Superforecasting ist eine wissenschaftliche Analyse der Wahrsagekunst und postuliert Folgendes: Die Fähigkeit der Prophezeiung ist keine göttliche Gabe, sondern ein

Talent, das weiterentwickelt und perfektioniert werden kann. Die besten Weissager kommen aus ganz unterschiedlichen Disziplinen, und sie sind keine Genies, sondern verfügen einfach über besser ausgebildete Analysefähigkeiten als andere Menschen, die ihnen dabei helfen, die Zukunft vorherzusagen. Dafür nutzen sie heute auch keine Kristallkugeln mehr, sondern Daten und Statistiken. Sehr spannend.

Ab € 20,50

THE RICH EMPLOYEE

Von James Altucher (CreateSpace)



Obwohl es mittlerweile nur so von Start-ups wimmelt, ist die Gründung eines Unternehmens nicht zwangsläufig der beste Weg zum finanziellen Glück. Denn man

kann zwar auf diese Weise unter Umständen durchaus zu viel Geld kommen, allerdings scheitern nicht weniger als 85 Prozent aller Firmengründungen. In seinem Buch erklärt James Altucher daher, wie man mit der korrekten Einstellung und den richtigen Methoden auch als Angestellter reich werden kann.

Ab € 22.-

HERUNTERLADEN

Bumerang VIDEOSCHLEIFEN



Mit der vor Kurzem von Instagram veröffentlichten App lassen sich Mini-Animations-

videos erstellen. Mithilfe der Anwendung werden per Klick zehn Fotos in einer kurzen Bilderreihe aufgenommen und aneinandergeschoben. Die etwa drei Sekunden langen Videos kann man von vorn wie von hinten ansehen, man kann sie in einer Endlosschleife abspielen und auch auf Facebook oder Instagram teilen.

Kostenlos

App Store, Google Play

Signal GESCHÜTZTE KOMMUNIKATION



« Jeder sollte frei und sicher kommunizieren können », findet der Entwickler

dieser Open-Source-App. Das Verfahren ist einfach: Die App Signal greift auf die Kontakte ihrer Nutzer zu, verschlüsselt jegliche Kommunikation und schützt sie so vor dem neugierigen Auge der Geheimdienste. Dafür muss der Kontakt allerdings ebenfalls Signal installiert haben. Ist dies nicht der Fall, wird er per SMS über diese Möglichkeit informiert.

Kostenlos

App Store, Google Play

SnoreLab ICH SCHNARCHE ?



Schnarchen schadet dem Schlaf und damit der Gesundheit. SnoreLab zeichnet

die Schnarchgeräusche auf und ermittelt so deren Dauer und Intensität. Nach der Auswertung liefert die App Lösungsvorschläge, erstellt Grafiken, bietet Hilfsmittel an und überprüft sogar deren Wirksamkeit. Die Daten werden aufbereitet und können so auch für schlafmedizinische Untersuchungen von grossem Nutzen sein.

€ 3,59

App Store

GoodReader PDF-READER



In Zukunft braucht man keinen Computer mehr, um ein PDF-Dokument richtig lesen zu

können. GoodReader macht dies jetzt nämlich auch auf kleineren Bildschirmen möglich. Neben einer angenehmen Darstellung ermöglicht das Programm zudem das Hinzufügen von Kommentaren, die später auch in der Vorschau und im Adobe Reader angezeigt werden können. Weitere Funktionen wie die Möglichkeit, Dateien mit anderen Benutzern zu teilen oder sie zu sperren, runden das Programm ab.

5.-

App Store

In jeder Ausgabe befasst sich das Swissquote Magazine mit Aspekten der Kommunikation oder der Selbstdarstellung eines börsennotierten Unternehmens – und mit dem Bild, das es damit zu vermitteln sucht. In dieser ersten Ausgabe des Jahres nehmen wir das Logo des LafargeHolcim-Konzerns unter die Lupe. Dieser ist aus der Fusion des französischen Unternehmens Lafarge mit der Schweizer Firma Holcim hervorgegangen und heute der grösste Baustoffhersteller der Welt.

Lafarge und Holcim, die Verbindung zweier Logos

SYLVAIN MENÉTREY

Ein L und ein H, die wie zwei Tetris-Bausteine, einander zugewandt, ineinandergreifen und zu einer einzigen Texteinheit in Taupetönen verschmelzen. Der im letzten Sommer nach harten Verhandlungen verkündete Zusammenschluss «unter Gleichen» der Zementhersteller Lafarge und Holcim ist auch symbolisch in Form eines neuen Markenauftritts vollzogen worden. Dieser lässt einen vorsichtigen Verweis auf die französische Fahne und die Andeutung eines Schweizer Kreuzes, Symbole für die Herkunftsländer der beiden international aufgestellten Unternehmen, erkennen. Die Holcim-Kleinaktionäre, die einen Guerilla-Krieg gegen das Fusionsprojekt gestartet hatten, weil sie es für nachteilig für ihr Unternehmen hielten, sehen sich durch das dunkle L und das hellere H, das seinen linken Balken sofort nach der Hochzeit abgeben musste, in ihren Befürchtungen bestätigt.

Andere werden den Mangel an Kühnheit bei der Wahl



der doch sehr zurückhalten- den Farben bedauern, die in den letzten 15 Jahren in der Baubranche als modern galten. «Das ist ziemlich typisch für ein Fusionsprojekt. Man versucht, neutral zu bleiben und nicht einem der Logos der Parteien den Vorzug zu geben», analysiert der Grafiker Philippe Egger, ehemaliger Leiter des Masterstudiengangs Art Direction an der Ecal in Lausanne.

Auch ist das Logo nicht besonders originell. Die Schriftart erinnert an die sehr geläufige «Avenir» von Adrian Frutiger, auch wenn sie ein wenig ange-

passt wurde. Man stellt sich dieses elegante und diskrete Logo eher in den klimatisierten Gängen in den Hauptsitzen in Zürich und Paris als im Freien auf Silos, Tanklastern oder Güterwaggons vor.

Die lakonische Kommunikation des Konzerns zum Thema scheint auch ein Hinweis darauf zu sein, dass das Logo eher in der Verwaltung eingesetzt werden soll. «LafargeHolcim verwendet diesen Markenauftritt auf der Corporate-Ebene, auf einigen wenigen Märkten, auf denen die beiden Vorgängerunternehmen aktiv waren, sowie im Rahmen seines Handelsgeschäfts

(LafargeHolcim Trading)», erklärt Konzernsprecher Eike Christian Meuter.

