

SWISSQUOTE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED

30
SEITEN
REPORTAGE

GAMING
Ist Microsoft
raus aus
dem Spiel?

FINANZEN
Kampf
der Börsen

ANALYSE
Erfolgsrezept
Kawaii

DOSSIER

MAROKKO IM ZEITRAFFER



LUFTFAHRT

AUTOMOBIL

ERNEUERBARE ENERGIEN

ISSN 1664-2783



9 771664 278050



AVENGER
★
HURRICANE

Chronograf der Superlative. Gehäuse mit 50 mm Durchmesser in Breitlight®. Exklusives Manufakturkaliber B12 mit militärischer 24-Stunden-Anzeige. Offiziell Chronometer-zertifiziert.

AVIENGER



AMERICANE

BREITLING BOUTIQUE

AUGUSTINERGASSE 48

ZÜRICH



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



Der neue Panamera. Die schnellste Limousine der Welt.

**Am 5. November 2016
in allen Schweizer Porsche Zentren.**

Wie entwickelt man eine unverwechselbare Limousine, die auf der Rennstrecke geboren wurde und auf der Strasse zu Hause ist? Und wie schafft man es, sich treu zu bleiben und trotzdem alles anders zu machen? Mit Mut. Dem Mut zur Veränderung. Genau das haben unsere Ingenieure und Designer gemacht. Und den neuen Panamera gebaut. Ein komplett neues Fahrzeug, voll mit Innovationen. Nehmen Sie sich Zeit und lernen Sie die schnellste Limousine der Welt kennen. Am 5. November 2016 in Ihrem Schweizer Porsche Zentrum.

Mehr Infos unter www.newpanamera.ch



«New Panamera»-App herunterladen,
mitmachen und einen neuen Panamera gewinnen.
Follow us on  



PORSCHE

Der Löwe erwacht



Marc Bürki,
CEO von Swissquote

Diesmal beschäftigen wir uns in der Sonderausgabe von *Swissquote Magazine* mit Marokko, einem der dynamischsten Länder des afrikanischen Kontinents, mit dem mich auch persönlich viel verbindet. Denn als Jugendlicher habe ich dort mehrere Jahre verbracht. Nach Südkorea, Brasilien, Schanghai und Skandinavien war es nun an der Zeit, den Fokus auf diese Region zu richten, die voller Versprechungen ist, aber auch voller Fragezeichen und Herausforderungen.

S. 26 Marokko stellt angesichts seiner politischen Stabilität einen Sonderfall unter den afrikanischen Mittelmeerlandern dar. Dieses relativ entspannte Klima, begünstigt durch ein reformfreudiges Regime, ist eine gute Voraussetzung für die **Modernisierung** des Landes. Einem jüngsten Ranking des Weltwirtschaftsforums zufolge, das 140 Länder berücksichtigt, liegt Marokko auf Platz 42 bei der Anzahl der Mobiltelefonverträge und auf Rang 33 bei der Qualität der Infrastruktur im Bahnverkehr. Beim Vergleich des Einflusses von regulatorischen Vorgaben für ausländische Direktinvestitionen auf das jeweilige Geschäftsklima kommt Marokko sogar auf Platz 22.

Nach aktuellen Prognosen der Regierung sieht das Land einer glänzenden Zukunft entgegen: Das BIP dürfte zwischen 2017 und 2021 jedes Jahr um mehr als 5 Prozent wachsen, zwischen 2012 und 2016 lag die Wachstumsrate noch bei durchschnittlich 3,3 Prozent. Natürlich hat Marokko noch

einen langen Weg vor sich, um es in wirtschaftlicher Hinsicht etwa mit den vier asiatischen Tigerstaaten aufnehmen zu können. Die grössten Herausforderungen sieht die **Regierung** im Bildungsbereich und bei der mangelnden Innovationskraft der heimischen Wirtschaft.

S. 40

Wir berichten über die rasanten und teilweise auch unerwarteten Entwicklungen vor Ort. Wer hätte zum Beispiel geahnt, dass **Casablanca**, die historische Wirtschaftshauptstadt des Königreichs, zu einem Zentrum für die Zulieferindustrie der globalen Luftfahrt aufsteigen würde? Gleichzeitig hat man in **Tanger**, wo sich die Automobilindustrie konzentriert, den Passagier- und den Handelshafen ausgebaut, zwei wichtige Brückenköpfe knapp 15 Kilometer von der spanischen Küste entfernt. Das Königreich, Gastgeber der nächsten Weltklimakonferenz, die im November in Marrakesch stattfindet, hat in den vergangenen Jahren auch massiv in den Ausbau erneuerbarer Energien investiert.

S. 34

S. 42

Aber täuschen wir uns nicht: Die Attraktivität Marokkos für europäische Unternehmen steht zwar ausser Frage. Doch Mohammed VI. träumt von einer globalen Zukunft mit Fokus auf Afrika. Als grösster Investor des Kontinents in Westafrika wirft das Königreich sein Netz aus – und pflegt zugleich gute Beziehungen zu den Golfstaaten. Marokko ist in Bewegung. Man darf gespannt sein!

Viel Spass beim Lesen!

VALORA



18



KAWAII

22



26

DOSSIER

MAROKKO IM ZEITRAFFER

INHALT

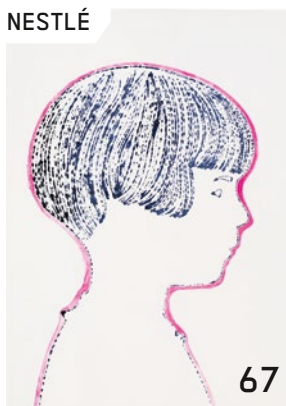
- | | |
|--|--|
| 3. EDITORIAL
Marc Bürki | 16. DAS MATCH
Geberit vs Toto |
| 6. SCANS
Aktuelles aus
der Wirtschaft | 18. PORTRÄT
Valora kommt
auf den Geschmack |
| 14. TRENDS
Manager, Märkte,
Innovationen | 22. FOKUS
Kawaii, das Konzept
hinter den
Pokémons |

26. DOSSIER: MAROKKO IM ZEITRAFFER

- | | |
|--|---|
| 33. Infografik:
Ein Land auf
Wachstumskurs | 42. Tanger will das
Mittelmeer erobern |
| 34. Casablanca,
die Stadt der
Flugzeugbauer | 48. Die Säulen der marok-
kanischen Wirtschaft |
| 39. Die Erneuerbaren locken
Investoren an | 52. Die grüne Verheissung |
| 40. Interview mit Mohamed
Chafiki, Planungschef
im Finanzministerium | |



NESTLÉ



56. FINANZEN
Kampf
der Börsen

62. GAMING
Game over
für Microsoft?

67. UNTERNEHMENSKULTUR
Nestlé übt sich
in Zurückhaltung

70. AUTO
Charakterlimousine

72. REISE
Die Strasse
am Ende der Welt

80. GANZ PRIVAT
Yann Tissot,
Mitbegründer und
CEO von L.E.S.S.

HERAUSGEBER

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

Manager
Brigitta Cooper

REDAKTION

Chefredaktor
Ludovic Chappex

Artdirection

Natalie Bindelli und Caroline Fischer
CANA atelier graphique
Route de Jussy 29 – 1226 Thônex
www.ateliercana.ch

Autoren

Michel Beck, Clément Bürge,
Rinny Gremaud, Benjamin Keller,
Salomé Kiner, Marie Maurisse,
Philipp Müller, Daniel Schneider,
Gaëlle Sinnassamy, Armelle Vincent,
Stéphanie Wenger, Julie Zaugg

Gestaltung

Natalie Bindelli, Caroline Fischer,
Coralie Meder (CANA atelier graphique)

Cover

Montage: CANA atelier graphique
für Swissquote Magazine

Fotos

Michaël Ottenwaelter, AFP, Keystone,
Newscom, Reuters

Schlussredaktion der
deutschsprachigen Ausgabe
ZURBONSEN Zürich, Richard Siebert

Übersetzung

Technicis Finance

DRUCK UND VERTRIEB

Stämpfli AG
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.



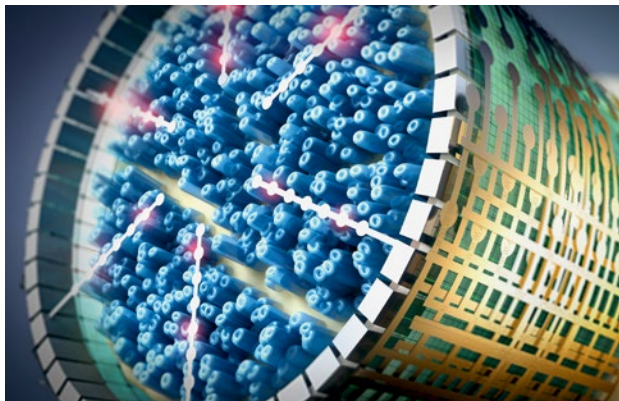
gedruckt in der
schweiz

ABONNEMENT

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

SCANS

Gesundheit HEILENDE ELEKTRISCHE IMPULSE



GSK

GlaxoSmithKline und Alphabet (Google) wollen im Rahmen eines Joint Ventures namens Galvani Bioelectronics bioelektronische Heilmethoden entwickeln. In den kommenden sieben Jahren sollen 715 Mio. Dollar in dieses Unternehmen investiert werden. Ziel ist es, elektronische Miniaturgeräte zu produzieren, die an einzelnen Nerven angebracht werden können, um die elektrischen Signale zu verändern, die von diesen Nerven transportiert werden. Mit dieser Technologie dürfte es künftig möglich sein, bei Arthritis- oder Diabetespatienten Entzündungen zu lindern oder die Atemwege von Asthmatikern zu befreien.

— GSK — GOOG



«Die Einkaufszentren sind nicht tot. Sie bleiben ein Ort der Begegnung, wo man Zeit mit seinen Freunden verbringt.»

Dick Johnson,
CEO von Foot Locker

Model und Schauspielerin: Suki Waterhouse, die auch als Markenbotschafterin für Amazon Mode tätig ist, bei der Eröffnung des firmeneigenen Amazon-Fotostudios in London



17%

beträgt die Rendite des Eigenkapitals (etwa 200 Mio. Franken) der Bank Mirabaud.

Damit ist Mirabaud laut *Le Temps* das rentabelste Privatunternehmen am Finanzplatz Genf, vor den Banken Pictet (14 Prozent), Lombard Odier (11 Prozent) und Edmond de Rothschild (4,6 Prozent).

Verpackungen LEICHTE, UNZERBRECHLICHE FLASCHEN

Der Waadtländer Verpackungsspezialist Vetropack hat mit der Herstellung von Flaschen aus Hartglas begonnen, nachdem das neue Verfahren zuvor mehrere Jahre getestet wurde. Die von Emhart Glass, einer Division der Zürcher Bucher-Gruppe, entwickelte Methode besteht darin, die Flaschen auf 700 Grad Celsius zu erhitzen und dann schnell in ein Abkühlbecken zu tauchen. Dadurch können leichtere, robustere Glasbehälter hergestellt werden, die sogar einen Sturz aus einer Höhe von 1,5 Metern unbeschadet überstehen. Langfristig könnte diese Neuheit den Markt des Flaschenrecyclings revolutionieren, der heute von PET-Flaschen beherrscht wird.

— VET — BUCN



VETROPACK

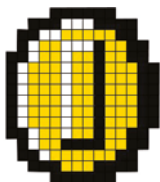


SUZANNE PLUNKETT / REUTERS

Mode**BEKLEIDUNG « MADE IN AMAZON »**

Amazon ist dabei, zum Bekleidungsriesen aufzusteigen. Das E-Commerce-Unternehmen verkauft bereits 7 Prozent aller in den USA abgesetzten Kleidungsstücke, ein Anteil, der laut Morgan Stanley bis 2020 auf 19 Prozent ansteigen dürfte. Bisher vertreibt Amazon vor allem Socken, Sportschuhe, T-Shirts und andere Waren mit niedriger Wertschöpfung. Vor Kurzem führte das Unternehmen jedoch mehrere

Hausmarken im mittleren Preissegment ein, wie etwa Franklin & Freeman, Scout + Ro und Society New York. Ausserdem zieht es immer mehr etablierte Modemarken an, die von seinem Logistiknetz und von dem riesigen Kundenstamm profitieren möchten. Leidtragende dieser Entwicklung sind vor allem Einzelhandelsriesen wie Walmart, Target und Macy's. — AMZN

Bank**UBS LANCIERT NEUE VIRTUELLE WÄHRUNG**

UBS und die britische Firma Clearmatics haben eine neue virtuelle Währung entwickelt. Die sogenannte Utility Settlement Coin (USC) basiert auf der Blockchain-Technologie. Anders als Bitcoin ist sie jedoch nicht für den Zahlungsverkehr zwischen Privatpersonen bestimmt,

sondern soll ab 2018 Transaktionen zwischen Banken einfacher und billiger machen. Die Geldinstitute BNY Mellon, Deutsche Bank und Santander sowie der Broker ICAP haben sich dem Projekt angeschlossen. Es könnte jedoch Konkurrenz bekommen von einem anderen Projekt, an dem bereits 45 Finanzinstitute, darunter Credit Suisse, unter der Federführung von R3 beteiligt sind. — UBSN

RANKING**DIE TOP FÜNF DER STAHLPRODUZIERENDEN LÄNDER**
(IN MILLIONEN TONNEN, 2015)

1. CHINA
803,83
2. JAPAN
105,15
3. INDIEN
89,58
4. USA
78,92
5. RUSSLAND
71,11

Quelle: World Steel Association

DIE FÜNF LÄNDER MIT DEM HÖCHSTEN KAFFEEKONSUM
(IN LITERN PRO EINWOHNER, 2016)

1. NIEDERLANDE
260,4
2. FINNLAND
184,9
3. KANADA
152,1
4. SCHWEDEN
141,9
5. DEUTSCHLAND
129,2

Quelle: Euromonitor

DIE FÜNF MEISTVERKAUFTEN AUTOS WELTWEIT
(IN VERKAUFTEN EINHEITEN IM ERSTEN HALBJAHR 2016)

1. TOYOTA COROLLA
634'298
2. VOLKSWAGEN GOLF
500'630
3. FORD F-SERIES
478'384
4. FORD FOCUS
367'479
5. HYUNDAI ELANTRA
363'490

Quelle: F&M Global
Mobility Database

SCANS

KICKSTARTER



LEIF

LEIF ALARMANLAGE FÜR DIE GELDBÖRSE

Leif ist eine intelligente Karte, die in die Geldbörse gesteckt werden kann und ihren Besitzer informiert, wenn er sie vergessen hat oder wenn sie gestohlen wurde. Mithilfe einer Bluetooth-Verbindung sendet eine App eine Nachricht, wenn das Portemonnaie und sein Besitzer mehr als zehn Meter voneinander entfernt sind. Wenn dies geschieht, verwandelt sich Leif in einen geolokalisierbaren Spitzel. Die Kartenposition und der Name des Ortes werden dann auf Google Maps angezeigt, und falls es sich um ein Restaurant oder einen anderen öffentlichen Ort handelt, wird die Telefonnummer eingeblendet, sodass man sofort dort anrufen kann. Damit nicht jedes Mal, wenn man das Portemonnaie absichtlich ablegt (zum Beispiel zu Hause), ein Fehlalarm ausgelöst wird, kann man Sperrzonen definieren, in der die App deaktiviert wird.

BESCHAFFTES
KAPITAL
USD 35'726

VERFÜGBAR
JANUAR 2017



«Es ergibt überhaupt keinen Sinn, ein zwei Tonnen schweres Fahrzeug zu benutzen, um eine Bestellung auszuliefern, die zwei Kilo wiegt.»

Don Meij

CEO von Domino's Pizza, als er die ersten Lieferungen seiner Firma per Drohne ankündigte.



\$204 Mrd.

Einnahmen wird Cloud-Computing 2016 generieren, so das IT-Marktforschungsinstitut Gartner. 2015 brachte diese Art der Fernspeicherung von elektronischen Daten 175 Mrd. Dollar ein. Damit entspricht der diesjährige Wert einer Steigerung um 16,5 Prozent.

Autoindustrie

EIN AUTONOMES AUTO ALS EINBAUKIT



Beim Börsengang von Mobileye in New York (2014) war die Geschäftsführung des Unternehmens seinerzeit vollständig vertreten.

RICHARD DREW / KEYSTONE

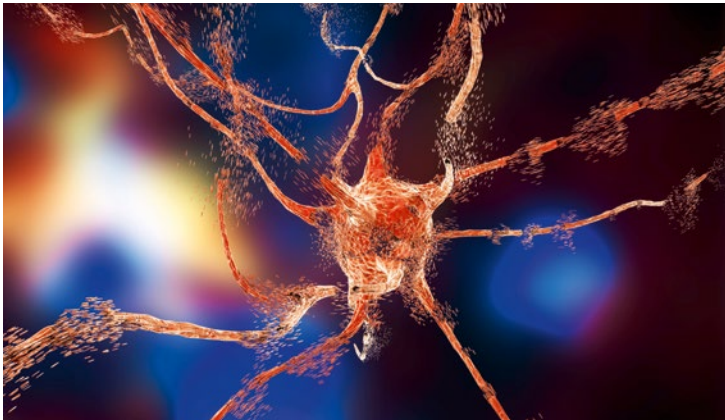
Google, Uber, Alibaba, Ford, BMW und General Motors sind nur einige der Firmen, die Projekte für selbstfahrende Autos in der Schublade haben. Eine der interessantesten Initiativen ist das Ergebnis der Zusammenarbeit von Delphi, einem britischen Anbieter von Elektronikkomponenten und Navigationssystemen für Autos, und Mobileye, einem israelischen

Start-up, das intelligente Kameras herstellt. Die beiden Unternehmen haben sich zusammengeschlossen, um ein Betriebssystem zu entwickeln, das jeder beliebige Automobilkonzern übernehmen und in seine Fahrzeuge einbauen könnte, um sie autonom zu machen. 2019 soll es auf den Markt kommen.

— DLPH — MBLY

Pharma

NOVARTIS SETZT AUF DIE NEUROLOGIE



AFP / SCIENCE PHOTO LIBRARY / KATERYNA KON

Die Neurologie macht gegenwärtig nur 13 Prozent des Umsatzes von Novartis aus, doch der Basler Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, ein Marktführer in diesem Bereich zu werden. Gerade erst hat er positive Ergebnisse aus einer klinischen Phase-III-Studie für ein neues Medikament gegen eine Form multipler Sklerose (MS) bekannt gegeben, an der ein Viertel aller MS-Patienten

leiden. Das entspricht einem Marktvolumen von 20 Mrd. Dollar pro Jahr. Novartis vertreibt bereits das MS-Medikament Gilenya, mit dem 2015 ein Umsatz von 2,77 Mrd. Dollar erzielt wurde, sowie das Generikum Glatopa über seine Tochterfirma Sandoz. Ausserdem entwickelt das Unternehmen zwei Medikamente zur Behandlung von Alzheimer. —◇ NOVW



+17%

betrug vergangenes Jahr der Umsatzanstieg der acht grössten Windturbinenhersteller, zu denen beispielsweise das dänische Unternehmen Vestas und die deutsche Firma Enercon gehören. Insgesamt haben diese Firmen 27 Mrd. Euro erwirtschaftet.

EDGE

DER NEUE EDGE.
JETZT TESTEN.

ford.ch

Ogilvy & Mather

SCANS



«Wir werden dafür sorgen, dass sie erneut verlieren.»

Anthony Tan,

CEO von Grab, einem Fahrdienstvermittler, der Uber und Didi in Asien Marktanteile abnehmen möchte.



\$600

kostet ein Epipen, ein Injektionsstift, der bei starken allergischen Reaktionen verwendet wird. 2008 kostete er noch weniger als 100 Dollar. Dieser phänomenale Anstieg ist das Werk des amerikanischen Pharmakonzerns Mylan, der 2007 von Merck die Rechte für dieses Produkt erwarb.

Tourismus

CHINESEN SCHWÄRMEN FÜR KREUZFAHRTEN

Die Anbieter von Kreuzfahrten profitieren vom Urlaubshunger der neuen chinesischen Mittelschicht: Im vergangenen Jahr buchten 2,5 Millionen Chinesen eine Kreuzfahrt – 44 Prozent mehr als noch 2014. Das Schweizer Unternehmen MSC wählte Schanghai als Heimathafen für die MSC Lirica, eines seiner grössten schwim-

menden Hotels. Auch die Anbieter Royal Caribbean Cruises und Carnival Cruise haben Schiffe in China stationiert. Allerdings mussten die Angebote an die Vorlieben der Chinesen angepasst werden: So wurden beispielsweise Wellnesseinrichtungen und Bars durch Restaurants, Casinos und Geschäfte ersetzt. — RCL — CCL



Ankunft von chinesischen Touristen mit einem Schiff des Kreuzfahrtunternehmens Royal Caribbean Cruises im südkoreanischen Incheon, westlich von Seoul

YONHAP NEWS / YNA / NEWS.COM

DER FLOP

Google verzichtet auf Live-Streaming

Mitte September hat Google seinen Streaming-Dienst Hangouts On Air (HOA) endgültig eingestellt. Zu den berühmten Nutzern dieser 2012 gestarteten Plattform zählte auch US-Präsident Barack Obama. HOA hatte mehrere einzigartige Funktionen wie beispielsweise «Fragen?», über die Zuschauerfragen live beantwortet werden

konnten, «Showcase», mit der man Zuschauer auf andere Online-Inhalte aufmerksam machen und zu diesen weiterleiten konnte, oder «Applaus», die den Zuschauern die Möglichkeit gab, sofort auf einen Livestream zu reagieren. Aber der Dienst konnte sich nie gegenüber dem Streaming-Service YouTube Live durchsetzen, der ein

Jahr später gestartet wurde. Die Entscheidung, auf HOA zu verzichten, ist Teil einer umfassenderen Strategie, die darauf abzielt, Google+ neu zu definieren, an das HOA angeschlossen war. Google möchte daraus eine Plattform machen, die sich darauf konzentriert, Personen mit gleichen Hobbys miteinander zu vernetzen. — GOOG



HAPPY DREAMS

HAPPY DIAMONDS
Chopard

SCANS



4%

aller Autofahrten weltweit erfolgen zurzeit auf Anfrage von Dienstleistern wie Uber. Dieser Anteil dürfte sich einer Studie der Bank Morgan Stanley zufolge bis 2030 auf 25 Prozent erhöhen.

Telekommunikation DIE KOMMUNIKATION VIA SATELLIT GEHT BADEN

Der spektakuläre Einbruch der Schifffahrts- und Offshoreindustrie infolge der sinkenden Ölpreise hat ein unerwartetes Opfer gefordert: die Anbieter von Satelliten-Kommunikationsdiensten, zu deren Kunden die beiden Industriezweige zählen. Das britische Unternehmen Inmarsat musste im Schifffahrtsegment Umsatzeinbussen von 4,5 Prozent im ersten und 0,5 Prozent im zweiten Quartal 2016 hinnehmen. Der Kurswert der Aktie sank seit Anfang des Jahres um 30 Prozent. Zu den anderen wichtigen Branchenakteuren zählen das luxemburgische Unternehmen SES sowie die amerikanischen Firmen EMC Connected und Iridium Communications.

— ISAT



«Wir sind ein Tech-Unternehmen, keine Mediengesellschaft. Wir liefern die Tools, nicht die Inhalte.»

So antwortete **Mark Zuckerberg**, CEO von Facebook, einem Studenten, der fragte, ob das soziale Netzwerk Ambitionen als Herausgeber von Inhalten habe.

Ernährung DRASTISCHE VERÄNDERUNGEN IN DER LEBENSMITTELINDUSTRIE

Die agrochemische Industrie befindet sich im Umbruch. Nachdem die Fusion von Dow und DuPont sowie die Übernahme des Schweizer Konzerns Syngenta durch das chinesische Unternehmen ChemChina für 43 Mrd. Dollar angekündigt wurden, hat kürzlich der deutsche Chemiekonzern Bayer den amerikanischen Riesen Monsanto für 66 Mrd. Dollar gekauft. Die Fusionen sind auf die sinkende Nachfrage infolge des Preisverfalls der landwirtschaftlichen Rohstoffe zurückzuführen. Sie werden allerdings die Konzentrationsentwicklung in der Branche erhöhen, in der die sechs Konzerne ohnehin schon 75 Prozent des Marktes kontrollieren. Viele Landwirte befürchten daher, dass diese Megaunternehmen ihre Monopolstellung ausnutzen könnten, um die Preise für Saatgut, Düngemittel und Pestizide in die Höhe zu treiben.



Ren Jinxin, Chef von ChemChina, neben dem Modell einer Chemiefabrik am Firmensitz in Peking

LIANG ZI / AFP

«Mit meinem beruflichen
Erfolg wächst das Vermögen.»

Credit Suisse Finanzplanung
Für alles, was kommt.

credit-suisse.com/finanzplanung



TRENDS



VODAFONE INSTITUT

Rob Shuter kehrt zurück in die Heimat

Funktion
CEO von MTN
(ab Juli 2017)

Nationalität
Südafrikanisch

Alter
48 Jahre

Der Südafrikaner Rob Shuter wird am 1. Juli 2017 die Leitung des Johannesburgers Unternehmens MTN übernehmen. MTN ist der grösste Mobilfunkanbieter auf dem afrikanischen Kontinent, einem stark expandierenden Markt, und hat 230 Millionen Abonnenten in 22 Ländern. Rob Shuter kümmert sich derzeit um die europäischen Aktivitäten des britischen Vodafone-Konzerns.

Vorher arbeitete er bei Vodacom, der afrikanischen Filiale seines derzeitigen Arbeitgebers, sowie bei den südafrikanischen Banken Standard Bank und Nedbank. Der zukünftige CEO soll MTNs Expansion fortsetzen, aber auch stabilisieren, indem er seine Erfahrung auf dem schon weiterentwickelten Telekommunikationsmarkt in Europa einbringt. Ausserdem muss er ein wichtiges Wachstumshindernis aus dem Weg räumen: eine Strafe in Höhe von 1,7 Mrd. Dollar, die von Nigeria verhängt wurde, weil MTN es unterlassen hatte, 5,1 Millionen unregistrierte SIM-Karten zu sperren, die womöglich von Kriminellen und Terroristen benutzt wurden.



Märkte

FRANKREICH

Bei den Franzosen herrscht Flaute

Die französische Wirtschaft lahmt. Nach einem leichten Anstieg um 0,7 Prozent im ersten Quartal 2016 (so laut Nationalinstitut für Statistik und Wirtschaftsforschung Insee) stagnierte das BIP in den darauffolgenden drei Monaten. Dieses Nullwachstum ist vor allem auf einen Rückgang der Investitionen (−0,4 Prozent gegenüber +3,1 Prozent im ersten Quartal) und der Produktion (−0,2 Prozent nach +0,7 Prozent) infolge von Arbeitskämpfen zurückzuführen. Auslöser für die Streiks war die Verabschiedung des neuen

Arbeitsgesetzes, das Unternehmen mehr Flexibilität bei Entlassungen und der Gestaltung der Arbeitszeit einräumt. Der Konsum der privaten Haushalte, der im ersten Quartal um 1,2 Prozent angestiegen war, stagnierte im zweiten Quartal ebenfalls. Einige Sektoren der französischen Wirtschaft, wie beispielsweise der Fremdenverkehr, leiden zudem unter den Folgen der Anschläge seit Jahresbeginn.