Lafarge und Holcim werden weltweit auch weiterhin unter ihrem jeweiligen Markenzeichen auftreten. Das Holcim-Logo ist zugleich stark und abstrakt. Über dem Namenszug thront ein Emblem, das die Buchstaben H und C kombiniert. Es lässt viel Spielraum für Interpretationen und erinnert zugleich an ein Piktogramm für Steckdosen, eine chemische Formel und mit ein wenig Fantasie an eine Person mit Turmfrisur. Der Züricher Grafiker Ernst Schadegg entwarf es anlässlich des Rebrandings des Unternehmens Holderbank. Der Zementhersteller benannte sich 2001 erfolgreich in Holcim um, um nicht mit einer Bank verwechselt zu werden (Holderbank ist der Name des Aargauer Dorfs, in dem das Unternehmen von der Familie Schmidheiny gegründet wurde).

Mit seiner ins Geschäfts- viertel passenden Ästhetik könnte LafargeHolcim jetzt wieder Anlass zur Verwirrung geben. ▲



SWISS First

Entdecken Sie eine neue Welt
schon auf dem Weg dahin.

AUTOMOBIL

Formel E, die Neuerfindung des Motorsports

Spektakulär, urban, interaktiv: Die neue Elektro-Rennserie lässt die Formel 1 alt aussehen. Der französische Fachjournalist Lionel Froissart stellt die boomende Disziplin vor.

LIONEL FROISSART

Die Formel E wird die Formel 1 wohl nicht ersetzen, aber in den kommenden Jahren auf jeden Fall eine interessante Alternative zu ihr bieten. Diese Rennklasse, in der zu 100 Prozent elektrisch angetriebene Formelwagen gegeneinander antreten, könnte vielleicht sogar zur Rettung des Spitzenmotorsports beitragen, der heute von vielen Menschen als veraltet, spritfressend, laut und umweltschädlich betrachtet wird.

Denn auf die Formel-E-Meisterschaft, die überaus schnell von den höchsten Sportinstanzen der Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) abgesegnet wurde und gerade zum zweiten Mal ausgetragen wird, treffen alle Kritikpunkte nicht zu.

Die neue Rennserie findet zeitversetzt zur Formel-1-Meisterschaft statt, zwischen Ende Oktober und Anfang Juli. So will man während der Formel-1-Zwischensaison das Interesse der Fans des « traditionellen » Motorsports wecken und gleichzeitig ein neues, jüngeres Publikum anziehen, das sich für den innovativen Charakter dieser Autorennen mit sauberen Motoren begeistern kann. Das ist natürlich nicht die einzige Besonderheit der Formel-E-Meisterschaft. Ungewöhnlich ist auch, dass die Rennen

mitten in Gross- und Hauptstädten stattfinden. In dieser Saison gehören zu den insgesamt zehn namhaften Austragungsorten unter anderem Peking, Los Angeles (Long Beach), Berlin, Paris, Buenos Aires, Mexiko-Stadt und Moskau.

2017 sollen dann auch Länder, die dem Motorsport traditionell eher skeptisch gegenüberstehen, wie die Schweiz, mit von der Partie sein. Lausanne und Zürich haben bereits Interesse angemeldet. Die neue

Kategorie lässt sich wegen ihres umweltfreundlichen Charakters auch politisch besser verkaufen.

Die Formel E ist ausserdem – natürlich – quasi geräuschlos. Man hört lediglich ein leises Summen, begleitet von einem Pfeifen und weiteren Geräuschen, die man auf Rennstrecken sonst häufig nicht wahrnimmt (Bremsen, Reifenquietschen, Schalten). Das wird Liebhaber wüst heulender Verbrennungsmotoren wahrscheinlich etwas verwirren.



FRANÇOIS FLAMAND



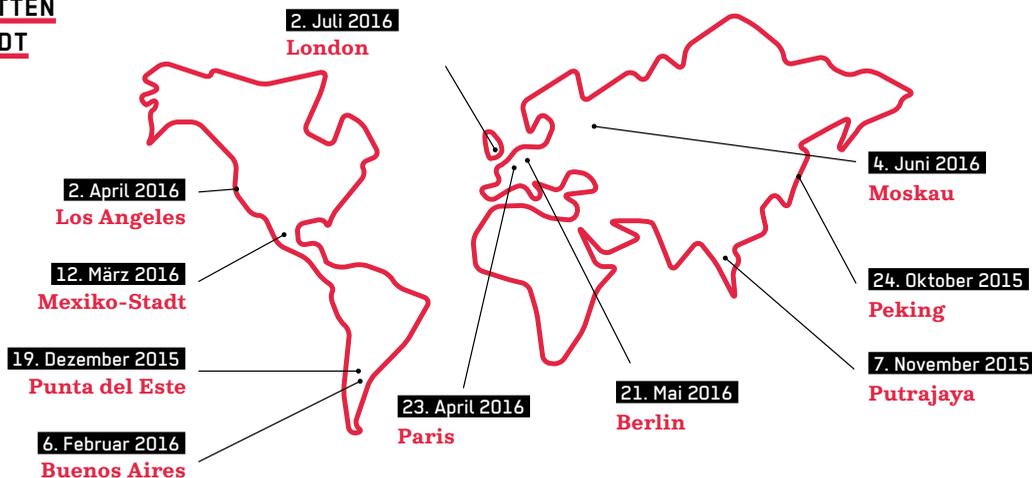
Der Schweizer e.Dams-Fahrer Sébastien Buemi hat bereits zwei Mal das Formel-E-Rennen in Punta del Este (Uruguay) gewonnen. Den ersten Triumph feierte er 2014.

Doch ist es letztlich nur ein Detail, an das sich auch eingefleischte Motorsportfans irgendwann gewöhnen dürften, sofern weiterhin Unterhaltung und Wettkampf geboten werden.

Der grosse Schirmherr und wichtigste Förderer der Formel E ist der ehemalige Politiker und heutige Geschäftsmann Alejandro Agag aus Spanien. Im Gegensatz zu Bernie Ecclestone, dem alternden «Schatzmeister» der Formel 1, setzt Agag voll und ganz auf das Zusammenspiel mit dem Publikum und die unbegrenzten Möglichkeiten der sozialen Netzwerke. Vor jedem ePrix, so der offizielle Name der Rennen, stimmt das Publikum im Internet ab, welcher Fahrer eine zeitlich begrenzte Leistungssteigerung erhalten soll, die er dann im Rennen verwenden kann, um unter Umständen noch einen Gegner zu überholen.