Bevölkerung
66,7 Millionen

BIP pro Kopf 2015
USD 37'675

Wachstum 2015
1,1 Prozent

Wichtigste Wirtschaftssektoren
Verarbeitendes Gewerbe, Energie, Handel, Fremdenverkehr, Transport



Dieses Kunstflugzeug mit einem Elektromotor von Siemens ist erst der Anfang: Der deutsche Hersteller will im Verbund mit Airbus bis 2030 einen Hybrid-Flieger auf den Markt bringen.

Innovation

ÖKO-LUFFFAHRT

Unternehmen
Siemens

Start
2030

Zahl der
Passagiere
60 bis 100

Ein Elektroflieger startet durch

Der deutsche Spezialist für Sport- und Kunstflugzeuge Extra Aircraft hat sich mit Siemens zusammengeschlossen, um das erste Elektroflugzeug der Welt zu entwickeln. Der Jungfernflug fand Ende Juni statt. Anfang Juli folgte ein zweiter Flug, der zehn Minuten dauerte. Das Projekt wurde von der deutschen Bundesregierung gefördert. Der von Siemens entwickelte Motor wiegt nur knapp 50 Kilogramm bei einer Leistung von 260 Kilowatt. Allerdings muss er von zwei Batterien gespeist werden, die je 150 Kilogramm wiegen. Ihr Strom reicht momentan nur für einen 20-Minuten-Flug. Der deutsche

Ausrüster glaubt jedoch, dass dieses Hindernis dank der rasanten Fortschritte bei Elektrobatterien, bald überwunden werden könne.

Gemeinsam mit dem europäischen Flugzeugbauer Airbus möchte Siemens bis 2030 einen Hybrid-Flieger für 60 bis 100 Fluggäste entwickeln. Diese neue Flugzeuggeneration soll nur halb so viel CO₂ ausstossen und weniger Treibstoff verbrauchen. Sie hätte zudem den Vorteil, nahezu lautlos zu sein, sodass nächtliche Starts und Landungen in der Nähe von Siedlungsgebieten problemlos möglich wären.

DAS MATCH

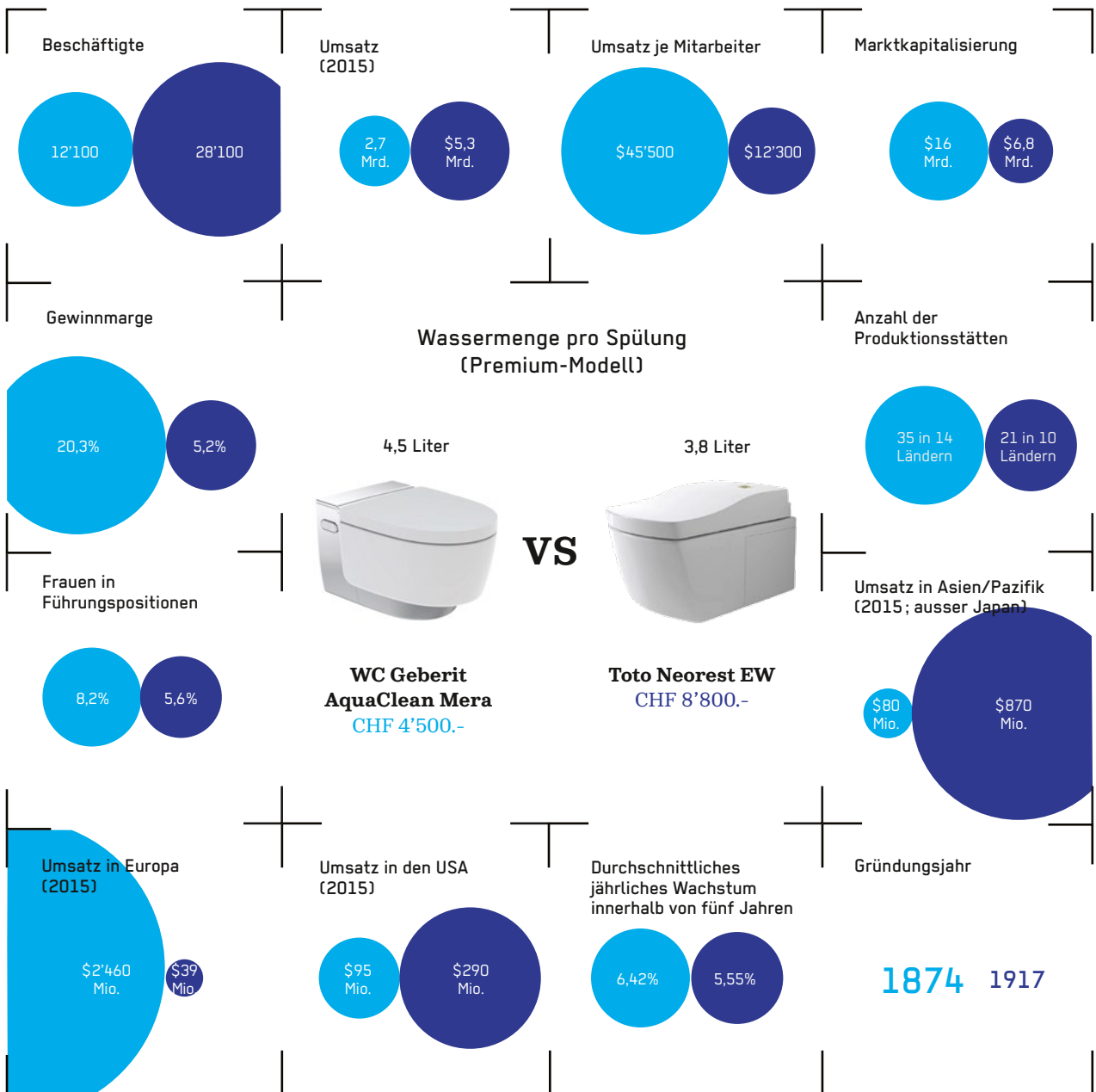
Geberit vs Toto

DANIEL SCHNEIDER

Die Internationalisierung des Schweizer Sanitärtechnikkonzerns Geberit schreitet weiter voran. Nach der Übernahme des finnischen Unternehmens Sanitec im Februar 2015 für 1,4 Mrd. Dollar ist der Konzern mit Sitz in Rapperswil-Jona im Kanton St. Gallen nun eindeutiger Marktführer in Europa. Dank ihrer technologischen Innovationskraft ist die Firma im gehobenen Segment etabliert und will jetzt auch den Markt für «Washlets» erobern – Dusch-WCs

mit einer Wasserdüse für eine besonders gründliche Reinigung. Dieses Segment erlebt aktuell einen Boom mit zwei- bis dreistelligen Wachstumsraten. In Japan hat der Markt bereits ein reifes Stadium erreicht. 70 Prozent der Haushalte besitzen dort eine solche Hightech-Toilette. In der Schweiz liegt der Anteil gegenwärtig bei 7 Prozent, der europäische Durchschnitt liegt gerade einmal bei knapp 1 Prozent der Haushalte. Die Nachfrage nach dem Modell «Mera»

von Geberit, das durch technische Raffinesse und ein elegantes Design besticht, ist so hoch, dass Kunden zuletzt mitunter mehr als sechs Monate darauf warten mussten. Diese Lieferprobleme wurden offenbar inzwischen behoben. Sie haben jedoch den Weg für den japanischen Hersteller und Erfinder der «Washlets» Toto geebnet, der in den USA und vor allem in Asien bereits einen erheblichen Vorsprung vor den Schweizern besitzt.  GEBN  5332



Quelle: Bloomberg, Reuters, MarketLine

Mehr Auswahl. Mehr Möglichkeiten.

Über 90 ComStage ETFs.
comstage-etf.ch

Besondere Vorteile:

- Niedrige Pauschalgebühr
- Börsliche und ausserbörsliche Handelbarkeit
- Geringe Abweichung von der Indexentwicklung
- Berücksichtigung von Dividenden auch bei Kursindizes

Über 700 Faktor-Zertifikate.
faktor-zertifikate.ch

Besondere Vorteile:

- Konstanter Hebel auf tägliche Performance
- Kein Knock-Out
- Kein fixes Laufzeitende (Open End)
- Kein Volatilitätseinfluss

Über 45'000 Hebelprodukte bei swissDOTS.
swissquote.ch/swissdots

Besondere Vorteile:

- Handelszeiten durchgehend von 8–22 Uhr
- Günstiger Preis von 9 CHF/USD/EUR pro Trade
- Preisstellung mit drei Nachkommastellen
- Klare und vorteilhafte Mistrading-Regeln

SVSP

Schweizerischer Verband für Strukturierte Produkte
Swiss Structured Products Association
Associazione Svizzera per prodotti strutturati
Association Suisse Produits Structurés

 **Swiss DOTS**

ComStage

COMMERZBANK

Die Bank an Ihrer Seite



Valora kommt auf den Geschmack

Um den Niedergang des Pressegeschäfts zu kompensieren, setzt das Deutschschweizer Einzelhandelsunternehmen verstärkt auf den Verkauf von Kaffee und Brezeln in Bahnhöfen. Eine Strategie, die sich allmählich bezahlt macht.

MARIE MAURISSE



In der majestätischen Haupt-
halle des Lausanner Bahnhofs
befindet sich ein grosser Kiosk.
Aber es wäre naiv, zu glauben, dass
man dort nur Presseerzeugnisse
findet. Neben Tageszeitungen und
Zeitschriften können die Kunden Zi-
garetten, Rubbelspiele, Bücher, aber
auch Eis, Getränke, Sandwiches und
Süssigkeiten kaufen. Der «K Kiosk»
von Valora ist repräsentativ für die
Entwicklung, die der Basler Konzern
in den vergangenen Jahren durchge-
macht hat: Da das Pressegeschäft
allein nicht mehr ausreichte, muss-
te das Unternehmen sein Angebot
ständig erweitern, um die Umsatzein-
bussen auszugleichen.

**Das Pressegeschäft
macht nur noch
10 Prozent
des gesamten
Umsatzes aus**

Valora wurde 1905 unter dem Namen
«Schweizer Chocoladen & Colonial-
haus» in Olten gegründet. In den
90er-Jahren, als das Pressewesen
noch florierte, kaufte der Einzel-
händler mehrere Kiosk-Ketten. Eine
Allianz, die sich bald als unglück-
lich herausstellen sollte. Durch
den unaufhaltsamen Rückgang
der Zeitungsverkäufe sah sich die
Firma mit Sitz in Muttenz bei Basel
schliesslich gezwungen, ab 2011
eine radikale Veränderung einzulei-
ten. Es kam nicht infrage, auf die
Kioske zu verzichten, die sich oft
zentral gelegen, in stark frequen-
tierten Bereichen, beispielsweise in
Bahnhöfen, befinden, wo sie für die
Kunden leicht zugänglich sind. Aber
damit sie erfolgreich sein konnten,
mussten sie modernisiert und kom-
plett umgekrempelt werden: Heute
sind sie Stars der Boutique Kaffees
und andere Köstlichkeiten, während
das Pressegeschäft immer weiter
zurückgeht. Es macht aktuell nur noch
10 Prozent des Gesamtumsatzes von
Valora aus, der sich 2015 auf etwas
über zwei Mrd. Franken belief. ▶

IN ZAHLEN

2'459

Valora-Verkaufsstellen
gibt es zurzeit in fünf
Ländern (Schweiz,
Deutschland,
Frankreich, Österreich,
Luxemburg).

500 Mio.

Laugensemmeln
und Brezeln stellt
das Unternehmen
jedes Jahr in seinen
Werken her.

2,9%

betrug die operative
Gewinnspanne von
Valora im ersten
Halbjahr 2016, eine
Zunahme von
0,8 Prozent in
einem Jahr.

1,04 Mrd.

Franken Umsatz
erwirtschaftete die
Basler Gruppe in der
ersten Jahreshälfte
2016, eine Steigerung
von 4,8 Prozent im
Vergleich zum Vorjahr.

10%

beträgt der Anteil
der Naville-Kioske
am Gesamtumsatz
von Valora.



Der «K Kiosk» im Berner Bahnhof als symbolträchtiger Valora-Verkaufsstandort. Seit dem Aufkauf von 178 Verkaufsstellen der Naville-Gruppe 2014 hat der Konzern seine Präsenz in der Schweiz verstärkt.

DIE MEINUNG DER ANALYSTEN

«DIE GRUPPE IST DABEI, IHRE STRATEGISCHE NEUORIENTIERUNG ERFOLGREICH UMZUSETZEN»

Die Ergebnisse von Valora im ersten Halbjahr 2016 überstiegen die Erwartungen des Marktes und auch die der Experten wie Christian Weiz von Baader Helvea. «Die Gruppe ist dabei, ihre strategische Neuorientierung erfolgreich umzusetzen», erklärt er. Aber die Herausforderung war gross: «Die starke Ausrichtung der Gruppe auf den Vertrieb von Presseerzeugnissen und Tabakwaren, deren Verkaufszahlen rückläufig sind, kann als Schwäche angesehen werden», sagt Weiz. «Aber Valora hat es geschafft, sich durch ein verstärktes Angebot an Nahrungsmitteln und Getränken an das veränderte Umfeld anzupassen. Ganz zu schweigen von den Finanzdienstleistungen, die das Unternehmen jetzt anbietet, insbesondere mit Bob Finance.» Wie seine Kollegen schätzt der Analyst von Baader Helvea, der die Entwicklung der Aktie genau verfolgt, das Management des Unternehmens, vor allem CEO Michael Müller und CFO Tobias Knechtle. Sie haben es verstanden, eine enge Kurve zu nehmen,

ohne die Kontrolle zu verlieren. Baader Helvea empfiehlt die Valora-Aktie zum Kauf, mit einem Kursziel von 298 Franken, was einem Aufwärtspotenzial von über 10 Prozent entspricht.

Marco Strittmatter von der Zürcher Kantonalbank hält Valoras Situation ebenfalls für vielversprechend, selbst wenn noch nicht alle Herausforderungen bewältigt seien. «Der Umsatzrückgang im Tabakwaren- und Pressegeschäft an den Kiosken muss durch einen steigenden Umsatz mit Nahrungsmitteln und Getränken kompensiert werden», bestätigt der Analyst. «Das ist nicht einfach, zumal die Verkaufsstellen von Brezelkönig in der Schweiz nahe an der Sättigung zu sein scheinen.» Er findet, dass die Valora-Aktie derzeit zu teuer ist: «Das Kurs-Gewinn-Verhältnis war noch nie so hoch, es wird kein weiteres Wachstum für das Unternehmen geben. Auf der anderen Seite ist die Dividendenrendite noch beträchtlich, selbst bei einem so hohen Aktienpreis.»

Nachdem die Entscheidung getroffen war, hatte die Gruppe alle Hände voll zu tun. Im Pressebereich kaufte sie zunächst die Genfer Marke Naville für 90 Mio. Franken, wodurch sie 178 Verkaufsstellen dazugewann. Der Geschäftsbereich Naville Distribution hingegen, der sich um die Belieferung unabhängiger Kioske mit Presseerzeugnissen kümmert, war für Valora uninteressant und wurde daher im Juni 2016 an die deutsche Firma 7Days abgestossen. Insgesamt besitzt Valora heute 2'500 Verkaufsstandorte in fünf Ländern – ein wertvolles Netzwerk.

Darüber hinaus setzt Valora mit seinen Marken Ditsch und Brezelkönig auf das Brezelgeschäft, das mehr Gewinn abwirft als Zeitungen. So belief sich Valoras operative Gewinnspanne im ersten Halbjahr 2016 im Food-Bereich auf 9,4 Prozent, während sie im Detailhandel nur 2,6 Prozent ausmachte. Diese Effizienz rührt auch daher, dass Valora seine Brezeln selbst herstellt. Durch die Erhöhung der Menge an Backwaren, die – grösstenteils in Deutschland – in den eigenen Werken hergestellt werden, kann die Gruppe beträchtliche Einsparungen erzielen.

Zu ihrer Brezel möchten die Kunden auch einen Kaffee haben. Darum will das Unternehmen sich nun auch stärker im Bereich Heissgetränke zum Mitnehmen positionieren: Mitte 2016 hat Valora 700 Kaffeebars der Marken Starbucks oder Spettacolo in der gesamten Schweiz übernommen. In ihrem Halbjahresbericht 2016 erklärt die Gruppe ganz klar: «Nachdem wir nun unser Ladenkonzept entwickelt und die K Kioske in der Schweiz modernisiert haben, werden wir von den Erfolgen unserer Investitionen im Food-Bereich profitieren. Insbesondere bei Kaffee, Kaltgetränken und Laugengebäck, wo das Potenzial grösser ist...» Dies gilt auch für das Ausland, insbesondere Deutschland und Luxemburg, wo die Umsätze steigen. Angesichts dieser vielversprechenden Ergebnisse folgt

die Schweizer Gruppe ihren Ambitionen auf dem europäischen Markt: Mit den Marken Ditsch und Brezelkönig werden Aktivitäten in Frankreich, Österreich und den Beneluxstaaten lanciert, wo man in den nächsten zwei bis drei Jahren insgesamt rund 100 neue Shops eröffnen will, insbesondere mit Franchiseverträgen. Brezel im Land des Baguettes!

VERNETZTE KIOSKE

Diese Neuorientierung hatte ihren Preis. 2015 schrieb Valora mit einem Nettoverlust von 28,8 Mio. Franken rote Zahlen. Aber durch die Effizienz des Führungsteams erwirtschaftet das Unternehmen inzwischen wieder Gewinn und konnte das Vertrauen der Investoren zurückgewinnen. Die Ergebnisse des ersten Halbjahrs 2016, die am 29. Juli bekannt gegeben wurden, sind bereits sehr vielversprechend. Das Betriebsergebnis (EBIT) ist mit 30,4 Mio. Franken 47,2 Prozent höher als im Vorjahr. Ermuntert durch

diese guten Nachrichten hat die Firmenleitung auch in die Einführung einer Kreditplattform, Bob Finance, investiert, mit der sie ihre Aktivitäten ein wenig diversifizieren kann. Der Leiter der Abteilung Investor Relations, Mladen Tomic, gibt diesbezüglich keine Zahlen bekannt. «Dieses Segment ist innerhalb der Gruppe noch recht unbedeutend, hat aber ein hohes Wachstumspotenzial», erklärt er.

Weit entfernt vom alten Zeitungsstand entwickelt Valora den vernetzten Kiosk

Angesichts dieser beruhigenden Zahlen entschloss sich Valora dazu, den für 2017 geplanten Weggang von Rolando Benedick bekannt zu geben, der seit 2008 den Verwaltungsrat leitet. Diese Ankündigung löste bei den Investoren keine Panik aus, weil sein Nachfolger Franz Julen bereits seit 2007 im Verwaltungsrat sitzt. Deshalb

meint René Weber, Analyst bei Vontobel, dass keine grundlegenden Änderungen zu erwarten seien: «Der neue Präsident wird die Umwandlung der Gruppe fortsetzen, die sein Vorgänger begonnen hat.»

Abgerundet wird die Metamorphose von Valora durch den Eintritt der Basler Gruppe ins digitale Zeitalter. Sie entwickelt Apps, mit denen die Kunden ihren Kaffee morgens bestellen und mit ihrem Smartphone bezahlen können, um Warteschlangen zu vermeiden. Die App von Spettacolo kann bereits heruntergeladen werden, weitere Anwendungen sollen folgen. Weit entfernt vom klassischen Zeitungsstand entwickelt Valora gerade den Kiosk des 21. Jahrhunderts, wo man sein Frühstück in wenigen Sekunden abholen, Lotto spielen oder sogar einen Kredit aufnehmen kann. Beim vernetzten Kiosk spielt der Zeitungskauf nur eine Nebenrolle. ▲

— VALN

Leistung zählt

Rechnen Sie mit dem Besten. Mit engagiertem Service. Mit kurzen Reaktionszeiten. Mit einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis.

Ihre Gesundheit, bei der CONCORDIA in besten Händen.

www.concordia.ch

CONCORDIA
Dir vertraue ich



DIVERSA
Zusatzversicherung

So individuell
wie Ihre
Ansprüche

ANALYSE

DIE MEINUNG DER EXPERTEN

FOKUS

Kawaii, das Konzept hinter den Pokémon

Die Kawaii-Ästhetik, das Markenzeichen des japanischen Sanrio-Konzerns, durchdringt alle Lebensbereiche. Auf halbem Weg zwischen kindlicher Unschuld und postmoderner Ironie wird das Design inzwischen von zahlreichen internationalen Unternehmen genutzt. Eine Annäherung.

JULIE ZAUGG

Gudetama ist ein faules, depressives Eigelb, das seine Tage damit verbringt, eingewickelt in eine Decke aus Speck auf seinem Eiweiss herumzuliegen. Die neueste Kreation von Sanrio, der Firma, die Hello Kitty erfunden hat, erfreut sich seit ihrer Markteinführung im Jahr 2013 grosser Beliebtheit. Sie zielt unzählige Taschen, T-Shirts, Hefte und Bonbons. Damit ist Gudetama eine der beliebtesten Kawaii-Figuren, die die japanische Marke seit 1974 erdacht hat. Dazu gehören der Frosch Keroppi, der Labrador Pompompurin, das Kaninchen My Melody und natürlich die Katze

Hello Kitty, die allein für 75 Prozent der Gewinne von Sanrio sorgt.

Man findet die Figuren auf allen möglichen Produkten: auf solchen, von denen man dies erwarten würde, wie Stiften, Radiergummis, Stofftieren, aber auch auf völlig überraschenden: auf

Töpfen, Weinflaschen oder Brillen. Insgesamt gibt es mehr als 50'000 Artikel, die in 130 Ländern verkauft werden. Sanrio, dessen Einkünfte sich im letzten Geschäftsjahr auf 72,5 Mrd. Yen (695 Mio. Franken) beliefen, hat ausserdem mehrere Hello-Kitty-Cafés sowie drei Freizeitparks – zwei in Japan und einen in China – eröffnet, die den Charakteren gewidmet sind.

Die 2009 von Vorstandsmitglied Rehito Hatoyama gefällte Entscheidung, alles auf die Karte der Lizenzverträge zu setzen, ist massgeblich mitverantwortlich für den Höhenflug der Marke. Zu den Firmen, die das Recht haben, Sanrio-Charaktere auf ihren Produkten zu verwenden, gehören heute McDonald's, Mastercard, Yamaha, Dunkin' Donuts, die taiwanische Fluggesellschaft EVA Air oder die japanische Hotelkette Keio Plaza.

Einige Kooperationen seien wirklich überraschend, sagt Manami Okazaki, Autor des Buches «Kawaii!: Japan's Culture of Cute»: «Die Hard-rock-Band Kiss hat eine Reihe von Hello-Kitty-Figuren designt, und die bei Skatern beliebte kalifornische Marke Vans vermarktet einen Hello-Kitty-Turnschuh», erklärt er. 2014 wurden Sanrio-Lizenzprodukte im Wert von 6,5 Mrd. Dollar verkauft. Der japanische Konzern erhält in der Regel 5 bis 7 Prozent des Verkaufspreises.

Mit dieser Neuausrichtung konnte das Unternehmen seine Gewinnspanne verbessern. 2015 belief sich der operative Gewinn auf 12,6 Mrd. Yen (121 Mio. Franken), nicht zuletzt dank der guten Entwicklung auf dem chinesischen und dem japanischen Markt. Gleichzeitig bekam die Firma jedoch den Abschwung in Europa und die grosse Konkurrenz durch die Charaktere der Disney-Frozen-Saga in den USA zu spüren, was nach Meinung der Analysten auch für den Rückgang des Sanrio-Aktienwerts in den

Die App Pokémon Go, die Sensation des Sommers 2016, ist ein weiteres Beispiel für eine gelungene Nutzung der Kawaii-Kultur



vergangenen beiden Jahren verantwortlich ist. Aber auch die ungeklärte Nachfolge an der Spitze des Unternehmens (ihr Gründer und CEO Shintaro Tsuji ist bereits 89!) dämpft die Aktivitäten. Zu den Unternehmen, die erfolgreich auf die Kawaii-Ästhetik setzen, zählt auch das japanische soziale Netzwerk Line, das vor Kurzem an die Börse gegangen ist (s. Swissquote Magazine 4/2016) und mehrere Charaktere wie das Kaninchen Conny, die Ente Sally und den Bären Brown erfunden hat, die in Asien mittlerweile Kultstatus haben. «Mit ihren grossen runden Köpfen, ihren Kulleraugen und den bunten Farben entsprechen diese Figuren genau der Definition von Kawaii», so Tao Deng, Marketing-Forscher an der Universität Michigan. «Ohne sie wäre es Line niemals gelungen, etablierteren Messengern wie Facebook oder WhatsApp ernsthaft Konkurrenz zu machen.»

Die Line-Charaktere finden sich auf den sogenannten «Stickern», ausgefeilten Emoticons, die die Nutzer des Netzwerks untereinander tauschen können. Der Verkauf brachte 2015 268 Mio. Dollar ein, 23 Prozent der Einkünfte. Produkte mit den Figuren werden in den Line-Läden in Südkorea, China, Taiwan und Japan verkauft.

Die App Pokémon Go, die Sensation des Sommers 2016, ist ein weiteres Beispiel für eine gelungene Nutzung der Kawaii-Kultur. Die amerikanische Firma Niantic hat die mobile Plattform auf der Basis eines Videospieles von Nintendo von 1996 entwickelt. Die Nutzer werden zu Jägern. Pokémons sind kleine Monster, eher süss als angsteinflössend. «Die Hauptmotivation der weiblichen Spieler scheint zu sein, diese liebenswerten Kreaturen zu entdecken, während es den Herren der Schöpfung eher um den Wettkampf

geht», stellt Tao Deng fest. Wie lässt sich die weltweite Begeisterung für diese Ästhetik erklären, die in der Nachkriegszeit in Japan entstand und bereits in den 80er-Jahren durch Zeichentrickfilme und japanische Mangas wie Astro, Sailor Moon oder Doraemon nach Europa und in die USA exportiert wurde? «In Asien und insbesondere in Japan ist die Identifizierung mit der Kawaii-Kultur eine Möglichkeit, nicht erwachsen zu werden und die damit verbundene Verantwortung tragen zu müssen», verrät Tao Deng. Die Kawaii-Fans in Europa und in Nordamerika sind eher Nostalgiker, die mit Wehmut an ihre Kindheit denken und von einer friedlichen Welt träumen», betont Christine Yano, Anthropologin an der Universität Hawaii. Das erklärt auch die Einführung von neuen Produkten, die sich eindeutig an Erwachsene richten, wie eine Swarovski-Kollektion mit Hello-Kitty-Motiven oder die Neuauflage der weissen Katze aus den 80er-Jahren. «Die Ambivalenz und Unfertigkeit einiger Charaktere wie die des faulen Eigelbs Gudetama oder des desillusionierten Teddys Rilakkuma gefallen den Millennials mit ihrer Hipster-Ästhetik», ergänzt Manami Okazaki. Aus Sicht der Marken sorgt die Verwendung dieser Niedlichkeitsästhetik dafür, dass sich die Verbraucher stärker mit dem Produkt identifizieren. «Einem unbelebten Gegenstand ein Gesicht und einen süssen Charakter zu verleihen, schafft Empathie und Verbundenheit mit der Marke», betont Tao Deng. Eine Strategie, die besonders gut in Kombination mit Produkten funktioniert, die als anonym wahrgenommen werden: Finanzdienstleistungen oder soziale Netzwerke zum Beispiel. ▀

«Die Kawaii-Fans in Europa und in Nordamerika sind eher Nostalgiker, die mit Wehmut an ihre Kindheit denken.»