Dieser sogenannte «FanBoost» verwandelt die Zuschauer und das Fernsehpublikum in Akteure des Geschehens auf der Piste. So können zum Beispiel die Schweizer Fans massenhaft für Sébastien Buemi abstimmen, einen der wichtigsten Formel-E-Fahrer aus dem Stall e.Dams Renault und Gesamtzweiter bei der letzten Weltmeisterschaft. Man muss nur einmal die höchst dynamische >

**RENKEN MITTEN
IN DER STADT**



« DER EINSTIEG DER GROSSEN AUTOBAUER SICHERT DAS FORTBESTEHEN DER MEISTERSCHAFT »

Der Schweizer **Sébastien Buemi**, ehemaliger Formel-1-Fahrer für das Team Red Bull Racing, führt derzeit mit Renault e.Dams die Formel-E-Meisterschaft an. Kurzinterview.

Der aktuelle Erstplatzierte der Formel E Sébastien Buemi ist auf einem guten Weg, mit seinem Team Renault e.Dams den Titel zu erringen. Der aus Aigle VD stammende 27-Jährige, der 2014 bereits Zweiter der Gesamtwertung wurde, ist vom Fahren in seinem Elektro-Rennwagen begeistert.

Haben Sie in der Formel E genauso viel Spass wie in der Formel 1? Ja, das Fahren macht auf jeden Fall Spass. Alle haben mehr oder weniger das gleiche Fahrzeug, was zu einem schönen Wettkampf führt. Was die reine Leistung angeht, befindet sich die Formel E jedoch eher in der Nähe der Formel 3.

Welchen technischen Entwicklungsspielraum bieten diese Fahrzeuge?

Das Potenzial ist enorm. Die ersten elektrisch angetriebenen Single-seater hatten gerade mal 140 PS. Gegenwärtig liegen wir bei 270 PS und für nächstes Jahr sind Leistungen in der Grössenordnung von 340 PS im Gespräch. Auch der Fortschritt bei den Batterien ist beeindruckend. Dadurch lässt sich schon bald die Dauer der ePrix erhöhen. Dann wird man auch nicht mehr das Fahrzeug wechseln müssen während des Rennens.

Diese neue Art von Wettbewerb setzt stark auf das Zusammenspiel mit dem Publikum. Was halten Sie von dieser Entwicklung? Mir gefällt die Idee, dass die Fans abstimmen und mitwirken können. Das Konzept besteht darin, auf die Leute zuzugehen – mit Rennen, die mitten in der Stadt stattfinden. Das ist ein echtes Plus, um Zuschauer

anzulocken, und passt auch zur Philosophie der Elektrofahrzeuge, die ja auch jung und urban sein sollen. Die Hersteller haben verstanden, dass sie von der Formel E profitieren können, um ihr Image aufzupolieren und ihr Angebot an Elektrofahrzeugen bekannt zu machen. Nach Renault kommen jetzt auch Jaguar, Audi und BMW langsam zur Formel E. Der Einstieg der grossen Marken sichert diese Meisterschaft.

Ist es für Sie denkbar, dass die Formel E mittelfristig der Formel 1 Konkurrenz machen wird?

Der Erfolg wird vom Interesse der Autobauer abhängen. In diesem Jahr wird die Meisterschaft bereits auf Eurosport und in Italien auf RAI übertragen. In den USA, wo Fox die Rennen ausstrahlt, schauen sogar mehr Leute die Übertragungen als die der Formel 1 (im Schnitt verfolgen 1,4 Millionen Zuschauer einen ePrix, während es bei den Grand Prix der Formel 1 1,2 Millionen sind, Anm. d. Red.).

DAS INTERVIEW FÜHRTE LUDOVIC CHAPPEX

Formel-E-Website (www.fiaformulae.com) besuchen, um zu sehen, dass die Formel 1 im Gegensatz dazu ein echtes Kind des 20. Jahrhunderts ist, das heute mit Verzögerung – und grosser Mühe – versucht, im Internetzeitalter anzukommen.

DIE GROSSEN AUTOBAUER SIND BEREITS ÜBERZEUGT

Diese Frische und vor allem der elektrische Antrieb haben bereits mehrere grosse Autobauer von der Formel E überzeugt. Renault zum Beispiel hat das Projekt von Anfang an als technischer Partner unterstützt. Citroën (DS) und Audi sind diese Saison mit eigenen Teams eingestiegen, BMW und Jaguar haben ebenfalls Partnerschaften gestartet. Auch das Fernsehen findet zunehmend Gefallen an der neuen Serie.

So überträgt Eurosport die Formel E seit dieser Saison in mehreren Ländern, unter denen sich auch Deutschland befindet. In Frankreich lassen sich die Rennen auf Canal+ verfolgen.

Etwa die Hälfte der Piloten kommt aus der Formel 1

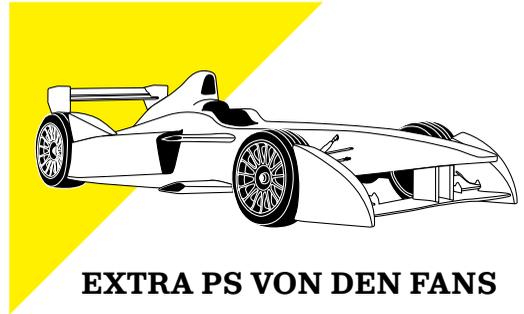
Während die Singleseater der Formel E leistungsmässig keineswegs mit den Formel-1-Wagen mithalten können, sind die Rennen für das Publikum trotzdem ungemein attraktiv, unter anderem weil sie auf engen und häufig spektakulären Kursen vor urbaner Kulisse der Metropolen ausgetragen werden. Die ePrix sollen bewusst die Zuschauer von Anfang bis Ende

fesseln: Die Rennen dauern etwa 40 Minuten und finden samstags statt. Am späten Vormittag treten die Fahrer zum Qualifying an. Dann folgen die Fahrerparade nach amerikanischer Art sowie eine Autogrammsunde mit Anwesenheitspflicht. Einige Stunden später beginnt dann das Rennen. Gegen Abend übernehmen dann wieder die Bewohner die Kontrolle über ihre Stadt.

Weil die Laufzeit der Batterien derzeit noch recht kurz ist, werden die Stadtrennen einfach geteilt. Im ersten Teil bietet sich den Zuschauern das klassische Schauspiel eines stehenden Starts, er dauert bis zum «Boxenstopp» nach etwa 20 Minuten. Dieser Halt ist ein absolutes Novum im Spitzenmotorsport, weil die Fahrer dabei in ein anderes, aufgeladenes



CLEMENT MARIN



EXTRA PS VON DEN FANS

SPITZENLEISTUNG

200 kW (270 PS)

RENNLEISTUNG

150 kW (202,5 PS)

FANBOOST IM RENNEN

(nach Fan-Abstimmung)
5 Sekunden lang 30 kW (40,5 PS)
zusätzlich pro Fahrzeug

GEWICHT

(einschliesslich Fahrer)
888 kg, davon 320 kg für die Batterien

BESCHLEUNIGUNG

Von 0 auf 100 km/h in 3 Sekunden
Höchstgeschwindigkeit 225 km/h

LAUTSTÄRKE

80 dB, also etwas mehr als ein
Durchschnittsauto mit Verbrennungsmotor
(70 dB)

Fahrzeug umsteigen. Aus Fairness- und Sicherheitsgründen gelten hierbei sehr strenge Regeln. Nach dem Halt folgt der zweite Teil.

Die Formel E besticht durch die Optik der Elektroflitzer und durch die vergleichbare Leistung der Autos. Auch die Bereifung (von Michelin) ist für alle gleich, und zwar unabhängig von den Rennbedingungen. Vor allem aber sind es die hochklassigen Fahrer, die das Publikum begeistern. Etwa die Hälfte der Piloten kommt aus der Formel 1, wie der Altmeister Nelson Piquet und Jacques Villeneuve. Die anderen haben sich zuvor in der renommierte FIA-Langstrecken-Weltmeisterschaft hervorgetan. Komplettiert wird das Feld von jungen Hoffnungsträgern, die in dieser Kategorie eine Möglichkeit gefunden haben, ihr

Talent in einer qualitativ hochwertigen Weltmeisterschaft unter Beweis zu stellen.

Wenn man vom Geld spricht, sollte man anerkennen, dass die Sponsoren der ersten Saison kräftig in die eigene Tasche gegriffen und mehr als 100 Mio. Euro in die Werbung, in die Organisation der Rennen und in die Fahrzeuge gesteckt haben. Eine Investition in die Zukunft und eine Möglichkeit, neue prestigeträchtige Partner zu gewinnen. Die finanzielle Beteiligung der beiden internationalen Mediengiganten Liberty Global und Discovery Communications, die seit März 2015 Aktionäre der Formel E sind, scheint ihnen auch Recht zu geben. Durch deren Engagement kann man nun auf dem bereits Erreichten aufbauen und die Fahrzeugentwicklung

schneller als bisher vorantreiben. Was die Rennställe betrifft, will die FIA unbedingt die Budgets beschränken, um eine gefährliche Inflation, wie sie die Formel 1 erlebt hat, zu verhindern. In der ersten Formel-E-Saison betrug das Budget jedes der zehn Teams etwa 4 Mio. Euro für vier Fahrzeuge und zwei Fahrer. In der zweiten Saison wird es wohl auf 5 bis 6 Mio. Euro anwachsen. Das ist nach wie vor kein Vergleich zu den Summen, die in der Formel 1 von den besten Rennställen ausgegeben werden: Ferrari allein brachte es 2015 auf 370 Mio. Euro.

Während die Anfangseuphorie allmählich verfliegt, geht es für die Organisatoren und Akteure der ePrix nun darum, das Potenzial dieser Rennserie auszuloten und sie neben der Formel 1 dauerhaft zu etablieren. ▲

MULTIMEDIA

KURVEN, DIE VERZÜCKEN

MEHDI ATMANI

Immer mehr Premiumhersteller lernen die Vorteile gewölbter Bildschirme schätzen: Sie sehen nicht nur elegant aus, sondern versprechen auch ein vollkommenes Fernseherlebnis. Auch Gamer sind begeistert.

Wie hätten Sie Ihren Bildschirm denn gerne, flach oder eher gewölbt? Wirft man einen Blick auf die Entwicklung des Markts, so scheinen kurvige Formate immer beliebter zu werden. Seit etwa zwei Jahren setzen die TV-Hersteller verstärkt auf die gewölbten Displays – mit dem Ziel, den rückläufigen Absatz (etwa minus 5 Prozent) wieder anzukurbeln. Der von den koreanischen Firmen Samsung und LG im Jahr 2014 ins Leben gerufene Trend ist inzwischen auch bei den grossen Marken, allen voran Sony und Panasonic, angekommen.

Die Bildschirme sind leicht konkav und werden vor allem mit zwei Verkaufsargumenten beworben: ein vollkommenes Filmerlebnis und deutlich reduzierte Spiegelungen.

Zahlreiche Experten bestätigen, dass durch die Krümmung unsere natürliche visuelle Wahrnehmung nachempfunden wird. So erklärt etwa der bekannte amerikanische Blogger John Archer: «Die runde Form des Auges verschafft uns einen Panoramablick auf die Welt. Diese Bildschirme imitieren genau diese Wirkung.» Allerdings ist dieser Vorteil sogenannter Curved Displays erst bei einer Bildschirmdiagonale von mindestens 78 Zoll (fast zwei Metern), also sehr grossen Fernsehern, wirklich spürbar. Bei 48- oder 55-Zoll-Fernsehern, den derzeit am weitesten verbreiteten Geräten, fällt das Urteil des Bloggers deutlich nuancierter aus.

Aber vielleicht spielen harte Fakten beim Kauf auch gar nicht die entscheidende Rolle. John Archer glaubt

nämlich, dass für die meisten Kunden das entscheidende Argument für gewölbte Bildschirme ihr hochwertiges und futuristisches Design sei: Diese Premiumgeräte sind wunderschön und verleihen auch ihrem Besitzer einen gewissen Glanz. Das ist für viele ein Kaufargument.»

Andere Experten bestreiten jeglichen technischen Nutzen der gebogenen Geräte. So etwa Tanguy Andrillon von Lesnumeriques.com, der in den gekrümmten Displays vor allem «Marketinginstrumente» sieht, mit denen «der seit zwei Jahren stagnierende Umsatz angekurbelt werden soll». Das Urteil des Fachjournalisten: «Konkave Bildschirme sind reine Designobjekte, die uns der Markt aufzwingt, weil ständig Neues hervorgebracht werden muss.»

Das entscheidende Argument für gewölbte Bildschirme ist ihr hochwertiges und futuristisches Design

Was von den neuen Apparaten zu halten ist, muss letztlich jeder selbst entscheiden. Aktuelle Verkaufstrends sprechen jedenfalls für die Curved Displays. Media Markt und Fnac, zwei der grössten Elektro-Fachhändler



PANASONIC TX-65CZ950E

Dieser 65-Zoll-Fernseher in Ultra-HD ist das neue Aushängeschild von Panasonic. Das erste Modell der Marke mit der hochexklusiven OLED-Technologie überzeugt mit einer hervorragenden Farbwiedergabe und guten Schwarzwerten.