NACHGEFRAGT

Wie sinnvoll sind Smart-Beta-Strategien?

Smart-Beta-Portfolios sind mächtig im Kommen. Ihre Zusammenstellung beruht auf anderen Faktoren als der Marktkapitalisierung, beispielsweise einer niedrigen Bewertung, geringen Schwankungen oder einer hohen Rendite.

JULIE ZAUGG



VALERIO SCHMITZ-ESSER
Analyst und Leiter Index
Solutions bei Credit Suisse



THOMAS STEPHEN
Professor für Finanzwesen an
der Cass Business School und
Autor eines kürzlich erschie-
nenen Smart-Beta-Berichts



DAVID SCHOFIELD
Leiter der internationalen
Abteilung von Intech,
einem Vorreiter für Smart-
Beta-Strategien

«Smart Beta erlaubt es den Investoren, die Risiken zu senken.»

Smart-Beta-Strategien haben drei Vorteile: Erstens erlauben sie es, das Risiko, das ein Anleger mit einer bestimmten Anlageklasse eingeht, zu senken. Indizes, die auf eine niedrige Volatilität setzen, wie der MSCI World Minimum Volatility Index, verhalten sich beispielsweise stabiler und ermöglichen mehr Entnahmen als Standard-Indizes. Zweitens erhöht man seine Chance auf bestimmte Risikoprämien durch die Investition in diese Art von Produkten. Drittens profitiert man durch die Kombination unterschiedlicher Arten von Indizes von den – häufig negativen – Korrelationen zwischen diesen Indizes. Ein auf der Grundlage einer diversifizierten Strategie zusammengestelltes Portfolio hat eine gute Sharpe- oder Information-Ratio (zwei Messgrößen zur Berechnung der risikobereinigten Performance, Anm. d. Red.).»

«Der Ansatz ist kostengünstiger als aktiv gemanagte Fonds.»

Die Performance von Smart-Beta-Indizes übersteigt sowohl die von aktiv gemanagten Vermögenswerten als auch die von rein auf dem Gewicht der Marktkapitalisierung beruhenden passiven Strategien. Bei ersteren neigen die Vermögensverwalter dazu, sich ihre Dienste teuer bezahlen zu lassen. Auch fehlt es ihnen häufig an Substanz. Was die zweite Strategie angeht, so zeigen Studien, die wir an der Cass Business School durchgeführt haben, dass ihre Rendite fast immer unter der von Strategien liegt, die auf der Bewertung, der Dynamik oder einer Gleichgewichtung der Firmen beruhen. Smart Beta ermöglicht es, das Beste aus zwei Welten miteinander zu kombinieren: die relativ niedrigen Kosten und die Konsequenz von passiven Strategien mit den Anlageideen aktiv gemanagter Fonds, die versuchen, das Beste aus Marktschwankungen herauszuholen.»

«Smart Beta eignet sich für geduldige Anleger.»

Smart-Beta-Strategien eignen sich besonders für Anleger, die auf eine langfristige Rendite setzen und in der Lage sind, sich in der relativ langen Zeit, in der diese Art von Produkt weniger gut abschneidet, in Geduld zu üben. Ausserdem richten sie sich an Investoren, die nach einer höheren Rendite als bei einer klassischen passiven Strategie suchen, aber nicht über die Mittel verfügen, einen Verwalter zu engagieren. Ein Smart-Beta-Portfolio setzt auf eine Reihe von Faktoren wie die Grösse oder Bewertung eines Unternehmens, die in der Regel mehr einbringen als ein auf der Marktkapitalisierung beruhender Index. Manchmal dauert es jedoch mehrere Jahre, bis dieses Ergebnis eintritt. Beispielsweise haben Aktien mit einer grossen Kapitalisierung während der zweiten Hälfte der 90er-Jahre systematisch besser abgeschnitten als jene, die auf einer Bewertung basierten.»

HONDA

The Power of Dreams

HONDA CR-V NEUE PERSPEKTIVEN

LEASING 0%



BIS ZU
CHF 5000.–



Prämie und Leasing gültig bis 30.09.2016. CR-V 1.6 i-DTEC Comfort 2WD, 5 Türen, 120 PS, 1597 cm³: Katalogpreis CHF 29'900.–, – Eco-Bonus CHF 5'000.–, ergibt CHF 24'900.–. Monatliche Leasingrate bei einer freiwilligen ersten Leasingrate von 30% des Katalogpreises, einer jährlichen Fahrleistung von 10'000 km und einer Leasingdauer von 36 Monaten: CHF 99.–/Monat. Jährliche Gesamtkosten bei einem Zinssatz von 0% (effektiver Zinssatz 0,1%): CHF 9.– (exkl. Amortisation und Versicherung des Leasingobjekts). Leasingverträge werden nicht gewährt, falls diese zur Überschuldung der Konsumentin oder des Konsumenten führen. Finanzierung durch die Cembra Money Bank. Gesamtverbrauch kombiniert: 4,4 l/100 km, Benzinäquivalent: 4,9 l/100 km, CO₂-Emissionen gemischter Zyklus: 115 g/km (Durchschnitt aller Neuwagen: 139 g/km). Energieeffizienz-Kat.: A (Foto: CR-V 1.6 i-DTEC 4WD Executive, 5 Türen, 160 PS, 1597 cm³, Katalogpreis: CHF 41'800.– Gesamtverbrauch kombiniert: 5,1 l/100 km, Benzinäquivalent: 5,7 l/100 km, CO₂-Emissionen gemischter Zyklus: 133 g/km, Energieeffizienz-Kat.: C). Eco-Bonus CHF 3'000.– auf i-DTEC 4WD, CHF 2'000.– auf i-VTEC 4WD.

MICHAEL OTTENWALTER

Dossier:
Ludovic Chappex,
Benjamin Keller,
Stéphanie Wenger

Brücke Mohammed
VI. in Rabat



DOSSIER

MAROKKO IM ZEITRAFFER

Das Königreich von Mohammed VI. gilt als Wirtschaftslokomotive Nordafrikas und startet ein Projekt nach dem anderen, um seiner Industrie zu grossem Glanz zu verhelfen. Einblicke in ein Land im Aufbruch.

BENJAMIN KELLER

- 33 Infografik:
Ein Land auf
Wachstumskurs
- 34 Casablanca,
die Stadt der
Flugzeugbauer
- 39 Die Erneuerbaren
locken Investoren
an
- 40 Interview mit
Mohamed Chafiki,
Planungschef im
Finanzministerium
- 42 Tanger will das
Mittelmeer
erobern
- 48 Die Säulen der
marokkanischen
Wirtschaft
- 52 Die grüne
Verheissung

Marokko ist in Bewegung!» Bei der nächtlichen Fahrt auf dem breiten Boulevard am Hafen von Casablanca zeigt der stämmige Taxifahrer auf die Neubauten in der Wirtschaftshauptstadt des Königreichs. «Da rechts, das ist der neue Bahnhof», erzählt er begeistert. Die Rede ist vom 2014 erst eröffneten Eisenbahnterminal von Casa-Port, einem eleganten Quader aus Glas. Der Taxifahrer wirkt in seinem ruckelnden, winzigen Peugeot 205 wie ein Koloss in einer Konservendose. «Und schauen Sie, da links, die Hotels», befiehlt er, während er mit der Hand zu den weissen Türmen von Sofitel, Novotel und Ibis deutet. «Noch nicht perfekt, aber es geht voran!»

Dass Casablanca in Bewegung ist, sieht man überall in der Stadt. Die vom französischen ▶

Alstom-Konzern gebaute rote Strassenbahn, die sich seit Ende 2012 zwischen den Jugendstilgebäuden der Innenstadt hindurchschlängelt und diese mit den Arbeitervierteln verbindet, ist ein solches Indiz für die Modernisierung der Stadt. «Es gibt Leute, die zuvor noch nie das Meer gesehen hatten», erzählt Abderrahim, ein etwa 50-jähriger ehemaliger Seemann im gelben Poloshirt und mit umgekehrt aufgesetzter Schirmmütze. Die Hauptstadt Rabat eröffnete ihre Strassenbahn ein Jahr vor Casablanca. In allen Grossstädten gibt es neue Bahnhöfe, neue Strassen, neue Häfen, neue Stadtviertel. Die Baustellen nehmen kein Ende, ein Projekt jagt das nächste.

In allen Grossstädten gibt es neue Bahnhöfe, neue Strassen, neue Häfen, neue Stadtviertel. Die Baustellen nehmen kein Ende

Die sechstgrösste Volkswirtschaft Afrikas gehört zu den sogenannten afrikanischen «Wachstumssternen».

Darunter versteht die Beratungsagentur McKinsey eine Gruppe von Ländern, die ein Fünftel des Bruttoinlandsprodukts (BIP) des Kontinents erwirtschaften und zu denen auch Ruanda, Äthiopien und Kenia gehören. Diese Staaten zeichnen sich durch hohe Wachstumsraten und ein jeweils hohes Stabilitätsniveau aus. Da sie nicht von natürlichen Ressourcen abhängig sind, reformieren sie ihre Wirtschaft «aktiv», unter anderem durch eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Beim letzten Ernst&Young-Ranking der attraktivsten afrikanischen Länder erreichte Marokko Platz zwei hinter Südafrika.



DEN ABSTAND ZU EUROPA VERKLEINERN

«In den letzten 15 Jahren hat Marokko unbestreitbare Fortschritte erzielt, wirtschaftlich und sozial, aber auch im Hinblick auf individuelle Freiheiten sowie staatsbürgerliche und politische Rechte», so Jean-Pierre Chauffour, leitender Volkswirt für Marokko bei der Welt-

bank. «Seit Ende der 90^{er}-Jahre ist es dem Land gelungen, den Wachstumsrhythmus zu beschleunigen. So konnte Marokko das BIP pro Kopf fast verdoppeln und hinsichtlich des Lebensstandards den Abstand zu den südeuropäischen Ländern verringern.» Mit wachsendem Reichtum stieg auch die Lebenserwartung und die Armenquote ging zurück: Die Zahl der Personen, die von 2,15 Dollar am Tag leben, fiel von 15,3 Prozent im Jahr 2001 auf 4,2 Prozent im Jahr 2014. Der Zugang zu grundlegenden öffentlichen Dienstleistungen wie etwa Primarschulbildung hat sich verbessert und die öffentliche Infrastruktur (Wasser, Strom, Transport) wurde massiv ausgebaut. Allerdings darf man dabei auch nicht übersehen: Auf dem Land ging die Armut so gut wie gar nicht zurück, es gibt weiterhin extreme Ungleichheiten in Marokko.

Die Thronbesteigung Mohammeds VI. nach dem Tod seines Vaters Hassan II. im Jahr 1999 hat laut Jean-Pierre Chauffour das Reformtempo im Land deutlich beschleunigt: «Es wurden

DER TOURISMUS TROTZT DEM TERROR

In Marokko geht es der Tourismusbranche wesentlich besser als in anderen arabischen Ländern. Es wurden immerhin umfangreiche Sicherheitsvorkehrungen getroffen, seit dem Attentat 2011 in Marrakesch gab es auch keine Anschläge mehr. Dennoch kamen im ersten Halbjahr 2016 nur 4,2 Millionen ausländische Gäste, 2,6 Prozent weniger als im Vorjahr. Das Königreich profitiert vom Binnentourismus: Laut Umfrage des Ministeriums für Tourismus 2014 wurden 5,3 Millionen Übernachtungen Einheimischer registriert. Besonders beliebt bei Marokkanern wie Ausländern: Agadir und Marrakesch.



MICHAËL OTTENWÄLTER

Die Medina von Casablanca, eine ruhige Fussgängerzone im Herzen der pulsierenden Fünf-millionenstadt



JONATHAN MCINTOSH

Die neue Strassenbahn in Casablanca, seit 2012 in Betrieb, macht der Wirtschaftshauptstadt Marokkos alle Ehre. Mit dem neuen Verkehrsmittel entstanden auch 100 neue Arbeitsplätze, und der Autoverkehr in der Innenstadt ging zurück.

neue Gesetze verabschiedet, um die Wirtschaft weiter zu liberalisieren, gewisse staatliche Unternehmen zu privatisieren, das Finanzsystem umzustrukturieren und die öffentliche Verwaltung zu verbessern.» Die Verfassungsänderung von 2011 war eine der Antworten Mohammeds VI. auf die «Bewegung vom 20. Februar», eine Protestinitiative, die sich zu Beginn des «Arabischen Frühlings» in Marokko formierte, aber nicht zu einer Revolution führte. Erstmals wagten es damals Demonstranten, die Funktionsweise des Regimes infrage zu stellen. Sie forderten insbesondere mehr Demokratie und mehr Rechte und prangerten die Korruption und den Machtmissbrauch im Land an.

Nachdem die Herrschenden sich zunächst zur Repression entschlossen hatten, wurde schliesslich eine Verfassungsreform eingeleitet, in der die Rechte des Parlaments und der Regierung gestärkt wurden. Ausser-

dem kam es zu vorgezogenen Wahlen, aus denen die Partei für Gerechtigkeit und Entwicklung, eine islamistische Gruppierung, als Sieger hervorging. Staatsoberhaupt ist aber weiterhin der König, der den Standpunkt vertritt, dass dem «Arabischen Frühling» ein «unheilvoller Herbst» folgte.



DAS VORBILD DER ASIATISCHEN DRACHEN

Dass sich die Protestbewegung ein wenig beruhigt hat, liegt vielleicht gerade daran, dass die Monarchie gegenwärtig verstärkt in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes investiert, während die Investitionsraten des Landes in der Vergangenheit eher niedrig waren. So werden beträchtliche Mittel eingesetzt, um die Industrie zu dynamisieren und dies in so verschiedenen Bereichen wie Luftfahrt, Automobile, Textilien oder erneuerbare Energien. 2008 wurde

ein nationaler Pakt zur Förderung des industriellen Aufschwungs geschlossen, den man inzwischen in einen Plan zur Beschleunigung der industriellen Entwicklung umgetauft hat. Zentrales Anliegen ist es, mehrere Industriezentren zu schaffen, um die Autonomie der Regionen zu stärken. Parallel dazu wird massiv in die Infrastruktur (Häfen, Autobahnen, Zugverbindungen, Energie usw.) investiert.

Marokko setzt auf die geografische Nähe zu Europa und seine billigen Arbeitskräfte, um ausländische Konzerne anzuziehen, denen auch steuerliche und materielle Vorteile gewährt werden. Sie sollen sich später in die Wertschöpfungskette eingliedern. «Das war auch die Strategie der asiatischen Drachen», erklärt Wassini Arrassen, leitender Volkswirt bei der Capital Gestion Group, einer Geschäftsbank in Casablanca. «Dahinter steckt die Idee, dass sich allmählich

Ökosysteme mit einer hohen lokalen Integrationsrate entwickeln und dass Technologietransfer stattfindet. Wenn erst einmal genügend Marokkaner in der Lage sind, bestimmte Produkte herzustellen, dann können nationale Firmen entstehen.»



DIE HERAUSFORDERUNG DER INNOVATION

Im Automobil- und Luftfahrtbereich (siehe Reportage S. 34) hat diese Strategie bisher am besten funktioniert. Aber trotz zunehmender Integration vor Ort gibt es bislang kaum marokkanische Akteure. Im Automobilsektor befinden sich gerade einmal sieben von 150 in Marokko vertretenen Unternehmen (darunter Renault in Tanger und demnächst PSA in Kenitra im Norden des Landes) in marokkanischer Hand. In der Luftfahrt sieht die Lage ähnlich aus. Für Jean-Pierre Chauffour von der Weltbank steht fest, dass sich die marokkanischen Unternehmen «insgesamt als wenig

dynamisch und innovativ» erweisen. Zudem seien sie «wenig strukturiert, von bescheidener Grösse und wenig

Die Automobilbranche, die 2014 den wichtigsten Beitrag zum Export leistete, konnte ihren Ausfuhrwert im letzten Jahr erneut um 20,9 Prozent steigern

internationalisiert».

Aber die Industrieprogramme haben sich dennoch positiv auf die Wirtschaft ausgewirkt. 2015 erreichte das Handelsdefizit, das in Marokko sehr hoch ist, sein niedrigstes Niveau seit zehn Jahren. Die Automobilbranche, die 2014 den wichtigsten Beitrag zum Export leistete, konnte ihren Ausfuhrwert im letzten Jahr erneut um 20,9 Prozent auf fast fünf Mrd. Franken steigern. Die Luftfahrt verzeichnete einen Zuwachs um 4,5 Prozent auf über 700 Mio. Franken. Und während



MICHAËL OTTENWÄLTER

Ein Auszubildender des Instituts für Aeronautikberufe (IMA) betätigt sich am Schlagschrauber. Im Zentrum von Nouaceur, in der Nähe des Flughafens Mohammed V. in Casablanca, werden jährlich mehr als 600 Azubis ausgebildet. Sie sind sehr gefragt.



MICHAËL OTTENWÄLTER

das Wachstum normalerweise vom Binnenkonsum angekurbelt wird, wurde es in Marokko nach Regierungsangaben in den vergangenen drei Jahren besonders von den Industriebetrieben mit hoher Wertschöpfung getragen.

Allerdings war 2016 bislang ein schwieriges Jahr für das Königreich, wie für viele andere Schwellenländer auch. Die Weltbank rechnet mit einem Wachstum von 1,7 Prozent, gegenüber durchschnittlich 3,8 Prozent zwischen 2013 und 2015, und einer Wiederbelebung im Jahr 2017. Marokko, dessen wichtigster Handelspartner die Europäische Union ist, leidet unter dem Abschwung der Weltwirtschaft und dem schleppenden Wachstum auf dem Alten Kontinent. «Marokko ist vom internationalen Umfeld abhängig, was ihm gerade nicht in die Hände spielt», bemerkt



Öffentlicher Brunnen in Casablanca in der Nähe der Moschee Hassan II. In der weltoffenen und äusserst dynamischen Küstenstadt konzentrieren sich 80 Prozent der Wirtschaftstätigkeit des Landes.

Wassini Arrassen von der Capital Gestion Group. «Aber die Krise wird nicht lange anhalten. Wenn die Weltwirtschaft wieder anzieht, wird das Land in den Startlöchern stehen.» Das Wachstum wurde auch durch die Trockenperiode im Herbst 2015 beeinträchtigt. Obwohl man 2008 einen Plan für ein grünes Marokko zur Modernisierung und Diversifizierung der Landwirtschaft aufgelegt hat, ist dieser Sektor, der mit vier Millionen Arbeitsplätzen rund 13 Prozent der Wirtschaft ausmacht, nach wie vor stark vom Wetter abhängig. Klammert man die Landwirtschaft aus, dürfte das marokkanische BIP 2016 um 2,5 Prozent ansteigen.

«Neben ihrer Abhängigkeit vom Wetter muss die Landwirtschaft mit einer extrem protektionistischen Agrarpolitik der Europä-

ischen Union fertigwerden, die marokkanischen Produkten zahlreiche Hindernisse in den Weg legt», beobachtet Wassini Arrassen. «Die einzige Lösung ist eine Diversifizierung der Kunden.»



STRUKTURELLE SCHWÄCHEN

Riccardo Fabiani, Analyst und Experte für den Nahen Osten und Nordafrika bei der Beratungsagentur Eurasia Group, prognostiziert negative Auswirkungen auf die Entwicklungspolitik Marokkos, sollten andere, noch tiefgreifendere Probleme nicht gelöst werden: «Die grossen internationalen Organisationen haben es bereits klar benannt: Marokko hat eines der niedrigsten Bildungsniveaus in der Region, und es fehlt die Konkurrenz in den heimischen Sektoren, oftmals zugunsten königsnaher

Firmen, die Economic Governance ist sehr schwach. Die öffentliche Hand ist jedoch nicht in der Lage, diese strukturellen Schwächen anzugehen.» Was ist also zu tun? «Gewisse Probleme erfordern mindestens eine Zehnjahresstrategie», meint Fabiani. «Ich denke vor allem an die Bildung. Was die Themen Wettbewerb und Governance angeht, wäre ein echtes Engagement von Seiten der öffentlichen Hand erforderlich. Warum blieb der Wettbewerbsrat unbeachtet? Warum gibt es keine echte Justizreform? Die Monarchie und der Makhzen (das Umfeld des Königs und des Hofes) sind gegen Reformen, die ihre politische Macht und ihre wirtschaftlichen Interessen schmälern könnten. Die Geschäftsleute, die von diesem Mangel an Konkurrenz und Governance profitieren, sind häufig mit der Monarchie verbandelt, sie spielen eine wichtige Rolle.» ▸



MICHAËL OTTENWÄELTER

Die Brücke Mohammed VI. führt um Rabat herum und wurde im Juli 2016 eröffnet. Das schätzungsweise 295 Mio. Euro teure und 950 Meter lange Bauwerk wurde von der China Railway Major Bridge Engineering Group realisiert.

Der König, der sich wesentlich mehr für die Geschäftswelt interessiert als sein Vater, besitzt über Investment-Holdinggesellschaften branchenführende Unternehmen ganz oder teilweise, wie etwa die Attijariwafa-Bank, die grösste Banken- und Finanzgruppe der Maghrebstaaten. Offiziell sollen so «nationale Champions» gefördert werden, um die Wirtschaft anzukurbeln.

«Oft wird auf andere Firmen Druck ausgeübt, die in die geschützten Sektoren eintreten möchten. Es gibt kein formelles Verbot, sondern eher ein System des stillen Einverständnisses, das Mitbewerbern verbietet, sich mit den bestehenden Monopolen oder Oligopoly anulegen. Aufgrund dieser Situation werden mehrere Branchen von dominanten königlichen Holdinggesellschaften

kontrolliert, die es mit einer gezähmten Konkurrenz zu tun haben, die eine ungünstige Marktaufteilung akzeptiert. Dieses System hat einen negativen Einfluss auf die Preise, die Effizienz der Wirtschaft, die Attraktivität Marokkos für ausländische Investoren und den Arbeitsmarkt.» Die «Bewegung 20. Februar» hat also nach wie vor gute Gründe, ihren Protest fortzusetzen. ▲

«Wenn die Weltwirtschaft wieder anzieht, wird das Land in den Startlöchern stehen.»

Wassini Arrassen, Capital Gestion Group

Einige Beobachter sehen darin jedoch eher die Manöver eines «räuberischen» Königs, dessen privatwirtschaftliche Aktivitäten eine Bremse für den Wettbewerb und für lokale sowie ausländische Investitionen darstellen. «Die fehlende Konkurrenz lässt sich schwer bestreiten, aber auch schwer bestätigen», kommentiert Riccardo Fabiani.

MISSTRAUEN GEGENÜBER EUROPA

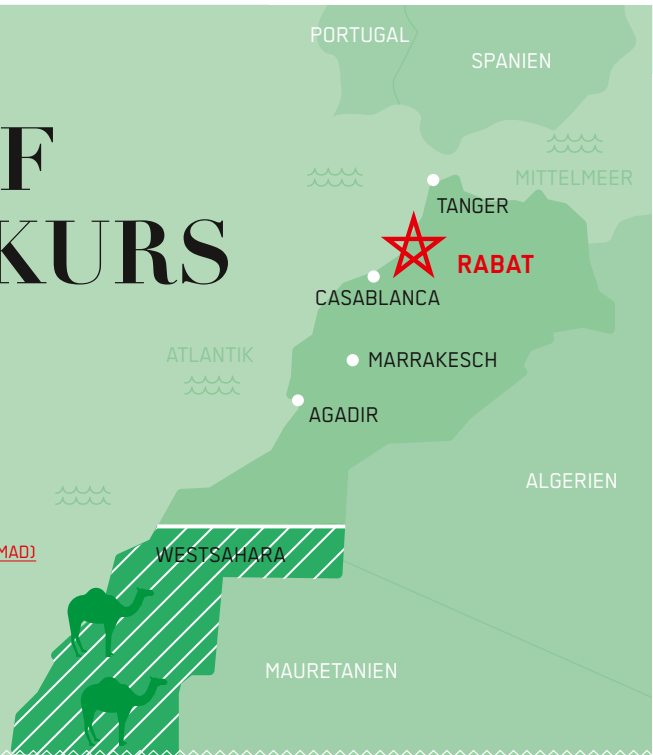
Die Europäische Union ist der wichtigste Handelspartner Marokkos, aber der Blick von König Mohammed VI. richtet sich immer stärker gen Süden. Er misstraut den ehemaligen Kolonialmächten, denen er vorwirft, Neokolonialismus zu betreiben und die arabischen Länder destabilisieren zu wollen. Das Königreich möchte eine wichtigere Rolle in Afrika spielen, wo es inzwischen der zweitgrösste Investor ist. Im Juli bekundete das Land seine Absicht, der Afrikanischen Union wieder beizutreten, die es 1984 verlassen hatte, um gegen die

Aufnahme der Demokratischen Arabischen Republik Sahara zu protestieren. Letztere erhebt Hoheitsansprüche auf die Westsahara, während Marokko 80 Prozent des Territoriums kontrolliert und es ebenfalls für sich beansprucht.

Die Verbindungen zu den Golfstaaten, deren Investitionen in Marokko in den vergangenen Jahren explosionsartig zugenommen haben, festigen sich ebenfalls immer mehr. Einer der Söhne König Salmans von Saudi-Arabien feierte dieses Jahr sogar seine Hochzeit in Marokko.

EIN LAND AUF WACHSTUMSKURS

BEVÖLKERUNG 34,4 MILLIONEN
FLÄCHE 710'850 KM²
STAATSFORM KONSTITUTIONELLE MONARCHIE
WÄHRUNG MAROKKANISCHER DIRHAM (1 CHF = CA. 10 MAD)



**BIP
PRO KOPF**
\$2'871



**MONATLICHER
MINDESTLOHN**
2'370 MAD*

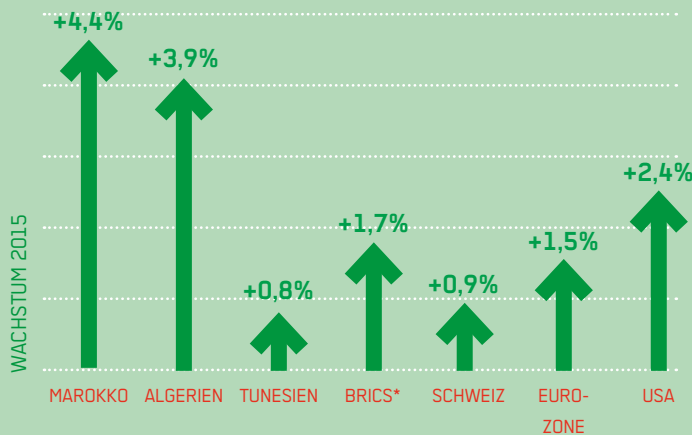


**ARBEITSLOSEN-
QUOTE**
9,7%



INFLATION
1,6%

*umgerechnet CHF 240.-

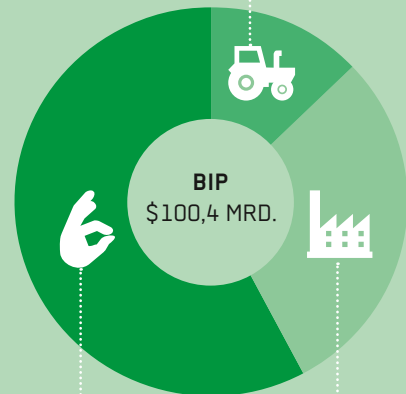


*Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika

LANDWIRTSCHAFT

(Getreide, Obst, Gemüse,
Viehzucht, Fischerei)

13%



Dienstleistungen

(Fremdenverkehr,
Finanzwesen, Versicherung,
Handel, Immobilien,
Telekommunikation)

57,7%

INDUSTRIE

(Textil, Leder,
Lebensmittelverarbeitung,
Elektronik, Informatik,
Automobil,
Luftfahrt, Bergbau,
Raftinerien, Chemie)

29,3%

DIE STADT DER FLUGZEUGBAUER

In weniger als 15 Jahren hat sich Casablanca zu einem führenden Industriestandort für Luftfahrtunternehmen entwickelt. Boeing, Bombardier, Safran und Airbus lassen dort inzwischen zahlreiche Komponenten montieren. Reise ins Herz eines marokkanischen Wirtschaftszentrums.