10'000.– Euro

BENQ XR3501

Mit seiner ausgesprochen starken Wölbung richtet sich dieser 35-Zoll-Panoramabildschirm vor allem an Gamer. Darstellungsqualität und Reaktionsfähigkeit überzeugen, die Verarbeitung könnte jedoch besser sein.

Ab 1'200.-



in der Schweiz, geben zwar keine genauen Verkaufszahlen bekannt, betonen jedoch, dass der Absatz der gebogenen Geräte « stabil bis leicht steigend » sei. Das 48-Zoll-Modell UE48H8080 von Samsung ist für etwa 1'400 Franken zu haben.

ZIELGRUPPE GAMER

Während im TV-Bereich abzuwarten bleibt, wie die gekrümmten Bildschirme sich in Zukunft entwickeln werden, erobern sie seit einigen Monaten den Nischenmarkt Gaming. Mehrere Marken wie Acer, Asus oder Benq wollen Computerspielern mit den gekrümmten Displays ein gänzlich neues Spielerlebnis bieten. Die Monitore setzen dabei auf ein bewährtes Heimkino-Konzept, das ebenfalls auf Samsung und LG zurückgeht: ein gewölbter Screen in Kombination mit dem Panoramabildformat 21:9. Mit den raffinierten Details der neuen Bildschirmgeneration – hohe Reaktionsfähigkeit, automatische Anpassung der Anzeigefrequenz etc. – ist es nun endlich gelungen, auch das Interesse der Gamer zu wecken. Das Ganze spielt sich auf einer Diagonale von 34 Zoll (86 cm) und bei Benq sogar auf 35 Zoll ab. Ein mehr als ansehnliches Format für einen Computer-

**SONY KD-65S9005B**

Das etwas weniger elitär als das Vergleichsmodell von Panasonic daher kommende High-End-Gerät von Sony in Ultra-HD ist in zwei Versionen erhältlich (65 und 75 Zoll) und setzt in dieser Preisklasse neue Massstäbe. Besonders hervorzuheben ist die hohe Lautsprecherqualität.

Ab 3'999.-

bildschirm, das sich hervorragend für Spiele in Egoperspektive (FPS, Autorennen, Flugsimulationen) eignet. Aber Achtung, die Einstiegspreise für die besten 34-Zoll-Modelle liegen bei 1'200 Franken, wofür man auch einen hochwertigen normalen Fernseher erhält. Wer die Wahl hat, hat die Qual. ▽

BENQ XR3501

PANASONIC TX-65CZ950E

SONY KD-65S9005B

REISE

Eine Stadt feiert das Leben

Kreativ, dynamisch und ernsthaft: Kiew zeigt viele Gesichter. Trotz der Krisen im Land hat die ukrainische Hauptstadt zu einem friedlichen Miteinander gefunden. Unser Reporter ist ganz angetan von der Atmosphäre dieser Metropole.

GAËTAN VANNAY | FOTOS: NIELS ACKERMANN / LUNDI 13



Mit seinen ausgeflippten, bunten Coworking-Spaces, seinen zu Bars umgebauten Relikten aus Zeiten des Kommunismus, seinem wunderschönen historischen Stadtkern und der manchmal «altorthodoxen» und dann wieder sehr liberalen Atmosphäre gefällt sich Kiew darin, seine Besucher zu verwirren. Jeden Tag, wenn nicht jede Stunde, findet man sich hier in einer anderen Stadt wieder.

Dies gilt heute mehr denn je. Trotz des schwelenden Krieges im Osten des Landes, vielleicht aber auch gerade deswegen, feiert Kiew das Leben wie nie zuvor. Die Jugend versucht, sich von den alten Bräuchen und Lastern zu befreien, die an Wirtschaft und Politik haften. Gleichzeitig eignet sich die junge Generation alles an, was die langen Schatten der Vergangenheit ihr gelassen haben. Sie mischt sich überall ein und taucht überall auf.

Es lohnt sich, einfach der Musik in den Strassen zu folgen

Der allgegenwärtigen Last der Vergangenheit, die sich unter anderem in der Architektur öffentlicher Gebäude manifestiert, stehen heute Bars und Kunstgalerien gegenüber, die oft schon nach kurzer Zeit wieder verschwinden. Auf stilvoll minimalistische Weise nehmen die Jungen alles auf, was ihnen in die Hände fällt, und verändern es auf ihre Art. Dabei vermischen sich ganz bewusste Entscheidungen mit schierer Notwendigkeit. Es ist schwer zu übersehen, dass die wirtschaftliche und politische Krise die Kreativität in Kiew gefördert hat. Das wichtigste Symbol dieser aufstrebenden Generation und der sich wandelnden Stadt ist der Majdan, also der Platz, auf dem sich die Orange >



Revolution von 2004 und die Ereignisse des Winters 2013/2014 abspielten.

Die russgeschwärzten Pflastersteine wurden inzwischen ersetzt und die Gebäudefassaden erneuert – einige von ihnen verstecken sich noch hinter grossen Gerüstplanen. Nur die Blumensträsser und die Kerzen erinnern noch an die Opfer, die hier im Kugelhaagel ihr Leben liessen. Der Platz sieht jedoch nur vordergründig wieder so aus wie früher, seinen ungezwungenen Charakter als Treffpunkt der Jugend und der Familien hat er verloren. Es liegt eine gewisse Schwere über ihm. Fast immer gibt es irgendeine Ausstellung, die daran erinnert, was hier passiert ist. Für Besucher ist der Platz ein absolutes Muss, ein Zeugnis der jüngsten Geschichte des Landes, ein Freilichtmuseum, der reale Schauplatz zweier historischer Ereignisse, die gerade einmal zehn Jahre auseinander liegen.

Auf stilvoll minimalistische Weise saugen die Jungen alles auf, was ihnen in die Hände fällt, und verändern es auf ihre Art

Kiew vereint das Schlimmste und das Schönste, das Alte und das Neue, das Beständige und das Vergängliche, das Ernsthaftige und das Leichte. Luxus und Lebensnotwendiges existieren unproblematisch wie selten nebeneinander. Manchmal ist dieser Kontrast jedoch auch äusserst brutal. Wenn etwa ein Grossmütterchen auf dem Bürgersteig gleich neben der Arena City, einem riesigen Freizeit- und Einkaufszentrum von zweifelhafter Schönheit, seine letzten Habseligkeiten verkauft. Ganz hinten in der Bessarabska-Markthalle, einem Rundbau aus dem Jahr 1910 mit traditionellen Lebensmittelständen auf 900 Quadratmetern, findet man ein veganes Café, das vor allem von der hippen Jugend



Revolution Grill

Das etwas andere Restaurant ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie in der ukrainischen Hauptstadt alles wiederverwertet wird. Der Koch und Gründer hatte während des Winters 2013/2014, frisch aus den USA zurückgekehrt, wo er die hohe Kunst des Kochens erlernt hatte, Grills auf dem Majdan aufgestellt und die Demonstranten kostenlos mit Essen versorgt. Sein Konzept nannte er «Revolution Grill». Der Name ist nach der Gründung des Restaurants geblieben.

frequentiert wird. Hinter den Marktständen hingegen stehen grösstenteils betagte Männer und Frauen. Sie kommen schon seit Ewigkeiten hierher, um Fisch, Fleischstücke oder Kohl in gelbe Plastiktüten zu packen und durch die dicken Gläser ihrer riesigen Brillen «made in USSR» Wechselgeld zu zählen.