LUDOVIC CHAPPEX / MITARBEIT: BENJAMIN KELLER
FOTOS: MICHAËL OTTENWALTER



Die Fabrik von
Matis Aerospace in
Casablanca

Umgeben von Kontrollbildschirmen öffnet der Empfangschef das grosse Metalltor am Werkseingang. «Guten Tag. Herzlich willkommen bei Matis Aerospace!» Wenige Augenblicke später befinden wir uns auf der anderen Seite des mehrere Kilometer langen Sicherheitszauns, auf dem Gelände eines Schwergewichts der marokkanischen Luftfahrtindustrie. Das Vorzeigunternehmen Matis Aerospace, das aus einem Joint Venture von Boeing, der französischen

Firma Safran und der (mittlerweile ausgestiegenen) Fluggesellschaft Royal Air Maroc entstand, hat über 1'000 Beschäftigte. Es ist eins der 110 Unternehmen, die sich inzwischen in der Provinz Nouaceur in einem riesigen neuen Industriegebiet in der Nähe von Casablancas Flughafen Mohammed V. angesiedelt haben. Zusammen bilden diese Firmen ein eigenes Ökosystem, das fast ausschliesslich der Luft- und Raumfahrt gewidmet ist. Ihr Exportvolumen übersteigt eine Mrd. Dollar pro Jahr,

das durchschnittliche jährliche Wachstum beträgt 17 Prozent.

Das imposante rechteckige Gebäude vor uns thront am Ende einer breiten gepflasterten Allee. In seinem Innern werden elektrische Verkabelungen montiert, doch die Aussenfassade und der Eingangsbereich erinnern eher an ein Museum. «Dieser Standort wurde von Anfang an als Schauwindower der marokkanischen Luftfahrtindustrie konzipiert», erklärt Zahira Bouaouda, Finanzchefin von



Der riesige Hangar von Matis Aerospace, einem auf Verkabelungen spezialisierten Schwergewicht der marokkanischen Luftfahrtindustrie



Eine Angestellte von Matis Aerospace ist konzentriert bei der Arbeit. Das Unternehmen beschäftigt überwiegend Frauen.



«Dieser Standort wurde von Anfang an als Schaufenster der marokkanischen Luftfahrtindustrie konzipiert.»

Zahira Bouaouda, Finanzchefin von Matis Aerospace

Matis Aerospace, die uns in ihrem lichtdurchfluteten Büro empfängt. «Als die Räumlichkeiten Ende 2002 eingeweiht wurden, waren wir das grösste Unternehmen in der Region.»

Im Hangar, in dem die Flugzeugkabel montiert werden, erhalten wir kurz darauf einen Einblick in den Alltag des Grosszulieferers. Auf einer Fläche, die mindestens der von vier Fussballplätzen entspricht, gehen Hunderte Beschäftigte – überwiegend Frauen – eifrig ihrer Arbeit nach. «Mit dieser Art von Präzisionsarbeit, die Geschicklichkeit und Genauigkeit erfordert, kommen Frauen in der Regel besser klar», sagt Zahira Bouaouda. In Ländern wie Mexiko ist es genau umgekehrt. Dort ist die Arbeit in der Zulieferbranche für den Flugzeugbau überwiegend Männern vorbehalten.

Zu den Kunden von Matis Aerospace zählen Boeing, Airbus, Safran und Dassault. Wie die anderen Unternehmen der Region, die in den Bereichen Montage, Verbindungstechnik oder Wartung tätig sind, kann Matis als Modell für die marokkanische Industriepolitik angesehen werden. Der Wirtschaftsminister betont in diesem Zusammenhang stolz, dass «50 Prozent der Flugzeuge, die weltweit im Einsatz sind, marokkanische Komponenten enthalten».

FINANZIELLE VORTEILE

Autos in Tanger, Flugzeuge in Casablanca. So könnte man die Strategie der Regierung auf den Punkt bringen. Ihr Wunsch, aus der weissen Stadt ein Zentrum der Luftfahrtindustrie zu machen, geht darauf zurück, dass die Fluggesellschaft Royal Air Maroc

sich einst in der Nähe des Flughafens Mohammed V. niederliess. Die Attraktivität Casablanças für die grossen Akteure der Luftfahrtindustrie hat im Wesentlichen drei Gründe: billige Arbeitskräfte, die politische Stabilität des Landes sowie die geografische Nähe zu Europa. Toulouse – Sitz von Airbus und grösster Standort des Luft- und Raumfahrtkonzerns – ist per Lkw in nur zwei Tagen erreichbar, Südspanien in weniger als 24 Stunden. Hinzu kommen zahlreiche Steuervorteile, die die Regierung nach und nach einführt, um namhafte Unternehmen aus aller Welt anzulocken. Mit Erfolg, denn die Zahl der Firmen, die sich in der Region angesiedelt haben, ist in weniger als 15 Jahren förmlich explodiert. Seit Ende 2014 hat sogar der kanadische Bombardier-Konzern ein eigenes Werk in ▶

Nouaceur gegründet. Heute sind hier über 700 Personen beschäftigt.

Auch das kleinere Unternehmen Ratier Figeac Maroc (RFM) liess sich unlängst in der Region nieder. Das Werk mit seinen 120 Beschäftigten, das zum amerikanischen Konzern UTC Aerospace Systems gehört und ebenfalls in Toulouse ansässig ist, stellt Cockpitausrüstungen wie beispielsweise Gashebel oder Steuerknüppel her. Die 4'800 Quadratmeter grosse Fabrik aus Glas und Beton erfüllt die höchsten Energieeffizienznormen. Im angrenzenden Garten tummeln sich Hühner und Enten. Deren Ausscheidungen können zur Düngerproduktion verwendet werden. Geschäftsführer Christophe Delqué, ein 36-jähriger Toulouser, führt uns im Laufschrift durch die blau-weisse Werkshalle: «Wir haben zunächst versucht, Zulieferaufträge nach Vietnam zu vergeben»,

berichtet er, «aber Vietnam ist weit weg. Hinzu kommt die Zeitverschiebung. Marokko bietet den Vorteil der geografischen, kulturellen und sprachlichen Nähe. Und auch die politische Lage ist sehr stabil.»

Zudem sieht Christophe Delqué für das Königreich noch viel Luft nach oben: «Im Bereich der Flugzeugwartung besteht ein grosses Potenzial. Marokko könnte diesen Markt in Zukunft kontrollieren. Seine Beziehung zu Europa ist mit jener vergleichbar, die Mexiko vor 30 Jahren zu den USA hatte.»

Die Behörden unternehmen auf jeden Fall grosse Anstrengungen, um dieses Szenario Wirklichkeit werden zu lassen. So haben sich die Branchenakteure inzwischen zum sogenannten GIMAS (Groupement des Industries Marocaines de l'Aéronautique et du Spatial) zusammengeschlossen,

das von zahlreichen Vorteilen profitiert. Neben erheblichen finanziellen Vergünstigungen (keine Steuern in den ersten fünf Jahren, finanzielle Unterstützung für die Schulung jedes neuen Mitarbeiters, keine Mehrwertsteuer auf importierte Ausrüstungen in den ersten zwei Jahren usw.) besitzen die in Nouaceur ansässigen Unternehmen einen privilegierten Zugang zu hervorragend ausgebildeten marokkanischen Arbeitskräften. Ein glänzendes Beispiel dafür ist das 2011 eröffnete Ausbildungsinstitut für Luftfahrtberufe IMA (Institut des Métiers de l'Aéronautique) in Casablanca. Der Campus am Standort Nouaceur bietet jungen Erwachsenen zwölf- bis 48-wöchige, weitgehend praxisorientierte Fortbildungen für einen schnellen Berufseinstieg an. Die Kursteilnehmer sind von Anfang an abwechselnd in der Schule und im Unternehmen. Gleich neben der Kantine des IMA heben Bagger den



«In naher Zukunft werden die Marokkaner in der Lage sein, die meisten Produkte selbst zu entwickeln.»

Christophe Delqué,
Geschäftsführer
der Firma Ratier Figeac Maroc.
Das Unternehmen stellt
Cockpitinstrumente her.

Auszubildende am
Institut des Métiers
de l'Aéronautique
(IMA) üben für ihre
zukünftigen Berufe.



Boden aus. Die Arbeiten sind Teil eines Erweiterungsprojekts. «Durch die neuen Räumlichkeiten werden wir jedes Jahr 600 zusätzliche Schüler ausbilden und damit unsere Kapazitäten verdoppeln können», freut sich der Franzose Patrick Ménager, Leiter des IMA, der zuvor als Qualitätsleiter bei Safran tätig war. «Derzeit besteht eine hohe Nachfrage: 96 Prozent unserer Absolventen werden sofort in einem Unternehmen eingestellt.»

Seit seiner Gründung vor vier Jahren hat das IMA bereits über 3'000 junge Leute ausgebildet, vor allem Techniker für Montage, Verkabelung und Wartung. «Wir fordern im Prinzip mindestens Abitur und zwei Jahre Studium bzw. Ausbildung, aber diese Schwelle wird möglicherweise in Zukunft herabgesetzt», erklärt Patrick Ménager. «Denn es wäre schade, potenziell geeignete Leute

nicht zu berücksichtigen, nur weil sie schlecht in Französisch sind. Für gewisse Berufe ist dies eindeutig kein entscheidendes Kriterium.»

BLICK INS 21. JAHRHUNDERT

Über die demografische Herausforderung hinaus stellt sich für die marokkanische Luftfahrtindustrie vor allem die Frage, ob sie die nötigen Kapazitäten haben wird, um mittelfristig selber Innovationen hervorzubringen. Und ob das gelingen wird, ist alles andere als sicher: «Selbst wenn die marokkanische Luftfahrtindustrie allmählich wettbewerbsfähig wird, werden wir ohne strukturelle Veränderungen bald an unsere Grenzen stossen», meint Saad Laraoui, Professor am University of Maryland University College (UMUC), der zuvor an der internationalen Universität Rabat gelehrt hat. «Wir haben es geschafft, eine leistungsfähige Mikroumgebung zu schaffen, um

zahlreiche ausländische Investitionen anzuziehen. Dadurch konnten wir Kompetenzen in sehr präzisen Bereichen erwerben», führt der Luftfahrtexperte aus. «Aber das ist nicht die bestmögliche Politik. Damit Marokko einen echten qualitativen Sprung schafft, wie es beispielsweise Südkorea gelungen ist, müssten wir eine wesentlich globalere Strategie verfolgen, die stärker auf Innovation und Bildung ausgerichtet ist. Wir müssen ins 21. Jahrhundert blicken, anstatt mit Software aus dem 20. Jahrhundert zu arbeiten.»

Dieses Urteil ist schmerzhaft, denn es weist auf eine grosse Herausforderung für Marokko hin, dessen Spitzenindustrien sich bislang oft auf Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung wie Montage, Verbindungstechnik und Wartung beschränken. Manche in Marokko vergleichen die Luftfahrt sogar mit der Textilindustrie des 21. >



« 96 Prozent unserer Absolventen werden sofort in einem Unternehmen eingestellt. »

Patrick Ménager,
Direktor des Institut
des Métiers de
l'Aéronautique (IMA)

Das Institut
des Métiers de
l'Aéronautique bildet
aktuell jährlich
600 Lehrlinge aus.
2017 soll sich die
Absolventenzahl
verdoppeln.





«Eine unserer wichtigsten Herausforderungen besteht darin, mehr rein marokkanische Unternehmen und Zulieferer in unser Ökosystem zu integrieren.»

Aref Hassani,
Chef der Freizone Midparc



Der Midparc bietet Unternehmen, die sich in der Freizone ansiedeln, Steuervergünstigungen und noch weitere Vorteile.

«Eine unserer wichtigsten Herausforderungen besteht darin, mehr rein marokkanische Unternehmen und Zulieferer in unser Ökosystem zu integrieren», erklärt Midparc-Direktor Aref Hassani. «Das wird lange dauern», räumt er ein. Die Freizone, die sich noch in der Startphase befindet, beherbergt derzeit zwölf Unternehmen mit insgesamt 1'500 Beschäftigten. In den kommenden sieben Jahren soll die Zahl der Arbeitskräfte auf 10'000 anwachsen. «Wir haben die Bedingungen für den Zugang zur Freizone auf Unternehmen beschränkt, die in der Luft- und Raumfahrt tätig sind, um nicht die gesamte marokkanische Industrie zu zerstören.»

Trotz seiner Begeisterung verheimlicht Aref Hassani nicht das Ausmass der zu bewältigenden Aufgabe. Mehrere grosse Herausforderungen gilt es seiner Auffassung nach zu meistern: «Die Zahl der qualifizierten Arbeitskräfte muss der steigenden Nachfrage der Unternehmen folgen können, ohne dass die Qualität darunter leidet. Ausserdem müssen wir es schaffen, das Stadium der Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung zu überwinden. Wir beginnen in der Luftfahrtindustrie gerade eine zweite Entwicklungsphase. Erst wenn wir es geschafft haben, die Zahl der marokkanischen KMU zu erhöhen und ihre Integration in die Produktionskette zu verbessern, werden wir unsere Aufgabe vollständig erfüllt haben.» ▲

Jahrhunderts. Die Finanzchefin von Matis Aerospace, Zahira Bouaouda, gibt sich optimistisch: «Seit zwei bis drei Jahren befinden wir uns eindeutig in einer neuen Phase. Unser Beitrag beschränkt sich nicht mehr auf die Herstellung von Komponenten. Wir schalten uns jetzt wesentlich früher in der Entwicklungsphase ein. Unsere Ingenieure, in Marokko ausgebildete Marokkaner, arbeiten inzwischen mit Boeing, Airbus und Dassault bei der Konzeption ihrer Produkte zusammen. Wir sind immer stärker involviert.»

Dennoch lässt sich bislang noch nicht von einer echten F&E-Abteilung sprechen. Der nächste Schritt? «In naher Zukunft werden die Marokkaner in der Lage sein, die meisten Produkte selbst zu entwickeln», hofft Christophe Delqué, Geschäftsführer von Ratier Figeac Maroc. Die Luftfahrtbranche ist jedoch eine äusserst komplexe Industrie, weshalb es noch eine Weile dauern dürfte, bis dieses Ziel erreicht wird. Der Franzose weist auf eine andere charakteristische Schwierigkeit

der Branche hin: «Die lokalen Lieferanten haben weiterhin Probleme, sich auf dem Markt durchzusetzen. Wir selbst geben rund 30 Prozent unserer Produkte bei lokalen KMU in Auftrag. Vor drei oder vier Jahren lag dieser Anteil noch unter 10 Prozent. Der Staat setzt sich stark dafür ein, diesen Trend zu fördern.»

MODERNER INDUSTRIEPARK

In der Tat. So wurde vor drei Jahren mit der Einrichtung der Freizone «Midparc» am Standort Nouaceur, etwa 30 Kilometer von Casablanca entfernt, ein ehrgeiziges neues Projekt lanciert. Aktuell erstreckt sich das Areal bereits über 63 Hektar, in den nächsten zwei Jahren soll sich diese Fläche verdoppeln. Der Midparc bietet einen noch attraktiveren steuerlichen Rahmen für den Export, ausserdem verschiedene Subventionen und moderne, modulierbare Räumlichkeiten, die neu angesiedelten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Der kanadische Flugzeughersteller Bombardier ist in eine der Werkshallen eingezogen.

Die Erneuerbaren locken Investoren an

Egal ob riesige Solarkraftwerke oder kleine Projekte: Marokko zieht immer mehr ausländische Investoren im Bereich der erneuerbaren Energien an. Das Königreich hat sich inzwischen zur afrikanischen Drehscheibe für diese Branche entwickelt.

STÉPHANIE WENGER

Im RECAI-Ranking 2016 (Renewable Energy Country Attractiveness Index) von Ernst & Young liegt Marokko auf dem 14. Platz. Der Index gibt Auskunft über die Attraktivität von Investitionen in erneuerbare Energien in 40 Ländern. Mit Platz 14 steht das Königreich an der Spitze im Mittleren Osten und in Nordafrika, in der sogenannten MENA-Region. Seit Marokko erstmals 2010 in der Liste aufgetaucht ist, hat sich das Land vom 27. Platz immer weiter nach vorn gearbeitet.

Das Gastgeberland der COP22, die im November in Marrakesch stattfindet, will bis 2020 42 Prozent und bis 2030 sogar 52 Prozent seines Energiemixes mit erneuerbaren Energien decken. Deshalb wirbt es konsequent um ausländische Investitionen und setzt ehrgeizige Projekte um. So produziert das im Februar eröffnete Solarkraftwerk Noor I in der Nähe von Ouarzazate bereits 160 Megawatt (MW). Die Kraftwerke Noor II und Noor III sind im Bau, alle drei sind solarthermische Anlagen. Bis 2020 soll das Gesamtprojekt, das von einem Konsortium unter der Leitung der saudischen ACWA Power finanziert wird, noch um einen Fotovoltaik-Solarpark erweitert werden. Insgesamt verfügt das Kraftwerk über eine installierte Leistung von 580 MW, genug für die Versorgung von einer Million Haushalten. Und an der Südküste des Landes bietet der Windpark Tarfaya eine Kapazität von 310 MW und ist damit der bislang grösste seiner Art in ganz Afrika. Er wurde von Engie et Nareva gebaut, einer Tochtergesellschaft der königlichen Holding SNI.

Wie mehrere andere ausländische Firmen setzt auch der Schweizer Energieversorger Groupe E auf das Potenzial in Marokko beim Thema Energie. Im Juli hat man sich mit dem lokalen Anbieter Platinum Power zusammengetan,

um eine Niederlassung im Land zu gründen. Das Joint Venture «Sarine Engineering» soll Projekte mit einer Gesamtkapazität von 1'000 MW vor allem im Bereich Wasserkraft umsetzen. «Wir waren auf der Suche nach einem solchen Auftrag», erklärt Jacques Mauron, verantwortlich für den Bereich Energieverteilung des Schweizer Konzerns. «Derzeit macht es nicht viel Sinn, in Mitteleuropa in Wasserkraft zu investieren, da die Marktpreise seit etwa sieben Jahren nicht mehr attraktiv sind. Marokko hat den Vorteil, dass das Land stabil ist, was man von anderen Staaten der Region nicht behaupten kann. Das Potenzial der Wasserkraft ist hier noch nicht voll ausgeschöpft, und auch Solar- und Windkraft sollen noch weiterentwickelt werden.»

INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE

Für kleinere Projekte verfügt Marokko über ein sehr interessantes Instrument: die Société d'Investissements Energétiques (SIE, deutsch: Gesellschaft für Energieinvestitionen). Ihr Ziel ist es, innovative Geschäftsmodelle zu unterstützen und ausländische KMU dazu zu bringen, sich mit marokkanischen Akteuren zusammenzutun. Wenn das Geschäft läuft, zieht sich die SIE zurück. So wurden bereits zahlreiche Programme zur Erneuerung der Strassenbeleuchtung umgesetzt. In Salé zum Beispiel hofft die Stadtverwaltung dank neuer LED-Lampen auf Einsparungen in Höhe von 50 Prozent. In Taroudant wird ein Mini-Solarkraftwerk bald die örtliche Milchgenossenschaft mit Strom beliefern. Und in der Küstenstadt Kenitra will man demnächst Elektrobusse herstellen. Auch religiöse Einrichtungen sind mit dabei: Durch das Programm «Grüne Moscheen» werden 50'000 Gebetshäuser mithilfe von Solarzellen und Anlagen zur Warmwasseraufbereitung zu Selbstversorgern bei der Energie. ▲

INTERVIEW

«DIE SCHULBILDUNG IST UNSERE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG»

Mohamed Chafiki leitet im Wirtschafts- und Finanzministerium Marokkos die Abteilung Finanzstudien und Finanzplanung. Er war bereit, sich mit uns zu unterhalten und Fragen zu beantworten.

LUDOVIC CHAPPEX

Ein wichtiger Mann in Marokko: Mohamed Chafiki, der Leiter der Abteilung Finanzstudien und -planung im zuständigen Ministerium des Landes, hat sich auf Anfrage zu einem Telefoninterview bereit erklärt. Die Themenpalette des Gesprächs ist breit: Es geht um Innovation und Bildung, aber auch um Fragen der Monarchie und der Menschenrechte. Lesen Sie hier die wichtigsten Aussagen:

Nordafrika wird derzeit eher von Unruhen geplagt. Marokko scheint hier eine Ausnahme zu sein. Woran liegt das?

In Anbetracht der Ungleichgewichte in der Region erweist sich Marokkos politische Stabilität als grosser Vorteil. Sie ist ein wichtiger Faktor, der von den Wirtschaftswissenschaftlern häufig übersehen wird. Ohne Stabilität kann es keinen Wohlstand geben. Diese Stabilität ist das Ergebnis einer Reihe von massgeblichen Reformen in den letzten beiden Jahrzehnten: Es gab einen Demokratisierungsprozess und Strukturreformen. Zudem wurden die institutionellen Rahmenbedingungen verbessert. Ich möchte auch betonen, dass wir uns in Marokko insofern von

vielen Nachbarländern abheben, als wir die Menschenrechte beachten. Auch das ist Teil des Fundaments, auf dem unsere Wettbewerbsfähigkeit basiert. Marokko liegt in einer Region, in der die Fortschritts- und Wachstumsperspektiven durch den geringen Frauenanteil im Wirtschaftsleben beeinträchtigt werden. In diesem Kontext hebt sich Marokko klar ab.

Sie haben das Thema Menschenrechte angesprochen. Marokko wird aber nicht nur von Organisationen wie Amnesty International in diesem Punkt kritisiert.

Wir sind wahrscheinlich das einzige Land der Region, das die Überwachungsmechanismen der Vereinten Nationen zulässt. Beispielsweise empfangen wir regelmässig Sonderbeauftragte, die unsere Gefängnisse inspizieren. Wir verfügen zudem über einen nationalen Rat für Menschenrechte. Es gibt zwar manchmal Unstimmigkeiten, aber sowohl intern als auch extern mit internationalen Instanzen wird eine echte demokratische Debatte geführt. Ausserdem darf nicht übersehen werden, dass zwischen der Verabschiedung eines Gesetzes und dem Zeitpunkt, an dem man konkrete

Ergebnisse beobachten kann, zwangsläufig immer eine gewisse Zeitspanne der Anpassung liegt.

Ist genau das nicht ein Merkmal konservativer Regime?

Wir sind keineswegs in konservativen Denkmustern verhaftet. Wir haben vielmehr grosse Anstrengungen zur Dezentralisierung unternommen, was sich derzeit auch auszahlt. Das Wachstum in den letzten Jahren ist auf neue regionale Dynamiken zurückzuführen. In den nördlichen Regionen wurden Wachstumsraten von etwa 8 Prozent erreicht. Der Glanz und die kontinuierliche Entwicklung des Hafens von Tanger mit seiner Öffnung zur Welt wurden zum einem grossen Teil aus Erlösen der Liberalisierung der Telekommunikationsanbieter finanziert. Von einer klassischen bürokratischen Verwaltung haben wir uns längst sehr weit entfernt.

Die wirtschaftliche Dynamik Marokkos stützt sich grösstenteils auf qualifizierte, aber auch billige Arbeitskräfte, die für ausländische Konzerne interessant sind. Das gilt vor allem für die Automobilbranche und die Luftfahrt. Wird die Entwick-



«Wir sind keineswegs in konservativen Denkmustern verhaftet.»

DER PROGNOSTIKER

Mohamed Chafiki leitet seit 2004 die Abteilung Finanzstudien und Finanzplanung im marokkanischen Wirtschafts- und Finanzministerium. Vorher war er als Kabinettschef des Ministers für Wirtschaft und Privatisierung tätig. Er wurde 1952 in Casablanca geboren, wo er auch aufwuchs.

lung gestoppt, wenn das Land nicht aus eigener Kraft einen Technologiesprung schafft?

Um ein solches Szenario zu vermeiden, werden wir die Reformen fortsetzen und uns weiter öffnen. Ich sehe aber auch keinen drohenden Stillstand, denn es gibt zahlreiche Unternehmen, die zu 100 Prozent in marokkanischem Besitz sind und sich international behaupten. Zum Beispiel das OCP (Office Chérifien des Phosphates, Anm. d. Red.; siehe auch S. 48), das auf einem sehr strategischen Markt tätig ist. Wir haben auch den solidesten Bankensektor in der Region. Er ist bereits in ganz Westafrika aktiv. Ebenso solide sind die Bereiche Immobilien, Verkehr und Versorgungsein-

richtungen. Im Energiebereich wurde bei Quarzazate gerade ein riesiges Solarkraftwerk eröffnet. Es gibt also durchaus auch Lokomotiven aus Marokko. Darüber hinaus haben wir zahlreiche Innovationsprojekte und -fonds aufgelegt, darunter einer speziell für Start-ups mit einem Volumen von 0,5 Mrd. Dirham (etwa 50 Mio. Franken, Anm. d. Red.).

Im Vergleich zur Infrastruktur liegt das marokkanische Bildungswesen zurück. Warum?

Damit sprechen Sie in der Tat eine enorme Herausforderung an. Man kann sogar sagen, dass es sich dabei um Marokkos wichtigste Aufgabe überhaupt handelt. Zwar

schliessen bei uns jedes Jahr immer mehr junge Menschen eine Berufsausbildung ab, aber das reicht nicht aus. Unser Bildungssystem ist gespalten: Hochschulabsolventen sind sehr gut ausgebildet und machen häufig international Karriere. Problematisch ist aber die Qualität der staatlichen Schulbildung. Dabei machen die Bildungsausgaben mehr als ein Viertel des Staatshaushalts aus. Die Mittel werden aber nicht richtig verwendet. Der oberste Bildungsrat hat das auch in einem Bericht kritisiert. Vor allem wurden die Qualität und der Zugang zu den Grundlagenfächern wie Sprachen, Rechnen etc. angeprangert. Eine sehr mutige, offene und transparente Diagnose.

Das Königshaus greift in die Wirtschaft ein. Können Sie darüber offen in der Regierung debattieren?

Selbstverständlich. Wir leben in einem freien Land. In dieser Hinsicht gibt es überhaupt kein Tabu. Wir sollten uns jedoch vor einer zu stark vereinfachenden Sicht hüten. Dem Präsidenten eines demokratischen Staates würde man ja zum Beispiel auch nicht vorwerfen, Oberbefehlshaber der Armee zu sein. Wenn der König eine strategische Vision für sein Land besitzt und diese im Interesse des Volkes ist, wie beispielsweise der besondere Fokus auf Afrika, gibt es doch keinen Grund, sich dieser Vision systematisch zu versperren, oder? Die Vorurteile gegenüber Marokko halten sich hartnäckig. Als es in den meisten Ländern der Region zu Unruhen kam, hat sich die Initiative des Königs für eine neue Verfassung als Wohltat erwiesen, die auch die fortschrittlichsten Marokkaner zufriedengestellt hat. Mit der neuen Verfassung wurden die Machtbefugnisse des Regierungschefs und des Parlaments deutlich gestärkt. Auf der Regierungswebsite werden alle Projekte aufgeführt, jeder kann darauf zugreifen, und die Bürger können ihre Kritik auch äussern. ▀

Tanger will das Mittelmeer erobern

Die lange vernachlässigte Stadt an der Strasse von Gibraltar erlebt heute unter Mohammed VI. eine Renaissance. Das Königreich will die strategische Lage seiner «Perle des Nordens» nutzen, um Tanger in ein Zentrum für Wirtschaft, Industrie und Tourismus zu verwandeln.

BENJAMIN KELLER / FOTOS: MICHAËL OTTENWALTER

Möwen kreisen zwischen den beiden Minaretten des Hafens von Tanger an der Einfahrt in die Strasse von Gibraltar. Auf den Medinamauern oberhalb der Bucht sind die Kanonen auf Spanien gerichtet. Die Schreie der Meeresvögel vermischen sich mit dem Hupkonzert der Autos und dem allgegenwärtigen Baustellenlärm. In wenigen Wochen wird der kleinere der beiden Türme verschwunden sein. Die alte Moschee wird abgerissen. Als Ersatz wurde bereits ein neues, wesentlich imposanteres Gebetshaus errichtet. Es soll die Bedeutung des neuen, im Bau befindlichen Hafens unterstreichen, eines der wichtigsten Umgestaltungsprojekte der Stadt, die sich gerade in einer Komplett-Metamorphose befindet.

Im Zuge der Neugestaltung des Hafenbereichs von Tanger sollen ein moderner Fischereihafen, Installationen für Fähren und Kreuzfahrtschiffe sowie ein Jachthafen geschaffen werden, der mit seinen 1'400 Liegeplätzen zu den grössten des Mittel-

meerraums zählen wird. In unmittelbarer Nähe wird es Restaurants, Cafés, ein Einkaufszentrum, Luxusresidenzen, Hotels, Kulturzentren sowie ein Kongresszentrum geben. Sogar eine Seilbahn zwischen dem Hafen und der Medina ist geplant. Der Jacht- und der Fischereihafen sollen bis Ende des Jahres fertig werden, der Rest wird folgen.

Bevor diese ehrgeizige Umwandlung beginnen konnte, hat man die kommerziellen Aktivitäten des Hafens von Tanger Ville zum gigantischen Tiefwasserhafen Tanger Med, weiter östlich in der Mitte der Meerenge (siehe Kasten S. 46) verlagert. «Früher war der Hafen von Tanger von der Stadt isoliert», berichtet Hicham Kersit, technischer Leiter der Raumplanungsgesellschaft SAPT, während er sein Werk von den alten Festungsmauern aus betrachtet. «Heute streben wir eine Öffnung an.»

An Platz mangelt es nicht. Durch den Transfer der Handelsaktivitäten nach Tanger Med hat die Stadt 80 Hektar Wasser- und eine ebenso grosse >

Ein Modell des neuen Hafens von Tanger. Das Stadtviertel wird im Moment vollständig umgestaltet.





IN ZAHLEN

3,1

Millionen Touristen will die Region bis 2020 anlocken (2015: 900'000). Die Zahl ausländischer Touristen soll verdoppelt und die der Besucher aus anderen Teilen Marokkos verdreifacht werden.

5,7 Mrd.

Dollar ausländische Direktinvestitionen (ADI) hat Tanger zwischen 2003 und 2012 erhalten. Damit liegt die Stadt weltweit auf Platz fünf hinsichtlich der kumulativen ADI-Zuflüsse im Vergleich zum BIP, wie aus einem Ende 2015 veröffentlichten Bericht der Weltbank hervorgeht.

+2,7%

betrug das durchschnittliche jährliche Beschäftigungswachstum zwischen 2005 und 2012. Der Wert entspricht dem Dreifachen des Landesdurchschnitts.

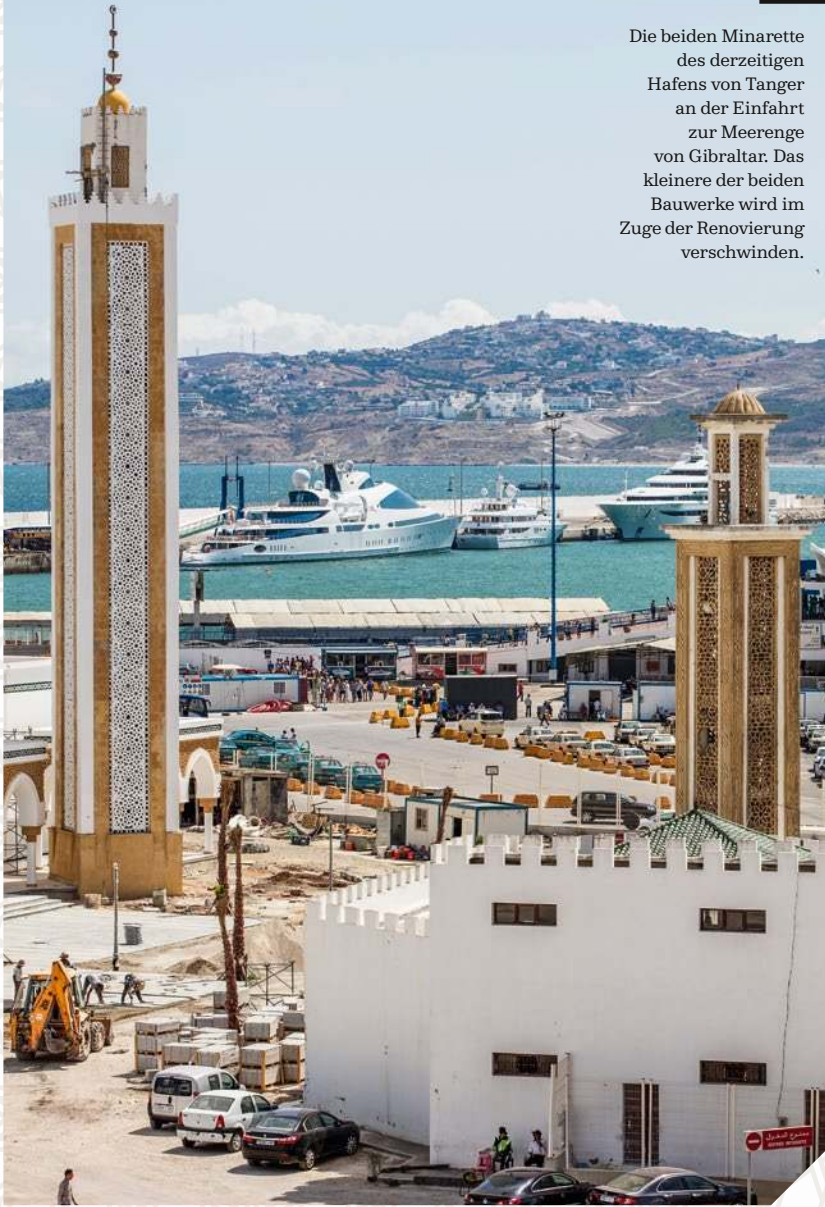
4 Mrd.

Franken Umsatz wurden 2014 durch Ausfuhren über den Hafen Tanger Med erzielt – rund 20 Prozent aller marokkanischen Exporte.

1'446

Unternehmensgründungsanträge wurden im ersten Halbjahr 2016 gestellt. Dies entspricht laut der zuständigen Zentralstelle für Investitionen einer Zunahme von 75 Prozent innerhalb eines Jahres.

Die beiden Minarette des derzeitigen Hafens von Tanger an der Einfahrt zur Meerenge von Gibraltar. Das kleinere der beiden Bauwerke wird im Zuge der Renovierung verschwinden.



Landfläche zurückgewonnen – eine Fläche, die 230 Fussballplätzen entspricht. Da kann man sich schon so kleine Verrücktheiten wie einen 107 Meter grossen beleuchteten Brunnen erlauben. «Mit Musik!», präzisiert der aus dem Mittleren Atlas stammende 38-jährige Ingenieur und schmunzelt.

PROJEKTE AN ALLEN FRONTEN

Die SAPT kümmert sich nicht nur um den Hafen. Sie ist auch für die Restaurierung eines Teils der Medina verantwortlich. Dazu zählen die Steinmauern, die Kasbah und die

Zitadelle, die direkt zum Meer gerichtet sind und früher vom Wasser umspült wurden. Derzeit ist die Festung noch für die Öffentlichkeit gesperrt, doch in Zukunft wird man hier Rundgänge auf der Festungsanlage mit herrlicher Aussicht geniessen können. Einige alte Tore wurden wieder geöffnet, um erneut Durchgänge vom Hafen zur Altstadt zu schaffen. Der Erfolg des Projekts scheint programmiert: Kaum hat Hicham Kersit die Sicherheitsbarrieren zur Kasbah zur Seite geschoben, da drängt schon ein Touristenpaar hinter uns...

Parallel zum Bau der Häfen gibt es umfangreiche Stadtentwicklungspläne, wie das schon weit fortgeschrittene Projekt «Tanger Métropole». Es ist mit einem Gesamtbudget von 700 Mio. Franken (genauso viel wie der neue Hafen) ausgestattet und sieht den Bau von Strassen und Tiefgaragen zur Entlastung des Zentrums, die Anlage von Grünflächen, die Verbesserung der Grundversorgungsleistungen sowie die Umstrukturierung schlecht ausgestatteter Stadtviertel vor. Bis zum Ende des Programms 2017 soll zudem die erste Hochgeschwindigkeitsbahnlinie Afrikas zwischen Tanger und Casablanca in Betrieb genommen werden. Die Reisezeit auf dieser Strecke wird sich dann von fünf auf gut zwei Stunden verkürzen.

Alle diese Projekte, die König Mohammed VI. initiiert hat, sollen die wirtschaftliche, industrielle und touristische Basis von Marokkos zweitem Wirtschaftsstandort stärken und zugleich die Lebensqualität für die Bürger verbessern. Die wichtigsten Industrieakteure sind bereits vor Ort. So weihte der französische Renault-Konzern 2012 in Melloussa in der Nähe von Tanger das grösste Autowerk Afrikas ein. Dort werden Dacias für den lokalen, aber vor allem für den internationalen Markt gebaut. 2015 liefen 229'000 Fahrzeuge vom Band. 94 Prozent davon wurden über den Hafen Tanger Med exportiert, vor allem nach Frankreich, Spanien und in die Türkei. Das Werk beschäftigt 6'000 Mitarbeitende. Neben dem Automobilsektor ist die Textilindustrie ein wichtiger Wirtschaftsfaktor der Region.

«Die Stadt möchte zu einer Lokomotive für die marokkanische Wirtschaft werden», sagt Bürgermeister Bachir Abdellaoui, der seit etwas mehr als einem Jahr im Amt ist und unsere Fragen schriftlich beantwortet hat, da er während unseres Aufenthalts gerade den König in Tanger empfangen durfte. Derzeit sind 70 bis 80 Prozent der marokkanischen Industrie

in Casablanca konzentriert. «Wir arbeiten Tag und Nacht daran, das Geschäftsklima zu verbessern», so der Bürgermeister, Mitglied der islamistisch orientierten Partei für Gerechtigkeit und Entwicklung (PJD), die bei den Nationalwahlen 2011 erfolgreich waren. «Eines unserer wichtigsten Ziele ist die Beseitigung aller Hürden, die es für Investoren geben könnte.»

Tanger ist jedoch bei Weitem nicht die einzige Stadt des Königreichs, in der im grossen Stil investiert wird. Auch in Kenitra, Rabat, Fes, El Jadida und Casablanca (siehe Reportage S. 34) wurden Mammutprojekte im Rahmen der nationalen Entwicklungsstrategie lanciert, die den Aufbau neuer Industriezentren im ganzen Land vorsieht. Parallel dazu sollen die Infrastrukturen verbessert werden, auch im Hinblick auf die Selbstständigkeit der einzelnen Regionen. Aber keine andere Stadt erfreut sich einer so vorteilhaften geografischen Lage wie die ehemalige diplomatische Hauptstadt Marokkos.

REGIONALE AMBITIONEN

«Der König hat die strategische Rolle von Tanger auf regionaler Ebene erkannt», meint Hatim Benjelloun, Partner von Public Affairs & Services, einer Beratungsfirma mit Sitz in Casablanca, und Gründer der unabhängigen Denkfabrik Radius, die gerade eine Studie über die Stellung von Tanger in der neuen wirtschaftlichen und institutionellen Dynamik Marokkos durchgeführt hat. «Mohammed VI. betreibt eine aggressive Mittelmeerpolitik, da er sehr langfristig denkt», so der Sciences-Po-Bordeaux-Absolvent weiter.

Konkret bedeutet dies laut Benjelloun, dass der König in einem ersten Schritt das Ziel verfolgt, «durch eine starke Industrie und einen wichtigen Hafen einen mächtigen Wirtschaftsstandort im Mittelmeerraum zu schaffen.» Dahinter steckt die Logik, die Infrastruktur zu verbessern, um den Konkurrenten, das heisst Spanien, die Luft zu nehmen. «Darüber hinaus will Moham-

med VI. in Afrika oder zumindest im französischsprachigen Afrika eine Führungsrolle übernehmen. Daher muss er dafür sorgen, dass Marokko eine obligatorische Anlaufstelle wird.



«Eines unserer wichtigsten Ziele ist die Beseitigung aller Hürden, die es für Investoren geben könnte.»

Bachir Abdellaoui,
Bürgermeister von Tanger

Um dies zu erreichen, gibt es nicht nur Tanger, sondern auch Nador West Med, einen anderen Megahafen, der in der Nähe von Nador (Nordosten) gebaut wird und für den Energiesektor vorgesehen ist.» Und das ist noch

nicht alles. «Die Einführung der viel kritisierten Hochgeschwindigkeitsbahnstrecke zwischen Tanger und Casablanca ist meiner Meinung nach Teil einer langfristigen Strategie», so der Lobbyist weiter. «Es geht nicht darum, die Entfernung zwischen Tanger und Casablanca zu verkürzen, sondern zwischen Europa und Afrika.» Marokko fasst übrigens ernsthaft ins Auge, einen Tunnel unter dem Mittelmeer zu graben. Bis es so weit ist, kann sich Hatim Benjelloun ein Übergangssystem mit Schnellbooten vorstellen, die die Meerenge zwischen Casablanca und Algeciras in 3,5 Stunden überqueren könnten.

REVANCHE

Bevor Mohammed VI. 1999 den Thron bestieg, spielte Tanger eine Weile lang nur eine marginale Rolle. Nach der Angliederung der Stadt an Marokko im Zuge der Unabhängigkeitserklärung von Frankreich und Spanien im Jahr 1956 wurde die ehemalige internationale Freizone vernachlässigt. Kosmopolitische Stadt mit zweifelhaftem Ruf, Drehscheibe für den Drogenhandel wegen ihrer Nähe zur Rif-Region, dem Hauptgebiet der marokkanischen >

Über dem alten
Hafen: Frauen im
Gespräch



Cannabis-Produktion (Marokko ist der weltgrösste Haschischproduzent, siehe Artikel S. 52), Zufluchtsort für Vertriebene, Inspirationsquelle für Schriftsteller und Künstler – Tanger machte eine chaotische Entwicklung durch. Seit 1956 ist die Einwohnerzahl von 150'000 auf fast eine Million angestiegen, somit ist Tanger heute nach Casablanca und Fes die drittgrösste Stadt Marokkos.

«In den 80er- und 90er-Jahren befand sich Tanger in den Händen von Spekulanten», erinnert sich der 71-jährige Rachid Taferssiti. Er stammt aus Tanger und gründete 1988 den Verein Al Boughaz (Die Meerenge), der sich für eine «ausgewogene und harmonische» Entwicklung der Stadt einsetzt. «Sie war ein Ort der Geldwäscherei, des Drogenhandels und all dessen, was damit zusammenhängt. Selbst der optimistischste hätte sich damals nicht vorstellen können, was heute geschieht. Das ist unglaublich. Es mag etwas bedauerlich sein, dass

einige meiner Jugendstrände für den Strassenbau geopfert wurden, aber man muss schon zugeben, es ist praktisch. Man kann halt nicht alles haben.»

Der ehemalige Bankdirektor und Buchautor beschreibt sich selbst als Fan von Mohammed VI.: «Ich war immer ein Linker, aber ich war auch immer Anhänger von Mohammed. Marokko wird zwar oft dafür kritisiert, dass es eine Monarchie ist, aber ich sehe kein anderes arabisches oder islamisches Land in Afrika, das es so weit gebracht hat wie wir. Als Verein stossen wir bei den Regierenden auf offene Ohren. Ich wurde sogar zum Abendessen an die Tafel des Königs eingeladen, als dieser 1999 Tanger zum ersten Mal besuchte. Es war sein erster öffentlicher Auftritt, und er wählte Tanger und den Norden. Eine aussergewöhnliche Geste.»

GROSSE SCHIFFE

Zurück zum Hafen von Tanger. Hicham Kersit von der SAPT zeigt uns vom Auto



« TANGER MED », DER RIESE AN DER MEERENGE

Bis 2019 wird in Tanger der grösste Handelshafen des Mittelmeerraums entstehen.

Im Jahr 2007 nahm an der Strasse von Gibraltar, nur 14 Kilometer von den spanischen Küsten entfernt, der Tiefseehafen Tanger Med den Betrieb auf. Er ist eines der wichtigsten Instrumente für die Belebung Nordmarokkos und des gesamten Landes. In erster Linie fungiert er als Umladehafen, womit er sich in direkter Konkurrenz zu den Anlagen im spanischen Algeciras auf der anderen Seite der zweitwichtigsten Wasserstrasse der Welt befindet. Doch damit ist es noch nicht genug:

Der Hafen liegt in einer Freihandels- und Logistikzone und wird auch von der regionalen Industrie genutzt. Er soll die Entwicklung der Industrie im Land ankurbeln. Neben zwei

Containerterminals besitzt er zwei weitere, die ausschliesslich für den Import, den Export und die Umladung von Autos bestimmt sind (einer davon exklusiv für Renault). Hinzu kommen Eisenbahnterminals, Installationen für die Lagerung von Kohlenwasserstoff sowie ein Hafen für Passagiere und Fahrzeuge.

2015 haben 12'300 Schiffe in Tanger Med angelegt, darunter 2'264 Containerschiffe, das sind 14 Prozent mehr als im Vorjahr. Der Hafen, der 1,3 Mrd. Franken gekostet hat, soll noch vergrössert werden. Wenn die Erweiterung 2019 abgeschlossen ist, wird er über acht Millionen Container pro Jahr umschlagen können, derzeit sind es nur drei Millionen. Damit wird er zum grössten Umschlaghafen Afrikas und des Mittelmeergebiets aufsteigen.

aus den Bereich, der für Kreuzfahrtschiffe bestimmt ist. Die an der gegenüberliegenden Anlegestelle festgemachten, riesigen Yachten der Königsfamilien aus Saudi-Arabien und den Emiraten bezeugen die engen Verbindungen zwischen Marokko und den Golfstaaten. «Derzeit legen in Tanger jedes Jahr etwa 100 Kreuzfahrtschiffe mit rund 150'000 Passagieren an», sagt Hicham Kersit. «Das eigentliche Potenzial ist allerdings grösser. Wir hoffen, dass wir 2020 mit der neuen Dynamik, die durch den Hafen entsteht, 700'000 Kreuzfahrtpassagiere begrüssen können.» Marokko hat gegenüber anderen Ländern des südlichen Mittelmeers einen gewissen Vorteil: In Tunesien und Ägypten – ganz zu schweigen von Libyen – ist der Tourismus aufgrund von Sicherheitsproblemen nahezu zum Erliegen gekommen, während Algerien nicht viel für die Entwicklung des Kreuzfahrtsektors getan hat.



Blick auf den Hafen von Tanger. Durch die Modernisierungsmassnahmen erhofft sich die Stadt, bis 2020 jährlich 700'000 Kreuzfahrttouristen begrüssen zu können.

Aber mehr Besucher zu empfangen, reicht nicht aus. Man braucht auch ein entsprechendes Angebot. Und genau das ist für Hatim Benjelloun von Public Affairs & Services bislang der wunde Punkt Tangers: «Eine Seilbahn zu haben, ist ja gut und schön, aber was gibt's am Ziel zu sehen? Das Angebot ist noch nicht ausreichend an die vermeintliche Bedeutung des neuen Hafens angepasst, der die grössten Kreuzfahrtschiffe anlocken soll. Man hat festgestellt, dass die Touristen, die nach Tanger kommen, nichts ausgeben.»

Verschiedene Projekte, die dieses Problem angehen sollen, werden gerade erarbeitet. «Es wird überlegt, das herrliche Naturerbe der Region aufzuwerten und so ein echtes Angebot für einen grünen Tourismus zu schaffen», so Hatim Benjelloun. «Ein anderer Ansatz verfolgt das Ziel, einen hochwertigen Badetourismus zu entwickeln,



«Tanger entwickelt sich sehr schnell, zu schnell für manche.»

Hatim Benjelloun, Partner der Beratungsfirma
Public Affairs & Services

der es mit dem spanischen aufnehmen kann. In der Umgebung von Tanger gibt es schöne Strände, Buchten und eine fantastische, unberührte, aber auch schlecht genutzte Küstenlandschaft. Es reicht nicht aus, die Touristen an die Küste kommen zu lassen, man

muss auch die Infrastruktur rundherum schaffen.» Abschliessend weist der Fachmann noch auf ein allgemeineres Problem hin: «Tanger entwickelt sich sehr schnell, zu schnell für manche. Und das hat in der Stadt, die ein solches Wachstum noch nie erlebt hat, zu mehreren Diskrepanzen geführt. So gibt es einen enormen Mangel an Arbeitskräften. Ein Partner bei unserer Studie über Tanger sagte mir einmal, dass er seit mehr als einem Jahr einen Entwicklungsdirektor suche. Jemand aus Casablanca sei zu teuer, zumal es einem Marokkaner, der in Casablanca oder Rabat lebt und eine gute Hochschulbildung hat, immer noch schwerfällt, eine Stelle in Tanger anzunehmen.

Wir brauchen also eine Bildungsinfrastruktur, die Stadt muss für Talente aus ganz Marokko noch attraktiver werden. Es gibt heute zahlreiche Anstrengungen, um diese Versäumnisse aufzuholen.» ▲

DIE SÄULEN DER MAROKKANISCHEN WIRTSCHAFT

Phosphate, Zucker, Bier: eine Auswahl marokkanischer Unternehmen, die in ihren Branchen dominieren.

BENJAMIN KELLER

Der Abbau von Phosphat durch das Office Chérifi des Phosphates (OCP) in der Nähe der Stadt Laâyoune in der Westsahara



AFP / FADEL SENNA

Sitz:
Casablanca

CEO:
Mostafa Terrab

Gründung:
1920

Umsatz:
CHF 4,8 Mrd.

Beschäftigte:
20'709

OFFICE CHÉRIFIEN DES PHOSPHATES

SCHWERGEWICHT IM DÜNGEMITTELSEKTOR

Office Chérifi des Phosphates (OCP) ist mit einem Marktanteil von 28 Prozent der weltweit grösste Exporteur von Phosphaten. Nach dem Konkurs der Raffinerie Samir im Jahr 2014 stieg OCP zum grössten Unternehmen Marokkos auf. Im Februar wurde südlich von Casablanca eine Düngemittelfabrik im Wert von über 500 Mio. Franken eröffnet. Ziel ist es, den afrikanischen Markt zu erobern,

der bislang nur einen Bruchteil des weltweiten Düngemittelverbrauchs ausmacht. Im ersten Quartal 2016 ging der Umsatz von OCP um 5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zurück. Analysten gehen jedoch von einer Verbesserung der Marktbedingungen bis zum Ende des Jahres aus. Das zu 95 Prozent im Staatsbesitz befindliche Unternehmen könnte bald an die Börse gehen.

Sitz:
Casablanca

CEO:
Mohamed Bachiri

Gründung:
1959

Umsatz:
CHF 473 Mio. (2014)

Beschäftigte:
1'238



Montage eines
Renault Logan in der
Somaca-Fabrik in
Casablanca

AFP / ABDELHAK SENNA

SOMACA

AUTOS FÜR DEN EXPORT

Im August feierte die Société Marocaine de Construction Automobile (Somaca) die Produktion des 500'000. Fahrzeugs seit 2005. Somaca gehört zu 80 Prozent Renault und fertigt ein Fünftel der Fahrzeuge, die der französische Autobauer in Marokko produzieren lässt (der Rest stammt aus der Fabrik, die Renault im Jahr 2012 in Tanger eröffnete). Das Werk in Casablanca besitzt eine Kapazität von 80'000 Fahrzeugen pro Jahr und stellt die Modelle Kangoo, Logan und Sandero her. Etwa 70 Prozent der Produktion werden exportiert, vor allem nach Ägypten, in die Türkei, die Golfstaaten und nach Tunesien. Bis 2019 will Somaca eine der fünf grössten Fabriken von Renault weltweit betreiben.

Sitz:
Rabat

CEO:
Ali Fassi-Fihri

Gründung:
2012

Umsatz:
CHF 3 Mrd. (2014)

Beschäftigte:
17'000+

ONEE

ANGESCHLAGENER INDUSTRIE- DIENSTLEISTER

Das Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE) ist laut marokkanischem Rechnungshof die «finanzschwächste» öffentliche Einrichtung des Landes und gemessen am Umsatz das drittgrösste Unternehmen des

Königreichs. Das 2012 aus der Fusion zweier staatlicher Unternehmen hervorgegangene ONEE ist aber auch eine der Säulen der Entwicklungsstrategie des Landes. Die Wassersparte hat 1,9 Millionen städtische Kunden und 12,7 Millionen Kunden in ländlichen Gebieten; das Stromsegment versorgt insgesamt 5,3 Millionen Kunden. ONEE hat in den vergangenen Jahren viel Geld investiert, um den Zugang zu Trinkwasser und Strom in ländlichen Gebieten zu verbessern. Die Durchdringung des Unternehmens liegt heute bei fast 100 Prozent.

Sitz:
Casablanca

CEO:
François Bosco

Gründung:
1919

Umsatz:
CHF 227 Mio.

Beschäftigte:
1'096

BRASSERIES DU MAROC

EIN PROSIT AUF DEN BRAUER

Das Unternehmen Brasseries du Maroc muss eine Enttäuschung nach der anderen verkraften. Nach der Machtübernahme durch die islamistische Partei für Gerechtigkeit und Entwicklung (PJD) musste der Brauer, der auch Wein produziert, mit

einer Erhöhung der Biersteuer fertigwerden. Hinzu kam die Entscheidung des grössten Einzelhändlers Marokkos Marjane, Alkohol aus seinen Regalen zu verbannen. Und zu allem Überfluss ist der Ramadan zurzeit mitten im Sommer... Dennoch konnte die frühere Tochtergesellschaft der Société Nationale d'Investissement (SNI), die 2003 von dem französischen Konzern Castel übernommen wurde, 2015 ihren Umsatz (+0,4 Prozent) und ihren Gewinn (+5,6 Prozent) steigern. Die Analysten raten zum Kauf des Titels.