Nicht verpassen sollte man in der Altstadt das St. Michaelskloster und die Sophienkathedrale, die sich mit ihren goldenen Kuppeln gegen die erdrückende Präsenz des ehemaligen Zentralkomitees der Kommunistischen Partei wehren. Unbeeindruckt von diesem Kampf der Giganten entwerfen in einem nahegelegenen Park mehrere junge Menschen auf einer Bank sitzend gerade eine neue Website und nutzen

Praktisches

Flüge Zürich–Kiew und Genf–Kiew ab 250 Franken (Hin- und Rückflug)

Flugdauer: 3 Stunden

Zeitverschiebung: 1 Stunde

Die Autofahrt vom Flughafen in die Innenstadt dauert 30 bis 40 Minuten. Auf der Strecke gibt es bereits einiges zu sehen: den Dnjepr, die beeindruckende Ausdehnung der Stadt, imposante Baudenkmäler.

Zwei Jahre nach den Aufständen vom Winter 2013/2014 ist in Kiew wieder Frieden eingekehrt. Die Stadt ist für Touristen nicht gefährlich, zumindest nicht gefährlicher als andere europäische Hauptstädte. Man kann sich sowohl tagsüber als auch nachts sicher und frei bewegen.

Art Zavod Platforma

Die Jugend hat diese Industriebrache vor zwei Jahren besetzt, um sie in eine Begegnungsstätte und einen kulturellen Veranstaltungsort zu verwandeln. Bis jetzt befindet sich das Ganze noch im Rohzustand. Es gibt jedoch bereits ein Konzept, das den Eigentümer so beeindruckt hat, dass die Chancen für eine Umsetzung gut stehen.

dabei das öffentliche WLAN. Es lohnt sich, der Musik in den Kiewer Strassen einfach zu folgen, unter den Bögen hindurchzuschreiten, in die Innenhöfe zu spähen, die sich hinter den imposanten Gebäuden verstecken. Und die Treppen hinabzusteigen, die in Zwischengeschosse mit ausgefallenen Cafés führen. Die richtigen Orte für Live-Konzerte. Es bringt nichts, in Kiew das angesagteste Café des Augenblicks benennen zu wollen – denn morgen ist es sowieso schon wieder ein anderes.

Wie ein Relikt aus Sowjetzeiten präsentiert sich die klobige Nationalbibliothek. Mit ihren umständlichen Abläufen, den zahlreichen Tickets, die man eintauschen muss, um Zugang zu erhalten, passt sie so gar nicht zu den Coworking-Spaces, von denen es in Kiew nur so wimmelt. Dort tippen zu jeder Tageszeit junge Menschen auf ihren Computertastaturen, entwickeln Geschäftsideen oder Kulturprojekte. Wer Kiew besucht, wird auf Schritt und Tritt mit Gegensätzen konfrontiert. Es ist genau dieses friedliche Spannungsverhältnis, aus dem die Stadt ihre einzigartige Dynamik und Energie zieht. ▲



BOUTIQUE

DAS RAD NEU ERFUNDEN

Das französische Start-up Rool'in hat kürzlich eine optimierte Version seines mobilen elektrischen Velos vorgestellt. Das mit Motor und Batterie ausgestattete Gefährt macht jedes Fahrrad zum E-Bike. Das neue Modell ist leiser als sein Vorgänger, bietet eine höhere Leistung und reagiert noch schneller auf den Tritt in die Pedale.

www.rool-in.com
Ab 700.-



FERNGESTEUERTER WASSERKOCHER

Das Teewasser bequem aus der Ferne aufsetzen: Diese attraktive Möglichkeit bietet der intelligente Wasserkocher I-Kettle. Es genügt, per Smartphone eine Uhrzeit und eine Temperatur festzulegen. Eine Nachricht informiert dann darüber, dass das dampfende Wasser bereitsteht. Es ist sogar möglich, das Wasser bis zu 20 Minuten sieden zu lassen – genug Zeit, um in Ruhe aufzustehen.

www.smarter.am
159.-



BEZAHLBARE MASSANFERTIGUNGEN

Das junge französisch-schweizerische Label Bespoke Edition bietet im Internet massgefertigte Möbel an, die von den besten Designern unserer Zeit entworfen werden. Besonders beliebt ist Charles Kalpakians Sessel Kruse, bei dem man mithilfe eines 3-D-Konfigurators mehrere Kriterien wie Grösse, Stoff oder Farbe anpassen kann.

www.bespoke-edition.com
Ab 2'920.-



SMARTER BALL

Dribbeln, Rebounds, Korbleger, Flugbahnen: Mit 94Fifty lässt sich jede Aktion genau unter die Lupe nehmen. Dank sechs integrierter Sensoren analysiert dieser Basketball alle Spielphasen ganz genau und übermittelt die erfassten Daten per Bluetooth an eine mobile App. Das System, das bis zu fünf Spieler führen kann, beinhaltet mehrere Übungen und Trainingseinheiten.

www.94fifty.com

215.-



RUNNING COUTURE

Rodolphe Huynh und Salvatore Mandrà aus Lausanne erfinden derzeit gemeinsam mit dem Schweizer Label Emyun das Jogging-Outfit neu. Ob Leggings, Hosen, Shorts, Polohemden oder Jacken: Alle Kleidungsstücke werden in Italien produziert und überzeugen durch 100 Prozent natürliche Merinowolle, ein Material, das für seine isolierende und feuchtigkeitsabsorbierende Wirkung bekannt ist. Schick und technisch ausgefeilt.

www.emyun.ch

Ab 180.-



LAUTSPRECHER ZUM JUBILÄUM

Anlässlich seines 90. Geburtstags präsentiert Bang & Olufsen den BeoLab 90, einen beeindruckenden Luxuslautsprecher mit 18 einzelnen Lautsprechereinheiten, 14 Verstärkerkanälen und einem Gesamtgewicht von 137 Kilogramm! Das mit der neuen Technologie «Active Room Compensation» ausgestattete Gerät erfasst die jeweilige Raumakustik, um den Klang über das 360-Grad-Design anzupassen und optimal auszurichten.