Sitz:
Casablanca

CEO:
Aziz Akhannouch

Gründung:
1959

Umsatz:
CHF 3 Mrd.

Beschäftigte:
4'000

AKWA GROUP

VOM LADENGESCHÄFT ZUM MISCHKONZERN

Die Akwa Group ist das führende Öl- und Gasunternehmen in Marokko. Seine Geschichte begann mit der Eröffnung eines kleinen Ladens durch Ahmed Ouldhadj Akhannouch, in dem er von ausländischen Unternehmen angekauft Öl literweise weiterverkauft. Der Mischkonzern unterhält heute über seine Tochtergesellschaft Afrikaia das grösste nationale Tankstellennetz. Er besteht aus rund 60 Unternehmen, zwei sind an der Börse kotiert: der Flüssiggasanbieter Afrikaia Gaz steigerte 2015 den Gewinn um 3,8 Prozent; Maghreb Oxygene litt dagegen unter dem Konkurs des Raffineriebetreibers Samir und verzeichnete einen Gewinnrückgang von 27,2 Prozent. Analysten empfehlen, Afrikaia Gaz zu halten und Maghreb Oxygene zu verkaufen.

Sitz:
Casablanca

CEO:
Bertrand Vezia

Gründung:
1967

Umsatz:
CHF 1,2 Mrd. (2014)

Beschäftigte:
1'400

SOCIÉTÉ MAROCAINE

DES TABACS

NIEDERGANG EINES MONOPOLISTEN

Die Société Marocaine des Tabacs (SMT), ein Tochterunternehmen des britischen Konzerns Imperial Tobacco, hatte bis zum Markteintritt des marokkanisch-emiratischen Unternehmens Emid eine Monopolstellung inne. Der Marktanteil ihrer marokkanischen Marken (Marquise, Olympic, Bleue und Casa) in Marokko lag 2011 bei 97,3 Prozent. Heute sind es allerdings nur noch 58 Prozent. Ausserdem hat Emid 2016 die lizenzierte Produktion und den Vertrieb der Marken des Philip-Morris-Konzerns (Marlboro, L&M) übernommen. Damit war seit 2010 die SMT betraut. Der Umsatz des Unternehmens ist in der Folge um 20 Prozent eingebrochen. Ende 2015 gab die SMT die Streichung von 100 bis 300 Stellen und das Ende der Tabakversorgung durch lokale Produzenten bekannt.

Sitz:
Rabat

CEO:
Abdeslam Ahizoune

Gründung:
1998

Umsatz:
CHF 3,4 Mrd.

Beschäftigte:
12'394

MAROC TELECOM

TELEKOMANBIETER AUF EXPANSIONSKURS

Der marokkanische Telekombetreiber Maroc Telecom setzt verstärkt auf das afrikanische Ausland. Die Zahlen sprechen für sich: Zwischen 2013 und 2015 stieg der Auslandsanteil am Gesamtumsatz von 27 Prozent auf 41 Prozent. Im ersten Halbjahr 2016 legte der Gewinn des Konzerns um 3,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zu. Der beste Wert wurde in Afrika südlich der Sahara erreicht, wo der Umsatz um 17,1 Prozent gesteigert werden konnte. «Das Wachstum der neu erworbenen Tochtergesellschaften setzt sich fort, wobei in Côte d'Ivoire und Niger beachtliche Ergebnisse erzielt wurden. Das Wachstum des Stammgeschäfts bleibt solide», heisst es im Finanzbericht. Maroc Telecom ist zu 53 Prozent im Besitz von Etisalat (VAE). Die Analysten empfehlen, den Titel zu halten.



Telefonzelle
in Marrakesch

CARIBB



Sitz:
Casablanca

CEO:
Abdelhamid Addou

Gründung:
1957

Umsatz:
CHF 1,3 Mrd.

Beschäftigte:
3'091

ROYAL AIR MAROC

BEGEHRTER PHÖNIX

Royal Air Maroc (RAM) ist nach zwei Umstrukturierungen wieder auf Kurs. Nach dem Inkrafttreten des «Open Sky»-Abkommens im Jahr 2008, durch das europäische Billigfluggesellschaften Zutritt zum Heimatmarkt von Royal Air Maroc erhielten, befand sich die nationale Fluggesellschaft am Rande des Abgrunds. 2013 konnte sich RAM wieder fangen, auch wenn die Gewinne weiterhin mager ausfallen (20 Mio. Franken im Jahr 2015). Im April gab Qatar Airways bekannt, zwischen 25 Prozent und 49 Prozent des Unternehmens übernehmen zu wollen, das sich aktuell zu 98 Prozent in Staatsbesitz befindet. Die Fluggesellschaft aus dem Golf will ihre Basis in Westafrika stärken, wo Royal Air Maroc nach wie vor die Nummer eins ist.

Sitz:
Casablanca

CEO:
Mohammed Fikrat

Gründung:
1929

Umsatz:
CHF 697 Mio.

Beschäftigte:
2'000

COSUMAR

ZUCKER FÜR DAS KÖNIG-REICH

Seine Süsse erhält marokkanischer Minztee inzwischen stets durch Zucker von Cosumar. Nach der Übernahme von vier öffentlichen

Unternehmen des Sektors im Jahr 2005 ist der Konzern heute der einzige Zuckerhersteller des Landes und der drittgrösste in Afrika. Das auf die Gewinnung, Raffinierung und Verpackung von Zucker spezialisierte Unternehmen Cosumar befand sich früher im Besitz der Société Nationale d'Investissement (SNI). SNI hat sich jedoch seit 2013 mit dem Verkauf von 27,5 Prozent ihrer Anteile an Wilmar aus Singapur, etwas zurückgezogen. Im gleichen Jahr startete Cosumar sein Exportgeschäft. Im Jahr 2015 meldete die Gruppe eine Umsatzsteigerung von 15,3 Prozent. Analysten raten zum Kauf des Titels.

Sitz:
Casablanca

CEO:
Hassan Ouriagli

Gründung:
1966

Umsatz:
CHF 3,3 Mrd.

Beschäftigte:
80 (Schätzung von Jeune Afrique Anfang 2015)



SOCIÉTÉ NATIONALE D'INVESTISSEMENT

Ist die Holding von König Mohammed VI. eine «Unternehmensschmiede» oder ein Machtinstrument mit negativem Einfluss auf die Wirtschaft?

Die Société Nationale d'Investissement (SNI) ist eine private Holdinggesellschaft im Besitz der Königsfamilie. Sie engagiert sich in allen Schlüsselsektoren der Wirtschaft: Bau, Bergbau, Handel, Finanzen, Telekommunikation, Energie und Immobilien. Die SNI ist unter anderem Eigentümerin von Nareva, einem wichtigen Akteur im Bereich der erneuerbaren Energien (in die das Königreich massiv investiert, siehe Artikel auf S. 39). Ihr gehören zudem Marjane, die grösste Supermarktkette des Landes, sowie

48 Prozent der Attijariwafa Bank, der grössten Bankengruppe des Maghreb.

Die SNI bezeichnet sich selbst als «Unternehmensschmiede», weil sie die gehaltenen Firmen veräussert, sobald diese ein «nachhaltiges» Entwicklungsstadium erreicht haben. Analysten hingegen gehen von einer Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit durch die SNI und einem negativen Effekt auf die Preise und die Attraktivität Marokkos für ausländische Investoren aus.

DIE GRÜNE VERHEISSUNG

Marokko ist der grösste Haschischproduzent der Welt. Seit einiger Zeit mehrten sich im Land die Vorschläge, Cannabis zu legalisieren. Ein Überblick.

STÉPHANIE WENGER

Eine streng bewachte Cannabisplantage unweit von Chefchaouen in einem Tal des Rif-Gebirges, dem wichtigsten Anbaugebiet Marokkos. Der Hanfanbau im Königreich ist seit 1956 streng verboten. In der Praxis lassen die Behörden jedoch oft Toleranz walten.



Im Norden Marokkos, in den ländlichen Gegenden um Chefchaouen oder Ketama etwas weiter südöstlich, kann man vielerorts die imposanten Pflanzen mit ihren sternförmigen Blättern erblicken, die die Luft mit ihren markanten Ausdünstungen schwängern. Einem Bericht des Büros der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung (UNODC) aus dem Jahr 2016 zufolge ist Marokko der grösste Haschischproduzent weltweit, noch vor Afghanistan. Und Europa ist sein wichtigster Absatzmarkt. Die Daten stammen aus dem Jahr 2013 und geben eine Anbaufläche von mehr als 47'000 Hektar mit einer Jahresproduktion von 700 Tonnen an. Der grösste Teil davon wird exportiert. 2004 wurden noch

120'500 Hektar Cannabis angebaut, wie aus einem anderen UNODC-Report hervorgeht.

«Dieser beachtliche Rückgang ist auf ein ungünstiges Klima, Sensibilisierungsmassnahmen der Regierung, die die Bauern im Rif-Gebirge zur Aufgabe des illegalen Cannabisanbaus bewegen sollen, sowie die Vernichtungskampagnen der Behörden zurückzuführen», schreiben die Verfasser. Im Hinblick auf die Verbrechensbekämpfung halten sich die Auswirkungen dieser Bemühungen jedoch in Grenzen. So wurden 2014 nach Angaben des Internationalen Suchtstoffkontrollrats (INCB) lediglich 70 Tonnen Cannabis und damit nur 10 Prozent der Gesamtproduktion beschlagnahmt.

Da der repressive Ansatz und die Anreize für Alternativkulturen keine Früchte trugen, hat sich die Cannabisdebatte im Königreich seit einigen Jahren verlagert. Kürzlich wurde sie sogar ins Parlament getragen, wo inzwischen zwei Gesetzentwürfe vorliegen. Sie wurden von der PAM (Partei für Authentizität und Modernität) eingebracht, die 2009 von einem Berater des Königs gegründet worden war. Später schloss sich dieser Initiative auch die eher konservative Istiqlal, die traditionsreiche Partei der Unabhängigkeit, an. Die islamistische Regierungspartei PJD (Partei für Gerechtigkeit und Entwicklung) hingegen bekräftigte im April dieses Jahres, dass sie jegliche Form der Legalisierung des Anbaus ablehnt.

«Einer unserer Vorschläge zielt darauf ab, den Gebrauch von Cannabis und Hanf für therapeutische und industrielle Zwecke zu legalisieren, der andere, die Begnadigung Tausender Marokkaner zu erwirken, die gerichtlich verfolgt werden, weil sie Cannabis angebaut haben», erklärt Mehdi Bensaïd von der Partei für Authentizität und Modernität (PAM), zugleich Präsident des Ausschusses für auswärtige Angelegenheiten und vehementer Verfechter des Projekts.

Nach der derzeitigen marokkanischen Rechtsprechung drohen Bauern wie Händlern des Rauschmittels Gefängnisstrafen von bis zu zehn Jahren.

«Es gibt zahlreiche Ziele», so Mehdi Bensaïd weiter. «Wir wollen einer bestimmten Bevölkerungsgruppe in Marokko ermöglichen, legal zu leben und von den gleichen Sozialleistungen zu profitieren wie andere Beschäftigte oder Landwirte. Ausserdem wollen wir dazu beitragen, dass durch Investitionen in verschiedenen Sektoren Wohlstand geschaffen wird. Interessierte Firmen aus der Schweiz und aus Kanada haben schon bei mir angefragt, ob das Projekt in nächster Zeit umgesetzt wird.»

«Unternehmen aus der Schweiz und aus Kanada haben schon angefragt, ob das Projekt in nächster Zeit umgesetzt wird.»

Mehdi Bensaïd, scheidender Abgeordneter der Partei für Authentizität und Modernität (PAM)

Die Anhänger der Initiative erhoffen sich noch einen weiteren Vorteil: sprudelnde Steuereinnahmen. Eine nationale Agentur soll mit der Regulierung des Cannabishandels beauftragt werden, um illegale Transaktionen zu verhindern. Das US-amerikanische Beispiel könnte dabei als Vorbild dienen: Im Bundesstaat Colorado, wo der legale Cannabishandel mit 30 Prozent besteuert wird, beliefen sich die so erzielten Einnahmen 2015 auf 135 Mio. Dollar (siehe Kasten S. 54). Ein Viertel dieser Summe wurde für den Bau von Schulen verwendet. Aber für Marokko ist das Potenzial schwieriger abzuwägen, denn im Gegensatz zu Colorado ist das Königreich nicht willens, den Gebrauch von Cannabis zum Zweck der Erholung und Entspannung zu legalisieren. ▸



REUTERS / RAFAEL MARCHANTE

TESTS IM GANZEN LAND

Der Kampf der Regierung gegen den illegalen Hanfanbau hält sie nicht davon ab, gleichzeitig neue Absatzmärkte für Sorten mit geringem Wirkstoffgehalt (THC) zu suchen. Seit einigen Jahren werden sogar Untersuchungen zum Potenzial des Anbaus und der Nutzung von Hanf durchgeführt. Das Forschungslabor LARATES der königlichen Gendarmerie beispielsweise führt in Zusammenarbeit mit dem französischen Agronomie-Institut INRA in fünf Regionen Tests zum Anbau von Industriehanf durch. «Die Pflanzen gelangen sehr schnell zur Reife, als ob der Wachstumszyklus verkürzt worden wäre», berichtet der an den Versuchen beteiligte Hamid Stambouli voller

Begeisterung, während er gleichzeitig den Unterschied zwischen dieser Sorte und der «Droge» Cannabis betont. «Es gibt zahlreiche potenzielle Anwendungsfelder: die Automobilindustrie, das Baugewerbe, Verkehrschilder», fährt der Wissenschaftler fort. «Wir haben auch Versuche mit Cannabisöl durchgeführt. Es ist reich an Fettsäuren mit einer besseren Zusammensetzung als Olivenöl. Die Schwierigkeit besteht darin, es ohne das THC zu extrahieren.»

Bei Industriehanfkulturen muss der Gehalt an betäubenden Substanzen nämlich begrenzt sein, und das setzt Kontrollinfrastrukturen voraus. Ausserdem sind für den Anbau

neuer, nicht toxischer Sorten und das Erlernen neuer Techniken zusätzliche Anstrengungen und Mittel erforderlich. Hamid Stambouli bezweifelt, dass die Bauern derzeit bereit sind, diesen Schritt zu wagen: «Ihnen fehlt noch die Motivation, um zu anderen Sorten überzugehen. Sie müssen erst Absatzmöglichkeiten sehen, damit ihr Einsatz nicht umsonst ist.» Einem Bericht des UNODC aus dem Jahr 2005 zufolge belief sich das jährliche Bruttohaushalteinkommen durch illegalen Cannabis-Anbau auf 38'900 Dirham (ca. 3'900 Franken), während das BIP pro Kopf für das gesamte Land nur bei 14'843 Dirham (ca. 1'500 Franken) lag.

Der Abgeordnete Mehdi Bensaïd, der einige dieser Bauern getroffen hat, fasst ihre Sorgen so zusammen: «Sie fürchten, dass im Fall der Legalisierung die Preise für die Pflanzen sinken. Daher müssen die Behörden die Sache in die Hand nehmen, um das Potenzial dieser Industrie in Erfahrung zu bringen. Derzeit mangelt es uns an Zahlen, an Feldstudien. Daher ist es schwierig, zu beurteilen, wie hoch die potenziellen Einnahmen für den Staat wären und welche Regionen interessant sein könnten.»

Für die Industrie sind die Absatzmöglichkeiten noch begrenzt. Der Architekt und Unternehmer Aziza Chaouni, der zwischen Marokko und Kanada pendelt, erklärt: «Wir haben Hanf als Isolationsmaterial ins Auge gefasst. Die Kosten sind niedrig, es ist ein natürliches Material und seine Isolationsleistung ist 20 Prozent höher als die von Stroh. Dennoch hat einer unserer Kunden, eine Stadtverwaltung, sich dagegen entschieden. Mentalitäten lassen sich eben nicht so leicht ändern. Einer anderen Institution haben wir vorgeschlagen, mit Erde gemischtes Hanfstroh für die Innenisolierung ihres Gebäudes zu verwenden. Ich hoffe, dass das Projekt zustande kommt.» Die Diskussion ist also eröffnet, es gibt bereits diverse Initiativen, und so könnte die Legalisierung von Cannabis durchaus noch ein Thema für Marokkos nächste Regierung werden. ▲

VORBILD USA

Die Legalisierung von Cannabis generiert in den USA beträchtliche Einnahmen. Ein Beispiel, das bald in anderen Anbauländern Schule machen könnte.

In den USA, wo 86 Prozent der Einwohner in Bundesstaaten leben, in denen der Cannabiskonsum mittlerweile legal ist, ist dieser Wirtschaftszweig heute 5,4 Mrd. Dollar schwer (2014: 4,9 Mrd.). In Colorado wurden seit der Legalisierung im Jahr 2012 rund 16'000 Stellen geschaffen. Landesweit wird das Wachstum auf 30 Prozent pro Jahr geschätzt. Für Marokko, das nur den medizinischen und industriellen Gebrauch ins Auge fasst, ist eine andere Zahl noch interessanter: Cannabis für therapeutische Anwendungen machte 2014 in den USA 4,2 Mrd. Dollar aus (das heisst 92 Prozent der Markteinkünfte).

Nach einer Studie, die das vierte Jahr in Folge von den Agenturen ArcView Market Research und New Frontier Data durchgeführt wurde, verspricht jedoch der Markt für Cannabis zum Zweck der Erholung und Entspannung das grösste Potenzial. «Einige amerikanische Bundesstaaten sind bereits Anbauländer, Uruguay wird es werden. Es gibt israelische Unternehmen, die sehr stark im Hinblick auf Medizinhanf sind, und Kroatien wird

Hanföl legalisieren. Und wie wird sich Marokko jetzt positionieren? Diese Frage stellt Christian Ben Lakhdar, Dozent an der Universität Lille II, Experte für Drogenwirtschaft und Koautor eines Berichts für die französische Denkfabrik Terra Nova. «Das Land verliert Marktanteile beim illegalen Handel und damit wichtige Deviseneinkünfte», schreibt der Experte und betont zugleich die höchst interessante Perspektive von Cannabis für therapeutische Zwecke. Industriehanf ist ein anderer vielversprechender Sektor, aber es gibt schon gut etablierte Akteure, etwa China, das grösste Anbauland weltweit, und Frankreich, die Nummer eins in Europa.

Diese Perspektiven scheinen jedoch aktuell meilenweit von den Sorgen der Rif-Bauern entfernt zu sein. Die Forscher Pierre Arnaud Chouvy und Kenza Afsahi betonen in einem 2013 erschienenen Artikel, dass in Marokko zunehmend Hybridsorten mit einem höheren THC-Gehalt angebaut werden, um der Nachfrage der europäischen Konsumenten gerecht zu werden. Derartige Schlussfolgerungen relativieren auch die offiziellen Angaben zu den schrumpfenden Anbauflächen und werfen erneut die Frage nach der Attraktivität eines legalen Marktes für Marokkos Hanfbauer auf.



Swiss DOTS

Trading Day 2016

Das Schweizer Trading-Event des Jahres!

Seien Sie dabei und erleben Sie erfolgreiche Profi-Trader beim Traden mit 100.000 CHF in Echtgeld. Der Swiss DOTS Trading Day ist Ihr persönlicher Trading Day, denn hier werden Sie:

- Profi-Trader live erleben – von der Vorbereitung bis nach Börsenschluss.
- wissenswerte Tipps und Tricks von Tradern, Referenten und Experten aus der Branche erhalten.
- professionelle Antworten auf Ihre Fragen bekommen.
- zusätzlich vor Ort ein Geschenk erhalten – für mehr Erfolg bei Ihrem Trading.

Dienstag, 29. November 2016
MAAG Halle Zürich
08:00 – 21:00 Uhr

Jetzt kostenfrei anmelden
und exklusive Vorteile sichern!
www.sdtd.ch

Sponsored by:



UBS  **Swissquote**

Partner:

COMMERZBANK 

KAMPF DER BÖRSEN

In Zeiten von Mega-IPOs und Fusionen von Börsenbetreibern ist der Wettbewerb zwischen den globalen Finanzplätzen heute härter denn je. Die noch immer ungewissen Folgen des Brexit dürften sich stark auf das Gleichgewicht der Kräfte auswirken.

CLÉMENT BÜRGE

Der 19. September 2014 war ein Festtag für die New Yorker Börse: Alibaba, der chinesische E-Commerce-Riese, sammelte 25 Mrd. Dollar ein und legte damit den grössten Börsengang aller Zeiten hin. Zuvor hatte sich die NYSE einen erbitterten Kampf mit ihren beiden Hauptkonkurrentinnen geliefert: der Hongkonger Börse, der naheliegenden Wahl für ein chinesisches Unternehmen, und der Londoner Börse, die finanzielle Zugeständnisse gemacht und sogar den damaligen Bürgermeister von London, Boris Johnson, eingespannt hatte, um den Konzern von Jack Ma an die Themse zu locken.

Das Ringen um die Börseneinführung von Alibaba ist ein gutes Beispiel für den Kampf, den sich die grössten Börsenplätze der Welt derzeit liefern und der als neue Ära in der Wirtschaftsgeschichte angesehen werden kann: «Als sie im 18. Jahrhundert gegründet wurden, waren die Börsen sehr national ausgerichtet und dienten in erster Linie zur Finanzierung der Unternehmen des jeweiligen Landes», erzählt Laure Corre, Forschungsleiterin am französischen Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

Ab den 1980ern ebneten dann der freie Kapitalverkehr und der Aufstieg der Schwellenländer den Weg für die Globalisierung der Börsen. Diese Entwicklung beschleunigte sich zur Jahrtausendwende dank neuer Technologien und der Informationsübermittlung in Echtzeit: Heute können Unternehmen ihren Börsenstandort frei wählen, unabhängig von ihrem Firmensitz. Laut Bloomberg hat sich die Zahl der grenzüberschreitenden Börsengänge allein in den vergangenen beiden Jahren verdoppelt.

Die Zahl der grenzüberschreitenden Börsengänge hat sich allein in den vergangenen beiden Jahren verdoppelt

Doch was bewegt Firmen zu einem Börsengang im Ausland? «Unternehmen wollen auf diese Weise von einer günstigeren Bewertung profitieren, vor allem wenn ein bestimmter Börsenplatz über eine grössere Anzahl von Investoren und damit mehr Kapital verfügt und dort mehr Experten der jeweiligen Branche vertreten sind», erklärt Philippe Espinasse, Autor des Buchs «IPO: A Global Guide».

Momentan lassen sich zwei grundlegende Trends beobachten. Erstens: Es gibt eine steigende Zahl von Börsenallianzen. So fusionierten beispielsweise die Börsen Mailand und London im Jahr 2007; Euronext und NYSE wiederum waren zwischen 2007 und 2014 ein gemeinsames Unternehmen. Zweitens: Die Finanzplätze haben begonnen, sich zu spezialisieren. Zürich ist eine Drehscheibe für die Pharmabranche, Frankfurt für die Automobilindustrie und London für Rohstoffe.

Bei diesen Fusionen und Spezialisierungen handelt es sich um Überlebensstrategien. Denn Börsen sind Unternehmen, die meistens selbst kotiert sind und an jedem Börsengang verdienen. Ihr Geschäftsmodell stützt sich auf vier Säulen: IPOs, Wertpapierhandel, Interbanken-Clearing und Finanzanalysen.

In diesem stark verflochtenen Sektor hat das Votum der Briten für den Austritt aus der Europäischen Union für grosse Unsicherheit gesorgt. London könnte nun den Status als wichtigste europäische Börse verlieren. Und aus der Schwächung des einen ergeben sich natürlich Gelegenheiten für die anderen...

DEUTSCHE BÖRSE DIE EWIGE JUNGGESELLIN



Nach mehreren gescheiterten Fusionen könnte sich die Deutsche Börse nun mit der London Stock Exchange zusammenschliessen. Aufgrund des Brexit-Votums ist diese Entscheidung allerdings hochpolitisch.

Die Börse in Frankfurt, gegründet im 16. Jahrhundert, nahm nach dem Zweiten Weltkrieg 1949 den amtlichen Handel wieder auf. Sie gilt seit Langem als grosser internationaler Herausforderer. Während sich die Euronext auf Aktien konzentriert, ist die Deutsche Börse weltweit führend bei Derivaten: 1'400 ETFs und 1,4 Millionen Derivate werden hier zurzeit gehandelt. Darüber hinaus hat sie sich auf wichtige Sektoren wie Automobile (BMW, Mercedes) und Pharma (Bayer) spezialisiert.

Die Einführung unterschiedlicher Kotierungsstandards ist eine ihrer grössten Innovationen: «Für ein kleines Unternehmen gelten mitunter niedrigere Kotierungsstandards, die sich zum Beispiel in weniger umfangreichen Geschäftsberichten und geringeren Kapitalanforderungen äussern», sagt Heiner Seidel, Pressesprecher der Deutschen Börse. In diesem Jahr will sich die Börse Frankfurt nun endlich mit der London Stock Exchange zusammenschliessen, nachdem die Fusionsversuche von 2002 und 2004 beide gescheitert waren. 2012 misslang auch ein Fusionsprojekt mit der NYSE Euronext. Aufgrund des Votums der Briten vom 23. Juni für den Austritt aus der EU ist die Fusion mit der Londoner Börse jetzt

allerdings heikler denn je. Mehrere europäische Länder haben bereits ihren Widerstand gegen das Vorhaben angekündigt.

KOTIERTE UNTERNEHMEN: 599

MARKTKAPITALISIERUNG:

USD 1'654 MRD.

UMSATZ: EUR 2,4 MRD.

BESCHÄFTIGTE: 5'283

STATUS: ÖFFENTLICH

EURONEXT SPEZIALISIERUNG AUF TECHNOLOGIE



Die europäische Handelsplattform will sich als Spezialist für KMU und Technologiewerte profilieren.

Die Börsenplattform Euronext wurde 2000 durch den Zusammenschluss der Börsen von Paris, Amsterdam und Brüssel geschaffen. «Ziel war es, eine kritische Masse zu erreichen, um global wettbewerbsfähiger zu sein», sagt Anthony Attia, CEO der Euronext Paris. Später wurden auch die Börse von Lissabon und ein Ableger der Londoner Börse in das Unternehmen integriert. 2007 fusionierte die Euronext mit der NYSE, 2014 wurde sie aber wieder unabhängig. In diesem Jahr ging das Unternehmen selbst an die Börse.

Heute «haben Anleger über eine einzige Plattform Zugang zu fünf unterschiedlichen Märkten, was weltweit einzigartig ist», so Anthony Attia. 2015 stieg der Umsatz der Euronext um 10 Prozent auf 519 Mio. Euro, und es wurden zwei grössere IPOs realisiert: das der holländischen Bank ABN Amro im Volumen von 3,4 Mrd. Euro und das von Europcar im Volumen von 854 Mio. Euro. Die europäische Plattform spezialisiert sich

zunehmend auf zwei Bereiche: Technologiewerte und KMU. «Bei uns sind derzeit 360 Tech-Unternehmen gelistet», erklärt Anthony Attia. «Es ist von Vorteil, mit Unternehmen der gleichen Branche kotiert zu sein. Die Unternehmen erhalten so grössere Aufmerksamkeit in den Medien und Zugang zu Investoren, die sich in dem Sektor gut auskennen.»

Auch KMU sind ein vielversprechendes Segment: «Diese Unternehmen sind noch nicht so gut mit den Börsenmärkten vertraut», so Anthony Attia weiter. «Deshalb haben wir besondere Massnahmen entwickelt, um sie zu unterstützen; wir haben insbesondere eine Universität gegründet, in der die Geschäftsführer mit den Regeln der Börse vertraut gemacht werden.» Seit der Einführung des Programms im Jahr 2013 sind 750 KMU an die Euronext gegangen.

Für Anthony Attia ist der Brexit eine Chance: «Wir werden die Situation genau prüfen. Natürlich steht unsere Tür auch Unternehmen offen, die ihren europäischen Pass verlieren. Darüber hinaus ist es unserer Einschätzung nach nicht akzeptabel, wenn in einem Land, das nicht zur Europäischen Union gehört, Geschäfte in Euro abgewickelt werden.» In der Tat wird an der London Stock Exchange derzeit der Grossteil der Handels- und Clearinggeschäfte in Euro abgewickelt. Die Euronext hat aber noch keine genaue Strategie entwickelt: «Wir müssen zunächst wissen, wie es in Grossbritannien weitergeht.»

KOTIERTE UNTERNEHMEN: 1'061

MARKTKAPITALISIERUNG:

USD 3'421 MRD.

UMSATZ: EUR 518,5 MIO.

BESCHÄFTIGTE: 652

STATUS: ÖFFENTLICH

DIE 20 GRÖSSTEN BÖRSEN DER WELT

Zahl der
kотиerten
Unternehmen

Summe der
Marktkapitalisierungen
in Mrd. Dollar

2'330	1. NYSE	18'832
2'877	2. NASDAQ	7'513
3'533	3. Tokio	4'985
1'110	4. Schanghai	3'870
2'629	5. LSE	3'589
1'061	6. Euronext	3'421
1'790	7. Shenzhen	3'157
1'924	8. HKEX (Hongkong)	3'101
3'473	9. TMX (Toronto)	1'936
599	10. Deutsche Börse	1'654
5'986	11. Stock Exchange, Mumbai (BSE)	1'632
1'839	12. National Stock Exchange of India	1'603
266	13. SIX	1'463
2'002	14. Korea Exchange	1'354
2'082	15. Australian Securities Exchange	1'314
852	16. NASDAQ OMX Nordic Exchange	1'285
374	17. Johannesburg Stock Exchange	1'075
902	18. Taiwan	841
353	19. BM&F Bovespa (São Paulo)	740
3'588	20. BME Spanish Exchanges	691

SIX TREFFPUNKT FÜR PHARMAUNTERNEHMEN

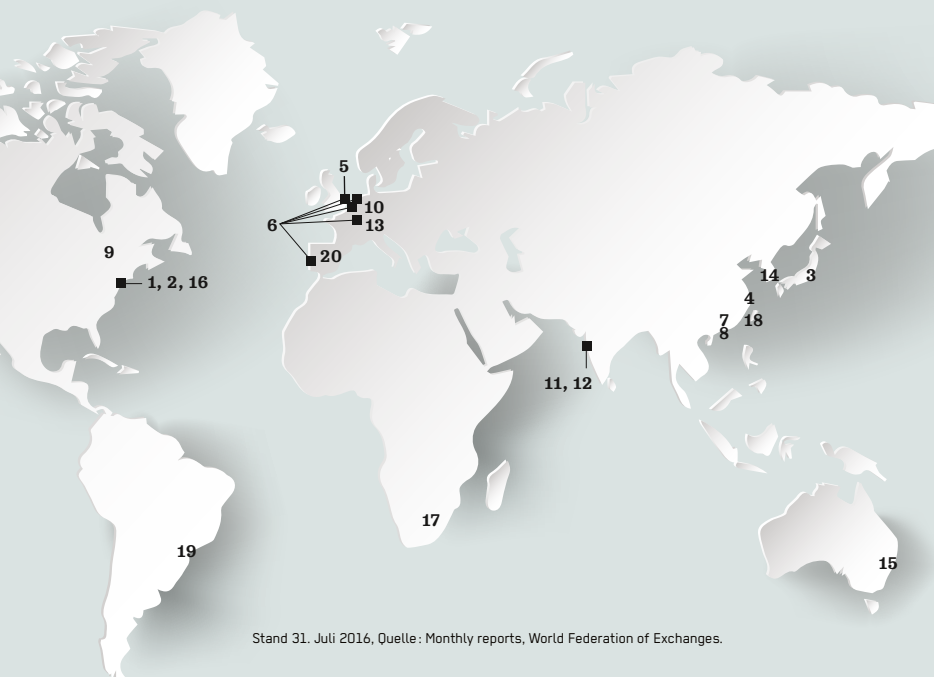


Die Börse Zürich profitiert von der historischen Präsenz der Pharmariesen in der Schweiz und hat sich auf das Life-Science-Segment spezialisiert.

Vor dem Hintergrund des harten Wettbewerbs zwischen den grossen Finanzzentren setzt die SIX Swiss Exchange auf die traditionell starken Branchen der Schweiz und nutzt die geringe Grösse des Marktes. «Wir haben Kompetenzzentren für Sektoren geschaffen, in denen Schweizer Unternehmen hervorstechen, zum Beispiel im Bereich Life-Sciences, in dem wir 40 Prozent der europäischen Marktkapitalisierung vereinen, unter anderem mit Roche und Novartis», erläutert Marco Estermann, verantwortlich für die Innovationsstrategie der SIX. Dank dieser Spezialisierung konnte die Schweizer Börse 2015 einige internationale Pharmaunternehmen wie Cassiopea aus Italien gewinnen. Äusserst wettbewerbsfähig ist die Zürcher Börse laut Einschätzung eines Analysten auch im Private Banking.

Der SIX kommt zudem die breite Investorenbasis in der Schweiz zugute. «Da in der Schweiz grosse Vermögen verwaltet werden, können wir mit den wichtigsten Finanzzentren konkurrieren», meint Marco Estermann.

Darüber hinaus ist die SIX Swiss Exchange aufgrund ihrer geringen Grösse eine der schnellsten Börsen der Welt: Die Realisierung eines Börsengangs dauert hier nur drei bis sechs Monate, verglichen mit zwölf bis 24 Monaten an den meisten anderen Börsenplätzen – nur an der



Stand 31. Juli 2016, Quelle: Monthly reports, World Federation of Exchanges.

NASDAQ Dubai ist laut einem Ranking von Ernst & Young eine ebenso schnelle Umsetzung möglich. Ausserdem bietet die SIX günstige Preise: Ein IPO kann bereits für ein paar Tausend Franken realisiert werden, während an anderen Standorten mehrere Zehn- oder Hunderttausend Franken nötig sind. «Unser Geschäftsmodell ist darauf ausgerichtet, am Handel zu verdienen und weniger an den Börsengängen», erklärt Marco Estermann. Das erklärt auch, warum 15 Prozent der an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen aus dem Ausland stammen.

KOTIERTE UNTERNEHMEN: 266

MARKTKAPITALISIERUNG:

USD 1'463 MRD.

UMSATZ: CHF 1,8 MRD.

BESCHÄFTIGTE: 3'822

STATUS: PRIVAT

HKEX DER CHINA- VORTEIL



Aufgrund der höheren Stabilität und der grösseren Erfahrung im Vergleich zu den chinesischen Festlandbörsen ist Hongkong für chinesische Staatsunternehmen der bevorzugte Börsenplatz.

Die Hongkonger Börse verfügt über einen enormen Vorteil: Sie befindet sich in China, ohne wirklich chinesisch zu sein. Sie ist stabiler als andere Börsen des Landes, greift auf eine längere Erfahrung zurück und unterliegt einer durch die britische Kolonialzeit beeinflussten Gesetzgebung. Infolgedessen ist sie der bevorzugte Börsenplatz chinesischer Firmen, vor allem von Staatsunternehmen.

Um sich dem chinesischen Festland weiter anzunähern, ist die

Hong Kong Stock Exchange (HKEX) eine Partnerschaft mit der Börse Schanghai eingegangen, sodass chinesische Investoren Zugang zu in Hongkong kotierten Wertpapieren erhalten und umgekehrt. Für November 2016 ist eine ähnliche Allianz mit der Börse Shenzhen geplant.

In den vergangenen beiden Jahren wurden an der HKEX 1'100 Mrd. Hongkong-Dollar eingesammelt (ungefähr 140 Mrd. Franken). Sie war damit die dynamischste Börse der Welt, noch vor New York. In den vergangenen zehn Jahren wurden an der Hongkonger Börse auch drei der zehn grössten IPOs der Geschichte realisiert: Agricultural Bank of China im Jahr 2010 (19,2 Mrd. Dollar), Industrial and Commercial Bank of China 2006 (19 Mrd.) sowie AIA 2010 (17 Mrd.).

Heute scheint man sich allerdings auf den Lorbeeren auszuruhen: «Verglichen mit ihren Wettbewerbern hat sich die Börse Hongkong in den letzten Jahren kaum verändert», meint Philippe Espinasse, Autor des Buchs «IPO: A Global Guide». «Sie hat nicht genügend Anstrengungen zur Internationalisierung ihrer Plattform unternommen und ist im Wesentlichen nach wie vor eine Börse für chinesische Unternehmen.»

Allerdings laufen gegenwärtig Vorbereitungen, einen Teil des saudischen Ölkonzerns Aramco, dessen Gesamtwert auf 2'000 Mrd. Dollar geschätzt wird, unter anderem an die HKEX zu bringen.

KOTIERTE UNTERNEHMEN: 1'924

MARKTKAPITALISIERUNG:

USD 3'101 MRD.

UMSATZ: HKD 13,4 MRD.

(CHF 1,7 MRD.)

BESCHÄFTIGTE: 1'502

STATUS: ÖFFENTLICH

JAPAN EXCHANGE GROUP DIE RÜCKKEHRERIN



Die weltweit grösste Börse ausserhalb der USA setzt auf die Blockchain-Technologie und den Hochfrequenzhandel, um den Weg aus einer langen Krise zu finden.

Die Tokioter Börse ist die grösste ausserhalb der USA. Ihr bekanntester Index, der Nikkei 225, galt lange Zeit als Barometer für die asiatische Wirtschaft. Aber seine Leistungen haben seit Beginn des Jahrzehnts stark nachgelassen, weil die japanische Wirtschaftskrise sowie drei grosse technische Crashes zwischen 2005 und 2006 das Vertrauen der Investoren erschüttert haben. So liessen sich dort 2010 nur noch 22 Unternehmen kotieren, im Jahr 2006 waren es noch 198.

Um ein neues Kapitel aufzuschlagen, schloss sich die Tokioter Börse 2012 mit der von Osaka zur Japan Exchange Group zusammen. Dadurch konnte sie den Derivatanteil auf ihrer Plattform erhöhen. Ausserdem nahm man mehrere technologische Reformen in Angriff: So war sie eine der ersten Börsen, die sich dafür interessierten, die Blockchain-Technologie zu integrieren. Zudem plant sie, sich mittels neuer Infrastrukturen, die den Hochfrequenzhandel (HFH) erlauben, mit der Börse von Chicago zu verbinden. 2015 verzeichnete die Tokioter Börse 105 IPOs, ein Zeichen, dass die Talsohle durchschritten ist.

KOTIERTE UNTERNEHMEN: 3'533

MARKTKAPITALISIERUNG:

USD 4'985 MRD.

UMSATZ: JPY 114,7 MRD. (CHF 1,1 MRD.)

BESCHÄFTIGTE: 975

STATUS: ÖFFENTLICH

NYSE DER AMERIKANISCHE TRAUM



Die grösste Börse der Welt profitiert von einer starken Medienaufmerksamkeit, mit der sie Unternehmen aus aller Welt anlockt.

Die New York Stock Exchange (NYSE) ist die mit Abstand grösste Börse der Welt. Die Marktkapitalisierung der kotierten Unternehmen beläuft sich auf fast 19'000 Mrd. Dollar, verglichen mit nur 7'500 Mrd. Dollar für die direkte Verfolgerin NASDAQ. Nach der Fusion mit der Euronext im Jahr 2007 wurde sie 2013 von dem US-Konzern Intercontinental Exchange (ICE) übernommen, der etwa 20 spezialisierte Handelsplattformen betreibt, vor allem für Derivate. An der New Yorker Börse wurden kürzlich die fantastischen IPOs von Alibaba, Ferrari und Visa realisiert, und alle grossen Unternehmen der Welt träumen davon, hier gelistet zu sein. Warum eigentlich?

Zunächst einmal verfügt die NYSE über die grösste Investorenbasis der Welt. «Ein grosses Unternehmen ist fast gezwungen, an die New Yorker Börse zu gehen, da dies der einzige Standort ist, dessen Investoren einen grossen IPO finanzieren können», sagt ein Analyst. Die Unternehmen schätzen zudem das Regelwerk der New Yorker Börse, die in Bezug auf Aktien ohne Stimmrecht eine Vorreiterrolle einnimmt, wodurch eine kleine Gruppe von Aktionären die Kontrolle über ein Unternehmen haben kann. Nicht zuletzt begrüssen die Unternehmen die grosse Aufmerksamkeit der Medien für

die NYSE: Eröffnung des Marktes mit Glockenläuten und globale Berichterstattung. «Es ist gut für das Image, an der gleichen Börse kotiert zu sein wie die renommiertesten Unternehmen der Welt», so der Analyst. «Das war auch 2015 für Ferrari der Grund für die Kotierung.»

KOTIERTE UNTERNEHMEN: 2'330

MARKTKAPITALISIERUNG:

USD 18'832 MRD.

UMSATZ: USD 3,3 MRD.

BESCHÄFTIGTE: 5'500

STATUS: ÖFFENTLICH

LONDON STOCK EXCHANGE DER SCHATTEN DES BREXIT



Während sich Grossbritannien auf den Austritt aus der Europäischen Union vorbereitet, will die LSE durch einen Zusammenschluss mit der Frankfurter Börse ihre Zukunft retten.

Das Referendum der Briten vom 23. Juni wirft einen Schatten auf die fünftgrösste Börse der Welt. Es bleibt abzuwarten, welche Vereinbarung Grossbritannien mit der Europäischen Union treffen wird. Die Risiken für die London Stock Exchange (LSE) sind jedenfalls gross. «Ohne EU-Pass verliert die Londoner Börse ihre Handels- und Clearinggeschäfte in Euro. Das sind äusserst lukrative Aktivitäten», erklärt Sofia Ramos, Spezialistin für Börsenwettbewerb an der ESSEC Business School in Paris. Und aus regulatorischen Gründen wollen Unternehmen aus Europa ganz bestimmt nicht an einer Börse ausserhalb der Europäischen Union kotiert sein. Deshalb ist die im März eingeleitete Fusion

zwischen den Börsen in London und Frankfurt nun wichtiger denn je: «Die LSE könnte dadurch in der EU bleiben», so die Expertin weiter. Allerdings haben mehrere europäische Länder, darunter Frankreich, Belgien und Portugal, bereits Widerstand gegen das Vorhaben angekündigt, da sie negative Auswirkungen dieser Konzentration auf ihre eigenen Kapitalmärkte befürchten.

Die LSE, die bereits mit der Mailänder Börse verbunden ist, und die Deutsche Börse wären zusammen die Börse mit dem grössten Umsatz. «Sie würden erhebliche Skaleneffekte erzielen. Dadurch verringerten sich die Kosten, und sie würden mehr Investoren anziehen», meint Sofia Ramos. Darüber hinaus haben die beiden Unternehmen bereits angekündigt, 1'250 Angestellte entlassen zu müssen, falls die Fusion nicht zustande kommt.

KOTIERTE UNTERNEHMEN: 2'629

MARKTKAPITALISIERUNG:

USD 3'589 MRD.

UMSATZ: GBP 2,4 MRD.

BESCHÄFTIGTE: 5'551

STATUS: ÖFFENTLICH

NASDAQ DIE ERSTE ELEKTRONISCHE BÖRSE



Die auf technologische Start-ups spezialisierte kleine Schwester der NYSE ist mit ihrem Sektor gewachsen und zur zweitgrössten Börse der Welt aufgestiegen.

Die 1971 gegründete NASDAQ war die erste Börse, die elektronische Transaktionen einführte – eine Revolution in einer Branche, in der bis 1987 fast alles per Tele-

von abgewickelt wurde. So wurde sie attraktiv für innovative Unternehmen und setzte sich von der NYSE ab – als amerikanische Börse der Start-ups. Verstärkt wurde dieser Trend dadurch, dass eine Kotierung an der NASDAQ 70 bis 80 Prozent weniger kostet als an der NYSE. Auch die Anforderungen bei Transparenz und Kapital sind niedriger. Seitdem ist die NASDAQ mit ihrem Sektor gewachsen und zur zweitgrössten Börse der Welt aufgestiegen.

Die Start-ups von einst sind heute Riesen: Apple, Microsoft, Alphabet (Google) sind hier kotiert. 2007 kam die Fusion mit der Plattform OMX, ein Verbund der Börsen von Stockholm, Kopenhagen, Helsinki, Reykjavik, Tallinn, Riga, Vilnius und Eriwan. Im Jahr 2013 übernahm die Gruppe Dienstleistungen des Medienkonzerns Thomson Reuters und kaufte 2016 International Securities Exchange, einen Derivatmarkt.

KOTIERTE UNTERNEHMEN: 2'877

MARKTKAPITALISIERUNG:

USD 7513 MRD.

UMSATZ: USD 2,1 MRD.

BESCHÄFTIGTE: 3'824

STATUS: ÖFFENTLICH

Anlageideen im Niedrigzinsumfeld?

Finden Sie den passenden Mischfonds auf swissquote.ch/fonds

Game over für Microsoft?

15 Jahre nach dem Einstieg in den Videospielmarkt hat der US-Riese Schwierigkeiten, mit seinem wichtigsten Konkurrenten Sony mitzuhalten. Eine Analyse.

MICHEL BECK

Nach einer selten schlechten Phase rühmte sich Microsoft im Juli dieses Jahres damit, mehr Videospielkonsolen als sein Rivale Sony verkauft zu haben. Ein durchaus bemerkenswertes Ergebnis, wenn man bedenkt, wie deutlich die Playstation 4 des japanischen Herstellers seinen amerikanischen Gegenspieler seit der Einführung der beiden Geräte im November 2013 am Markt dominiert hat. Der Gigant aus Japan kann sich damit brüsten, mehr als 40 Millionen Geräte verkauft zu haben, während im selben Zeitraum gerade einmal halb so viele Xbox-One-Konsolen abgesetzt wurden. Dieser Unterschied ist enorm und die Situation überhaupt nicht zu vergleichen mit der Vorgängergeneration, bei der die Xbox 360 zwar einige Jahre lang vorn lag, dann aber von der ein Jahr später erschienenen Playstation 3 eingeholt wurde. Um Sony das Wasser reichen zu können, hat die von Bill Gates gegründete Firma seit ihrem Eintritt in den Videospielmarkt im November 2001 enorme Summen ausgegeben. So gab Robbie Bach, ehemaliger Microsoft-Mitarbeiter und «Vater» der allerersten Xbox mit 24 Millionen verkauften Exemplaren, vergangenes Jahr zu, dass das

Unternehmen allein bei diesem Projekt fünf bis sieben Mrd. Dollar minus gemacht habe.

Glimpflicher lief es mit der Folgegeneration ab, die mit mehr als 85 Millionen verkauften Geräten ein grosser Erfolg war und fast das Niveau der Playstation 3 (86 Millionen) erreichte – während der absolute Spitzenreiter damals die Wii von Nintendo (102 Millionen) war. Hinsichtlich der Unternehmensbilanz verschleiern diese Zahlen jedoch eine unschöne Wirklichkeit. So schätzten einige Analysten im Jahr 2013 die Summe der bisherigen Verluste des Bereichs Xbox auf zwei bis drei Mrd. Dollar pro Jahr. Damals fragten sich viele, ob es für Microsoft nicht günstiger wäre, sich aus diesem Bereich zurückzuziehen, der immer mehr einem Minenfeld glich. In der Tat zwingt der kostspielige Konsolenmarkt die meisten Hersteller, Produkte zu lancieren, deren Gesamtproduktionskosten den Verkaufspreis übersteigen. So kostete eine Xbox One, die zu Beginn zum Preis von 499 Dollar angeboten wurde, den Hersteller allein 471 Dollar für die Bauteile. Und damit sind tatsächlich nur die Baukosten abgedeckt, ohne



Berücksichtigung der Ausgaben für Forschung und Entwicklung oder Marketing.

Um an Sony heranzukommen, hat Microsoft schon enorme Summen investiert

Doch Microsoft ist hartnäckig. Trotz der Schwierigkeiten mit der Xbox One und eines Gaming-Bereichs, der die Bilanz im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2016 mit einem Rückgang von 9 Prozent (152 Mio. Dollar) belastete, hat der Riese gerade neue



REUTERS / LUCY NICHOLSON

Versionen seiner Vorzeigekonsole auf den Markt gebracht. Die in mehreren Varianten erhältliche Xbox One S (das «S» steht für Slim) ist 40 Prozent kleiner und bietet einige technologische Feinheiten, wie etwa die automatische Anpassung der Auflösung bei 4K-Fernsehgeräten. Auch scheint Microsoft mit einem Preis von 299 Dollar für das Einstiegsmodell Xbox One S in die Offensive zu gehen, was sich mit Blick auf Thanksgiving und die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage durchaus als clevere Strategie erweisen könnte. Nach der Einführung in den USA und in Grossbritannien Anfang August waren einige Modelle der neuen Konsole ▶

Xbox oder PlayStation? Dieser Besucher der Electronic Entertainment Expo (E3) in Los Angeles scheint sich bereits entschieden zu haben.

INTERVIEW



Laurent Michaud,
Digiworld
Institute

« MICROSOFT GIBT DIE HOFFNUNG AUF DIE SPITZENPOSITION NICHT AUF »

Für Laurent Michaud, Senior Consultant beim Digiworld Institute, ist die Schlacht für die Firma aus Redmond noch nicht verloren.

Kann Microsoft mit der neuen Xbox-One-S-Serie den Rückstand zu Sony aufholen?

Microsoft wird den Verkaufszyklus seines Geräts auf diese Weise sicher um einige Monate verlängern und entsprechend einige Hunderttausend Exemplare mehr absetzen können. Insgesamt wird das aber nichts Wesentliches an der bekannten Situation ändern, dass Sony diese Generation mit der Playstation 4 dominiert, während Nintendo im Vergleich zur letzten an Boden eingebüsst hat. Microsoft zieht sich ganz gut aus der Affäre, allerdings nicht so gut, wie man es sich beim Start der Xbox One erhofft hatte. Ich sehe nicht, wie sich der derzeitige Trend umkehren liesse. Vielleicht gehen die Zahlen für die Xbox One noch mal nach oben; das wird sich aber nicht besonders auf die Gesamtverkaufszahlen des Geräts auswirken.

Dabei hat Microsoft im Juli doch gute Absätze verkündet...

Das ist reine PR. Da wird jede noch so kleine positive Kennzahl genommen und gross verkündet. Der Konsolenverkauf im Juli entspricht nur einem winzigen Teil dessen, was das ▶

Microsoft zufolge sehr schnell ausverkauft. Allerdings veröffentlicht das amerikanische Unternehmen wie üblich keine Verkaufszahlen. Vor einigen Monaten ersetzte es diese Angabe durch die schwammigere Grösse MAU (Monthly Active Users) des Online-Dienstes Xbox Live.

In einem schwierigen Umfeld bewirbt der Konzern lieber seine Zukunftsprojekte

Auf unsere Anfrage hin verweist der Konzern auf die vielen Stunden (1,55 Milliarden), die die Spieler an dem Gerät verbringen... Als wir das Gespräch jedoch auf das heikle Problem der Rentabilität des Bereichs Xbox lenken, begnügt sich das Unternehmen mit einem lapidaren «Wir sind stolz auf unsere Marktposition» und tut alles, um die Frage nicht beantworten zu müssen. Der Geschäftsbereich Gaming ist schwer zu beziffern, da er in den Abschlüssen unter die sehr allgemeine Kategorie «More personal computing» fällt und nicht separat ausgewiesen wird. Man schätzt den Bereich aber auf etwa 7 Prozent des Gesamtumsatzes. Kein Wunder, dass es sich dabei um ein sensibles Thema für das amerikanische Unternehmen

handelt. Umso mehr, als diverse Analysten, unter ihnen Michael Pachter von Wedbush Securities, einen langsamen Rückgang für den Konsolenmarkt in den nächsten Jahren vorhersagen.

In diesem schwierigen Umfeld zieht Microsoft es vor, seine Zukunftsprojekte zu bewerben, wie die nächste, für 2017 geplante Konsole Project Scorpio. Das neue Gerät, das bereits als Premiumprodukt angekündigt wurde, soll die aktuelle Generation nicht vollständig ersetzen, sondern parallel dazu angeboten werden. Es richtet sich an anspruchsvolle Gamer, vergleichbar mit dem Controller «Elite» für die Xbox One, der fast dreimal so viel kostet wie ein klassischer Controller. Die Scorpio wird Microsoft auch Gelegenheit geben, ganz offiziell in den technisch sehr anspruchsvollen Kampf um die virtuelle Realität einzusteigen. Allerdings wird Sony in der Zwischenzeit schon wieder vorgeprescht sein. Im Oktober bringen die Japaner ihre VR-Brille PSVR für die Playstation 4 auf den Markt. Das Risiko, abgehängt zu werden, ist also enorm, aber Microsoft zieht es sicher vor, für die aktuelle Generation Schadensbegrenzung zu betreiben, um die nächste besser vorbereiten zu können. Und sich dann vielleicht endlich gegen seinen Konkurrenten durchzusetzen... ▲

Unternehmen in den Spitzenzeiten im Dezember umsetzt.

Was die virtuelle Realität angeht, scheint der Weg vor allem für Sony geebnet zu sein, oder?

Die VR-Brille von Sony weckt grosse Erwartungen, und Microsoft hat augenscheinlich nichts, um da mitzuhalten. Daher bleibt wohl die nächste Generation abzuwarten, damit wir wissen, wie sie sich hinsichtlich dieser Logik, das Videospielerlebnis neu zu denken, positionieren werden.

Wird Microsoft mit dem Geschäftsbereich Xbox jemals Geld verdienen?