www.bang-olufsen.com

38'995.-

LEUCHTENDES LADEGERÄT

Mit der Schreibtischlampe Riggad lassen sich Smartphones ohne Kabel aufladen – dank einer in den Lampenfuss integrierten Ladeplatte, die durch ein diskretes Kreuzchen gekennzeichnet ist. Die weiss lackierte Leuchte mit dem minimalistischen Design ist Teil der neuen Möbel- und Zubehörserie mit Ladestationen von Ikea und eignet sich für Smartphones, die mit der «Qi»-Technologie ausgestattet sind.

www.ikea.com

69,95



BOUTIQUE

UHREN

VÖLLIG TRANSPARENT

Die 2015 vorgestellte Clé de Cartier verdankt ihren Namen ihrer Aufzugskrone, deren Linienführung und Einrastposition von traditionellen Armbanduhren inspiriert sind. Das neueste Modell mit seinen riesigen römischen Ziffern, die bei III, VI, IX und XII gleichsam als Brücken fungieren, ist die erste Skelettuhr von Cartier, die mit dem hauseigenen Automatikwerk Kaliber 9621 MC ausgestattet ist. Sie besitzt ein Palladiumgehäuse mit einem Durchmesser von 41 Millimetern.

www.cartier.com

53'000.-



ZURÜCK ZUM GOLDSTANDARD

In einer Zeit, in der die meisten Uhrmacher versuchen, mit technologisch immer ausgefeilteren Materialien bei der Kundschaft zu punkten, schwimmt Audemars Piguet gegen den Strom und lässt das klassischste aller Metalle wieder aufleben. Mit der Royal Oak Perpetual Calendar Yellow Gold kehrt die Manufaktur aus Le Brassus zu ihren Ursprüngen zurück, indem sie ihr legendäres Modell mit dem achteckigen Gehäuse ganz in Weissgold einfasst.

www.audemarspiguet.com

89'100.-



DIE BLAUE STUNDE

Die Tonda Métrographe, eine Stahluhr aus dem Hause Parmigiani Fleurier mit 40 Millimetern Durchmesser und 11,7 Millimetern Höhe, präsentiert sich aktuell mit einem tiefblauen Zifferblatt und einem passenden Kalbslederarmband von Hermès. Das längliche, leicht asymmetrische Gehäuse kommt durch die leuchtend eingefassten Minuten- und Stunden-zähler besonders gut zur Geltung.

www.parmigiani.fr

11'900.-

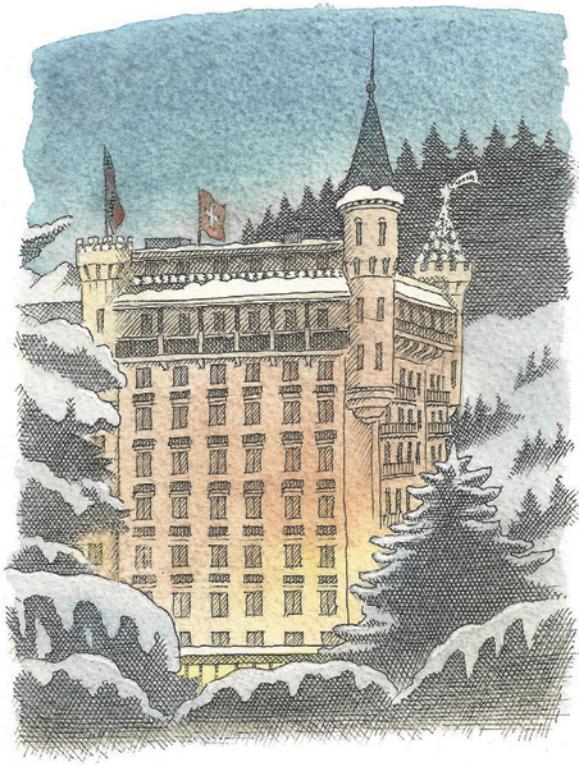
RETROSCHICK DER 40ER-JAHRE

Neues von Officine Panerai: die Radiomir 1940 3 Days Automatic Acciaio im Design der 40er-Jahre. Der mit einem kissenförmigen 42-Millimeter-Gehäuse aus poliertem Edelstahl ausgestattete Zeitmesser ist wasserdicht bis 10 Bar und besticht mit seinem Kaliber P.4000 durch ein mechanisches Automatikuhrwerk mit dezentralem Mikrorotor. Es ist zugleich das erste Modell der Kollektion mit einem weissen Zifferblatt.

www.panerai.com

9'400.-





Ausgewählt von
Gstaad Palace

CUVÉE ROSÉ
INIMITABLE

CHAMPAGNE

Laurent-Perrier

MAISON FONDÉE
1812



FRANÇOIS-HENRY BENNAHMIA
CEO VON AUDEMARS PIGUET
 GEBOREN AM 24. JULI 1964 IN PARIS

BROADWAY, ROUDOUDOU, DUMMKOPF



Als der Frankreich-Chef von Audemars Piguet ihn 1994 im Urlaub auf der Insel Saint-Barth entdeckte, war **François-Henry Bennaïmia** einzige Referenz im Uhrenbereich eine der grössten Swatch-Sammlungen der Welt. Der für sein Temperament bekannte ehemalige Profigolfer erklimm trotzdem rasch die Karriereleiter in dem Familienunternehmen aus Le Brassus. Von der französischen Niederlassung ging es zunächst in die Geschäftsführung nach Singapur. 1999 folgte die Ernennung zum CEO von Audemars Piguet in Nordamerika. Aufgrund seines Erfolgs wurde Bennaïmia 2012 in die Geschäftsführung des Gesamtkonzerns im Vallée de Joux berufen.

EIN SCHLÜSSELERLEBNIS IHRER KINDHEIT ?

Die schwere Erkrankung meiner Mutter. Ich war 17, als sie krank wurde. Diese Belastungsprobe hat meine Haltung zum Leben verändert. Seitdem versuche ich, jeden Augenblick zu geniessen.

IHR TRAUMBERUF ?

Produzent von Broadway-Shows, Kommissar, bester Golfspieler der Welt ... Die Liste ist lang!

IHR GEHEIMES HOBBY ?

Meine Leidenschaft für Frauenschuhe, aber das ist ja kein Geheimnis mehr.

ETWAS, DAS SIE IN LETZTER ZEIT INSPIRIERT HAT ?

Begegnungen mit ganz unterschiedlichen Menschen, besonders in New York, wo man besonders spannende Personen trifft. Wenn ich von dort zurückkomme, bin ich immer ganz beschwingt.