Bei jeder neuen Gerätegeneration werden die Karten neu gemischt. Nintendo hat von der Gamecube nur 25 Millionen verkauft, bevor die Wii mit 140 Millionen Geräten zum Verkaufsschlager wurde. Dass Microsoft die Schlacht um die achte Generation verloren hat, bedeutet nicht, dass sie die neunte nicht gewinnen könnten! Sie geben die Hoffnung auf die Spitzenposition nicht auf. Als Microsoft auf dem Markt aufgetaucht ist, sagten die Verantwortlichen: «Wir bleiben mindestens 25 Jahre.» Bilanz wird also erst nach 25 Jahren Geschäftstätigkeit gezogen. Ausserdem gilt es zu bedenken, dass Microsoft nicht nur des Spiels und der Spieler wegen da ist. Gegenwärtig geht es um die Eroberung des digitalen Haushalts, das heisst um die Eroberung der Multimediabox als letztes fehlendes Kettenglied, das für die erfolgreiche Steuerung von Vorgängen innerhalb eines Haushalts notwendig ist. Alles, was mit dem Thema Smart Home zu tun hat, muss notwendigerweise über eine solche Box, eine Zugangsverwaltung oder eine Software erfolgen. Unternehmen wie die GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon, Anm. d. Red.) und Microsoft arbeiten zurzeit in sämtlichen Lebensbereichen, die unseren Alltag berühren, an den Anwendungsmöglichkeiten der Zukunft – von der Unterhaltung über die Gesundheit bis zur Haustechnik. ▲



Pressekonferenz bei Microsoft anlässlich der E3 in Los Angeles im Juni dieses Jahres: Das US-amerikanische Unternehmen kündigte bei der Veranstaltung seine neue Xbox One S an, die kompakter und etwas leistungsfähiger als das Vorgängermodell sein soll.

ALLES ANDERE ALS BODENSTÄNDIG.



Join the conversation on
#B_Original.

Big Pilot's Watch Spitfire.

Ref. 5009: Dieses Meisterstück von IWC bietet keinen Grund zu falscher Bescheidenheit. An der Fliegeruhr mit dem grössten von IWC gefertigten Uhrwerk hätten seinerzeit auch die Piloten der Supermarine Spitfire grossen Gefallen gefunden. Brilliert diese Uhr doch neben ihrem imposanten Äusseren auch durch technische Feinheiten: Sei es das Innengehäu-

se aus Weicheisen zum Schutz vor Magnetfeldern oder die Gangreserve von 7 Tagen. Alles in allem ist dies ein Zeitmesser, der nicht nur Piloten in Versuchung führt, eine Weile abzuheben.

IWC. ENGINEERED FOR MEN.

Mechanisches Uhrwerk, Automatischer Pellaton-Aufzug, Manufakturkaliber 51111, Gangreserve nach Vollaufzug 7 Tage, Gangreserveanzeige, Datumsanzeige, Zentrumsekunde mit Stoppvorrichtung, Verschraubte



Krone, Saphirglas, gewölbt, beidseitig entspiegelt, Spezielle Bodengravur (Abbildung), Wasserdicht 6 bar, Durchmesser 46 mm, Kalbslederarmband von Santoni

IWC Schaffhausen Boutique Zürich
Bahnhofstrasse 61, 8001 Zürich
Tel. 044 211 00 55

IWC Schaffhausen Boutique Schaffhausen
Baumgartenstrasse 15, 8201 Schaffhausen
Tel. 052 630 50 30

IWC Schaffhausen Boutique Genève
Rue du Rhône 3, 1204 Genève
Tél. 022 310 36 86

iwc.com

IWC
SCHAFFHAUSEN



Das Leben ist zu kurz, um nicht langfristig zu denken.

Ein gutes Fondsmanagement besitzt die Eigenschaften eines Elefanten. Deshalb handeln wir mit Besonnenheit, Erfahrung und Gespür. Überzeugen Sie sich selbst: der vermögensverwaltete Mischfonds Ethna-AKTIV von ETHENEA. ethenea.com



ETHENEA
managing the Ethna Funds

Ausführliche Hinweise zu Chancen und Risiken entnehmen Sie bitte dem letztgültigen Verkaufsprospekt. Massgeblich sind die Angaben im Verkaufsprospekt sowie der aktuelle Halbjahres- und Jahresbericht. Den Verkaufsprospekt, die Berichte sowie die Wesentlichen Anlegerinformationen erhalten Sie kostenlos bei der Verwaltungsgesellschaft ETHENEA Independent Investors S.A., 16, rue Gabriel Lippmann, L-5365 Munsbach oder bei der Vertreterin in der Schweiz IPConcept (Schweiz) AG, In Gassen 6, Postfach, CH-8022 Zürich. Zahlstelle in der Schweiz ist die DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG, Münsterhof 12, Postfach, CH-8022 Zürich.

In jeder Ausgabe befasst sich «Swissquote Magazine» mit Aspekten der Kommunikation oder der Selbstdarstellung eines börsenkotierten Unternehmens und dem Bild, das es damit zu vermitteln sucht. Diesmal geht es um die Kunstsammlung von Nestlé.

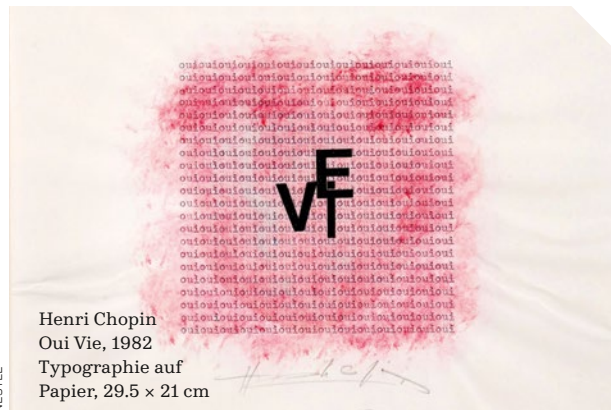
Nestlé übt sich in Zurückhaltung

RINNY GREMAUD

Was sofort auffällt, ist das Missverhältnis. Die Sammlung umfasst 300 Werke, die zwar allesamt hochkarätig sind, im Vergleich zu den 30'000 Exponaten der UBS-Sammlung oder selbst den 2'000 von BCV jedoch fast schon wie ein Understatement wirken.

Understatement, Nestlé? Kaum vorstellbar. So viel ist jedenfalls sicher: Die weltweite Nummer eins im Lebensmittelsektor hat ihre Kunstsammlung anlässlich des 150-jährigen Konzernbestehens im Musée Jenisch in Vevey ausgestellt und die Tore ihres Hauptsitzes geöffnet, der einen Teil dieser Werke beherbergt.

Und so fängt man also an. Wenn sich dann die erste Begeisterung wieder gelegt hat über die Art und Weise, wie sich die Installationen von Ellsworth Kelly, Alexander Calder oder Ulrich Rückriem in diesem architektonischen Wunderwerk von Jean Tschumi entfalten, und nachdem man es natürlich auch gegossen hat, im Museum von einem Picasso zu einem Warhol, von einem Tinguely zu einem Fischli & Weiss zu schlendern, wenn also dieses angenehme Gefühl verebbt ist, dann kommt



NESTLÉ

Henri Chopin
Oui Vie, 1982
Typographie auf
Papier, 29,5 x 21 cm

langsam die Erkenntnis hoch, dass das irgendwie nicht das war, was man von einem internationalen Konzern mit einem Jahresgewinn von 9,1 Mrd. Franken erwartet hatte. Man fragt sich: «Wo zum Teufel sind die Jeff Koons?»

Denn da, wo Kunst und Grosskapital aufeinander treffen, ist man inzwischen eigentlich anderes gewohnt: Spektakuläres und Superlative, gigantische Transaktionen und letztlich auch eine echte wenn schon nicht Kommunikations-, dann doch zumindest Investitionsstrategie.

Nicht so bei der Nestlé-Sammlung. Die ausgestellten Werke sind bescheiden, selbst dann, wenn sie gewaltig sind, beruhigend, selbst wenn sie ironisch sind. Und wenn

man sie alle nebeneinander betrachtet, sagen sie nichts über das Unternehmen aus, sie vermitteln keine verständliche Botschaft, erzählen keine Geschichte. Das Ganze wirkt wie eine Privatsammlung.

Grund hierfür ist die Art ihrer Entstehung: Als Jean Tschumi 1960 sein grandioses Gebäude am Rande Veveys übergeben hatte, musste der Konzern gegen seinen Willen eine Art Akquiseprogramm auflegen. Der Architekt hatte nämlich Räume entworfen, die zwangsläufig mit Kunst gefüllt werden mussten, und so wurden Werke bestellt, um sie in diesen Räumen aufzuhängen. Anschliessend passierte erst einmal 30 Jahre lang gar nichts, bis ein Ästhet an die Spitze des Verwaltungsrates trat. Ab den

90er-Jahren vergrösserte sich die Sammlung (oder auch nicht) in Abhängigkeit von der Persönlichkeit und dem Geschmack des jeweiligen Unternehmenschefs.

Daher rührt auch das Gefühl, dass es sich bei der Kollektion eher um Erbstücke als um das Ergebnis einer bewussten Investitionsstrategie handelt. Die wie Familienschmuck von einem CEO an den nächsten weitergereichte Sammlung wurde hin und wieder anlässlich eines Jubiläums gezeigt, nur um daraufhin wieder in Vergessenheit zu geraten. Unter dem gehetzten Blick von Vorständen, die nur damit beschäftigt waren, Karriere zu machen, mutierten die Kunstwerke in der Hauptverwaltung allmählich zu reinen Dekorationsobjekten.

In Nestlés Beziehung zur Kunst zeigt sich – ohne dass es dem Unternehmen selbst bewusst wäre – vielleicht am deutlichsten eine ganz bestimmte Seite des schillernden Weltkonzerns: die eines Waadtländer Industrieunternehmens, dem absolut unklar ist, wieso sich seine Mayonnaisetuben und Fischstäbchen mit einem Jeff Koons an der Wand besser verkaufen sollten. ▀



Neue Perspektiven für Schweizer Anleger

Handeln Sie Aktien aus aller Welt in CHF.

Mit Swissquote können Sie mehr als 500 der attraktivsten Blue Chips aus der ganzen Welt direkt an der Schweizer Börse handeln. Traden Sie bequem zu Schweizer Handelszeiten und in Schweizer Franken, und sparen Sie die Kosten für Wechselkursgebühren.

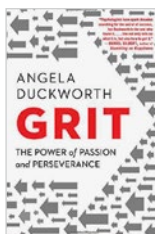
[swissquote.ch/sfs](https://www.swissquote.ch/sfs)

 **Swissquote**

BÜCHER

GRIT

Von Angela Duckworth (Scribner)

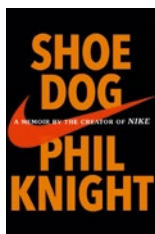


«Grit» bedeutet «Ausdauer». Die renommierte Psychologin und Bildungsexpertin Angela Duckworth, die regelmässig vom Weissen Haus konsultiert wird, kommt nach zehnjähriger Forschung zu dem Schluss, dass diese Eigenschaft für Erfolg weitaus wichtiger ist als der IQ. Talent und selbst Genialität sind ihrer Auffassung nach zweitrangig gegenüber Ausdauer, Durchhaltevermögen und Leidenschaft. Das Buch erklärt auch, wie man diese Eigenschaften selbst entwickeln und anderen dabei helfen kann, sie zu fördern.

Ab CHF 15.-

SHOE DOG

Von Phil Knight (Scribner)



Der 78-jährige Nike-Gründer Phil Knight hat seine Memoiren vorgelegt, die umso interessanter sind, als es nur wenige Interviews mit ihm gibt. Der Autor berichtet über die Anfänge seines Unternehmens, als dieses sich noch damit begnügte, japanische Sportschuhe zu vertreiben, ebenso wie über Nikes Aufstieg zum Weltkonzern. Es gibt zwar bereits diverse Bücher über das Unternehmen, aber dieses hier hat den Vorteil, dass es von einem absoluten Insider stammt. Knight spricht in «Shoe Dog» auch über seine Familie, insbesondere über seinen ehrfurchtgebietenden Vater, um dessen Anerkennung er buhlte.

Ab CHF 15.-

HERUNTERLADEN

Hotspot Shield
SPERREN
UMGEHEN

Manche Länder blockieren den Zugang zu Websites, die für Reisende nützlich oder gar unverzichtbar sind (zum Beispiel Portale von Fluggesellschaften), besonders wenn sie geschäftlich unterwegs sind. Solche Sperren lassen sich mit dieser App einfach umgehen, denn ihr virtuelles privates Netzwerk (VPN) ermöglicht es, über Server in Ländern ohne Einschränkungen auf die gewünschten Internetseiten zuzugreifen. Die einzigen Nachteile: Werbung und eine mitunter unzuverlässige Verbindung.

Gratis

Apple Store, Google Play

Memrise
SPRACHFETZEN

Die von zwei Gedächtnisexperten entwickelte App Memrise erhebt nicht den

Anspruch, eine Sprache zu unterrichten, sondern nur jene Elemente, die man beim Besuch eines fremden Landes unbedingt braucht. Anhand von audiovisuellen Spielen und «Flashcards» vermittelt sie die Schlüsselbegriffe zahlreicher Sprachen (am besten werden die romanischen Sprachen bedient). Die Option «The Partial Polyglot» unterstützt aber auch das Erlernen ganzer Sätze.

Gratis

Apple Store, Google Play

Mobile Passport
ZEITERSPARNIS AM
AMERIKANISCHEN ZOLL

Mit dieser von der US-amerikanischen Zoll- und Grenzschutzbehörde entwickelten App

kann man nicht nur sämtliche Reisepassdaten eingeben, sondern auch alle Formulare speichern, die man für den amerikanischen Zoll ausfüllen muss. Bei der Ankunft auf amerikanischem Boden muss man dann nur noch den Mobile Passport an den für diesen Zweck entwickelten Automaten «vorzeigen». So vermeidet man das Schlange stehen nach dem langen Flug.

Gratis

Apple Store, Google Play

Units Plus
BLITZSCHNELLE
UMRECHNUNGEN

Trotz ihrer schlichten Oberfläche ist Units Plus eine der besten Apps zur Umrechnung

verschiedenster Masseinheiten (zum Beispiel Gewichte, Längen/Grössen, Flächen, Volumen, Entfernungen, Temperaturen und Geschwindigkeiten). Wenn sie geöffnet ist, aktualisiert sie zudem alle 15 Minuten die Währungswechselkurse. Besonders auf Reisen ausgesprochen nützlich.

Gratis

Apple Store, Google Play



AUTO

Charakterlimousine

Das beachtliche Comeback von Alfa Romeo im Premiumsegment

PHILIPP MÜLLER

ALFA ROMEO GIULIA, SPORTLICH VON NATUR AUS



MOTOR: VIERZYLINDER-TURBO, 1'995 CM³
LEISTUNG: 200 PS BEI 5'000 U/MIN
0-100 KM/H: 6,6 SEKUNDEN
BASISPREIS: CHF 45'850.-

Lange hat sie auf sich warten lassen, dafür glänzt sie aber auch auf ganzer Linie! Die vergangenes Jahr enthüllte Version Quadrifoglio Verde mit einem 510 PS starken V6-Motor von Ferrari holte sich kürzlich auf dem Nürburgring den Titel der schnellsten Limousine der Welt. Eine hervorragende Visitenkarte für die zivilisierteren Ausführungen der Giulia, wie das Benzinmodell 2.0 Turbo

MultiAir. 200 PS und 330 Newtonmeter Drehmoment beschleunigen die nur eineinhalb Tonnen schwere Mittelklasse-Limousine (mit 4,64 Metern Länge) wie von allein. Optisch ist das Modell Giulia eine Augenweide, daher wird es oft als kleine Schwester des Maserati Ghibli angesehen. Als Begründer der modernen Sportlimousine in den 50ern ist Alfa Romeo diesem Segment immer treu geblieben, auch wenn man Fehler gemacht hat. Mit der Giulia dürften die Mailänder verlorenen Boden gutmachen. Vor allem mit der Rückkehr zum Heckantrieb, der noch mehr Dynamik verspricht, und einer einzigartigen Plattform, die für optimale Balance sorgt – das

Ganze mit viel Komfort. Neben der 200 PS starken Version mit exzellentem ZF-Achtgang-Automatikgetriebe soll Ende des Jahres auch eine Allradantriebs-Variante mit 280 PS auf den Markt kommen. Beste Voraussetzungen also, um die Herzen der Helvetier höherschlagen zu lassen. Ein solches Auto wartet auch mit einer umfassenden Hightech-Ausstattung auf. Insofern behauptet Alfa Romeo seinen Platz, kann aber die Führungsposition von Mercedes-Benz, BMW oder Audi nicht infrage stellen. Beim Euro-NCAP-Crashtest jedoch ist die Giulia eine echte Referenz, was die Qualität dieser gelungenen Limousine unterstreicht. Das hat seinen Preis. ▀



JAGUAR XE, DIE KATZE

Der «kleine» Jaguar setzt ähnlich wie die Alfa Giulia auf Charme und Dynamik. Die Motorleistung liegt bei maximal 340 PS. Der Innenraum ist nüchtern gehalten bei mittelmässigem Platzangebot. 2.0 Turbo Achtgang-Automatik, ab CHF 44'900.-



AUDI A4, DER FELS IN DER BRANDUNG

Das Erfolgsmodell A4 wurde 2015 zum x-ten Mal überarbeitet und besticht durch Qualität und Ausstattung (Virtual Cockpit), gutes Fahrverhalten und ein gefälliges Design. Bis zu 354 PS (S4 Quattro). 2.0 TFSI S tronic, ab CHF 49'050.-

CHAMPAGNE
Laurent-Perrier
MAISON FONDÉE
1812

Cuvée Rosé.
Inimitable.



REISE

Die Strasse am Ende der Welt

Anders als das von Touristen überrannte Argentinien ist das chilenische Patagonien ein wildes und naturbelassenes Reiseziel – vor allem wegen bzw. dank des unwirtlichen Klimas und der zerklüfteten Landschaft. Wer sich jedoch davon nicht abschrecken lässt, muss sich nur noch ins Auto setzen und einfach losfahren: Entlang der legendären Carretera Austral, der Verlängerung der berühmten Panamericana, offenbart diese Region am Ende der Welt ihre kinoreifen Landschaften. Eine Reise von Nord nach Süd.

SALOMÉ KINER

Nationalpark
Torres del Paine,
Patagonien



Owohl sie in einem Atemzug mit legendären Roadtrips wie der Route 66 oder der Strasse der Kasbahs genannt wird, ist die Carretera Austral oder Ruta 7 noch relativ neu. Der Bau begann im Jahr 1976 unter Augusto Pinochet. Um die Souveränität des chilenischen Territoriums angesichts der Bedrohung durch den Nachbarn Argentinien gewährleisten zu können, lancierte der General ein ehrgeiziges Infrastrukturprojekt, das den Norden mit dem Süden des Landes verbinden und die abgeschiedenen Dörfer an der Grenze an den Rest des Landes anschliessen sollte. Das Ergebnis: 1'240 Kilometer Strasse von Puerto Montt im Norden bis nach Villa O'Higgins im Süden, immer wieder unterbrochen von Fjorden und majestätischen Gletschern, von phosphoreszierenden Seen, riesigen Farnen und

Bergkegeln. Die Bezeichnung dieser Region als «Ende der Welt» – wie im Übrigen auch ein Streckenabschnitt der Ruta 7 heisst – ist keinesfalls übertrieben.

Hubert Vereecke, Südamerika-Spezialist beim Reiseveranstalter Au Tigre Vanillé, gerät ins Schwärmen, wenn er von all den Aktivitäten berichtet, die im unglaublich vielfältigen chilenischen Patagonien möglich sind: «Da die Bedingungen nicht gerade menschenfreundlich sind, wurde die Region erst spät besiedelt. Es ist kein kulturelles Reiseziel, aber ein Paradies für

Naturliebhaber. Hier kommt man her, um zu Fuss oder zu Pferd Wanderungen zu machen, in den Gewässern vor Kap Hoorn Boot zu fahren, die Stadt Ushuaia zu erkunden, mit den Händen Lachs zu fangen, Kamele zu beobachten oder mit dem Hubschrauber über Gletscher zu fliegen.» Die Ruta 7 und die Landschaften, durch die sie sich schlängelt, lassen kaum einen Wunsch offen. Die Stationen entlang der Strecke kann jeder selbst in Abhängigkeit von seinen Interessen wählen. Nachfolgend ein kleiner Vorgeschmack, von Nord nach Süd. ▸

FORTBEWEGUNG

In Puerto Montt, das man mit dem Flugzeug von Santiago aus erreicht, lässt sich problemlos ein Wagen mieten. Die Autovermietungen Hertz und Europcar ermöglichen die Rückgabe in Punta Arenas, ganz im Süden Patagoniens. Es ist empfehlenswert, stets einen Benzinkanister dabeizu-

haben, denn Tankstellen sind äusserst rar. Ausserdem empfiehlt sich ein Wagen mit Altradantrieb, da die Carretera Austral nur zur Hälfte asphaltiert ist. Ab Dezember 2016 wird es auch eine Flugverbindung zwischen Santiago und Puerto Natales geben. Von dort ist der Torres del Paine gut zu erreichen.



1. Chiloé

Die 60 Kilometer vom Startpunkt Puerto Montt entfernte Insel wartet mit einem Naturschutzgebiet auf, in dem es sich manchmal Pinguine bequem machen. Das Eiland verzau- bert seine Besucher mit zahlreichen Holzkirchen und Pfahlbauten, den «Palafitos». Die Bewohner von Chiloé sind sehr abergläubisch und erzählen sich noch heute die Mythen von Sagengestalten aus dem Meer, die der Insel angeblich eine mysti- sche Aura verleihen. Nutzen Sie die Zeit vor Ort, um Austern zu probieren und frischen Lachs zu geniessen.

Er wird Ventisquero Colgante genannt: ein im Dschungel hängender Gletscher inmitten des immergrünen «Zauberwalds» zwischen Lianen und Kolibris. Erreich- bar ist er zu Fuss. Nach drei Stunden gelangt man zu einem Aussichtsturm, von dem man das beeindruckende Schauspiel des kalbenden Gletschers sehen kann. Auch vom Wasser aus lässt sich der Ventisquero Colgante betrachten: Da er jedes Jahr kleiner wird, ergiesst sich aus dem Gletscher mittlerweile eine Art Kaskade, unter der man mit dem Kajak durchfahren kann. Kombinieren lässt sich dieses Erlebnis zum Beispiel mit einem Besuch in den Thermalbädern «Del Ventisquero».

2. Nationalpark Queulat



3. Lago General Carrera

Der türkisfarbene schimmernde See zwischen Chile und Argentinien ist eine wahre Augenweide. Im Laufe der Jahrtausende ist hier eine der grossen Attraktionen des Landes entstanden: die Marmorhöhlen – ins Wasser gestürzte Felsblöcke, die aussehen, als hätten sie sich aus den Tiefen des Sees erhoben. Diese imposanten Wasserkapellen lassen sich per Boot besichtigen. «Ich empfehle den Besuchern immer, mehrere Tage pro Ort einzuplanen. Das Wetter in Chile ist sehr wechselhaft. An einem Tag kann man innerhalb von wenigen Stunden schönsten Sonnenschein und einen Schneesturm erleben. Für eine Gletscherwanderung sollte das Wetter aber gut sein», verrät Ximena Dipp, Spezialistin für die Region und Geschäftsführerin des Hotels Awa in Puerto Varas.

4. Torres del Paine



REEVE JOLLIFFE

Es sind zwar Erweiterungsarbeiten vorgesehen, aber bis heute endet die Ruta 7 noch in Villa O'Higgins. Von diesem Dorf aus geht es nur noch mit der Fähre weiter. Es lohnt sich aber sehr, die Reise bis zum Nationalpark Torres del Paine fortzusetzen. Ein Mekka für Trekking-Freunde, die sich hier an den berühmten W-Trek wagen. Der Nationalpark ist vielleicht der bekannteste, aber auch der wildeste Teil des chilenischen Patagonien. Hier wachsen die Bäume kreuz und quer durcheinander, Berggipfel ragen in den Himmel, und der Wind weht herausgerissene Zaunlatten durch die Gegend. «Man sollte auf jeden Fall ein Gore-tex-Outfit, Wanderschuhe und Ersatzbatterien dabei haben: Die Kälte ist der grösste Feind von Elektrogeräten», warnt Ximena Dipp, die früher das Hotel Awasi geführt hat. Diese Unterkunft bietet ihren Gästen massgeschneiderte Exkursionen an: Besteigung des Grey-Gletschers, Vogelbeobachtung, Kajak, Mountainbiking oder Ausritt zu Pferd mit einem Gaucho, einem jener Anden-Cowboys, die für ihren Mut berühmt sind. Ximena Dipp empfiehlt auch den Veranstalter Antares Patagonia, «der auch den extremsten Bedürfnissen gerecht wird». ▲

Aussergewöhnliche Lodges

Nach einem Tag auf unebenen Strassen und in staubiger Luft tut eine Nacht in einem hochwertigen Bett mit kuscheliger Bettwäsche besonders gut. Zufällig ist die Carretera Austral gesäumt von prächtigen Öko-Lodges. Alle bieten auch geführte Touren an. Eine Auswahl:

HOTEL AWA

Die gastronomische Alternative zum unspektakulären Puerto Montt. Ein idealer Ort, um mit Blick auf den Vulkan Osorno und den See Llanquihue die Reise vorzubereiten. Geöffnet ab 1. Oktober.

PREIS: AB 340 FRANKEN FÜR ZWEI PERSONEN.

WWW.HOTELAWA.CL

PUYUHUAPI LODGE & SPA

Nur sechs Kilometer vom Nationalpark Queulat entfernt und nur per Fähre zu erreichen. Die Lodge aus Schiefer und Holz bietet ein Thermalbad und den Blick auf die Dorita-Bucht. Preis: 790 Franken für zwei Personen inklusive Vollpension, Open Bar, geführter Touren und Spa.

WWW.PUYUHUAPILODGE.COM

TERRA LUNA PATAGONIA

Am Fusse des Lago General Carrera. Bungalows und kleine Chalets. Im Angebot: Ausflüge mit dem Hubschrauber und Bootstouren zu den Marmorkapellen.

PREIS: AB 250 FRANKEN FÜR ZWEI PERSONEN (OHNE AUSFLUG).

WWW.TERRALUNA.CL

AWASI

Das südlichste Hotel von Relais & Châteaux weltweit. Modernes Design, das sich aber in die Natur einfügt. Jede Villa verfügt über Kamin, Jacuzzi, Panoramablick (Nationalpark Torres del Paine) und ein eigenes Auto mit Führer.

PREIS: 6'400 FRANKEN FÜR DREI ÜBERNACHTUNGEN MIT ZWEI PERSONEN (ALL-INCLUSIVE).

WWW.AWASIPATAGONIA.COM

BOUTIQUE

TEAMARBEIT

Der zyprische Designer Stelios Mousarris ist vor allem für seine Wave-City-Kollektion bekannt, per 3D-Druck hergestellte Tische, die vom futuristischen Universum des Films «Inception» inspiriert sind. Jetzt hat er eine weitere seiner skulpturhaften Arbeiten vorgestellt: den Couchtisch Holding On, der aus acht Bronze-Athleten besteht, die tapfer einen schweren Block aus schwarzem Furnierholz stemmen.

www.mousarris.com

6'000.-



EDLE KRAFTSTATION FÜRS WOHNZIMMER

Wer zu Hause Fitnesstraining machen möchte, ohne sein Wohnzimmer dafür komplett umzugestalten, für den dürfte der SlimBean eine interessante Option sein: eine regelbare Seilzugstation, die schickes Design und hohe Funktionalität vereint. Das in mehreren Farben erhältliche Gerät aus edlem Holz eignet sich für mehr als 200 Übungen zur Kräftigung von Rücken, Armen, Schultern, Bauch und Beinen.

www.nohrd.com

Ab 1'600.-