EIN LIED, DAS SIE BESCHREIBT ?

«Men in the mirror» von Michael Jackson.

EIN ORT, DER SIE GEPRÄGT HAT – UND WARUM ?

New York, weil dort alles für mich angefangen hat: die Begegnungen, der Erfolg ... Es war der Beginn einer ungläublichen Zeit.

DER FILM, IN DEM SIE GERNE LEBEN WÜRDEN ?

«Zeit des Erwachens», als Robin Williams.

DIE PERFEKTE FRAU ?

Gibt es nicht.

DER PERFEKTE MANN ?

Ebenso wenig.

DAS PERFEKTE TIER ?

Das Gnu! Kleiner Scherz ...

ETWAS VERRÜCKTES, DAS SIE IN LETZTER ZEIT GETAN HABEN ?

Das hat nur eine Person mitbekommen.

SIE VERDIENEN 5'000 FRANKEN AN DER BÜRSE.

WAS MACHEN SIE DAMIT ?

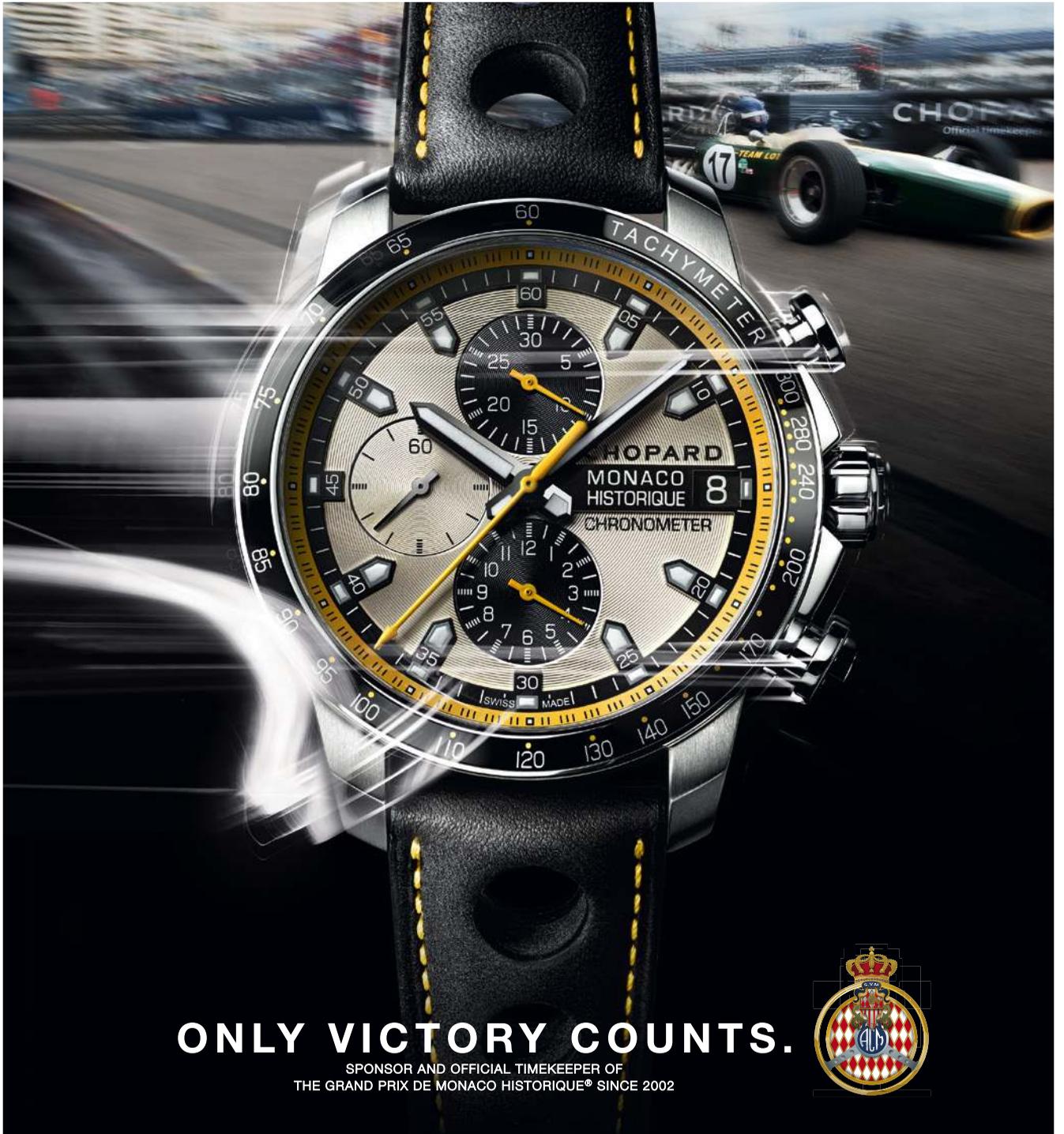
Ich lade alle meine engen Freunde zum Abendessen ein.

EIN BUCH, DAS SIE EMPFEHLEN ?

«Das Antikrebs-Buch» von David Servan-Schreiber. Im Gegensatz zu dem, was der Titel vermuten lässt, spielt die Krankheit darin nur eine untergeordnete Rolle. Es handelt sich vielmehr um ein Buch über das Leben, eine Anleitung für den Alltag und eine hervorragende Lektion, vermittelt von einem aussergewöhnlichen Mann, der leider nicht mehr unter uns weilt.

IHR LIEBLINGSWORT UND IHR LIEBLINGSFLUCH ?

Mein Lieblingswort: Roudoudou. Als Kind habe ich diese Bonbons in Muschelform geliebt, und auch das Wort klingt so schön rund. Meine Flüche: «Espèce de truffe», «Pomme à l'eau» (beide Ausdrücke lassen sich mit «Dummkopf» übersetzen, Anm. d. R.) und Ähnliches. Wie Kapitän Haddock mag ich eine blumige Sprache, die sich wie ein Fächer entfaltet!



ONLY VICTORY COUNTS.

SPONSOR AND OFFICIAL TIMEKEEPER OF
THE GRAND PRIX DE MONACO HISTORIQUE® SINCE 2002



GRAND PRIX DE MONACO HISTORIQUE CHRONO (168570-3001)

GRAND PRIX DE MONACO
HISTORIQUE®

Chopard

ePRIVATE BANKING

DIE BESTE ADRESSE FÜR
VERMÖGENSVERWALTUNG
ist meine eigene.



Jetzt mehr erfahren auf:
[swissquote.com/epb](https://www.swissquote.com/epb)



SWISSQUOTE

THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING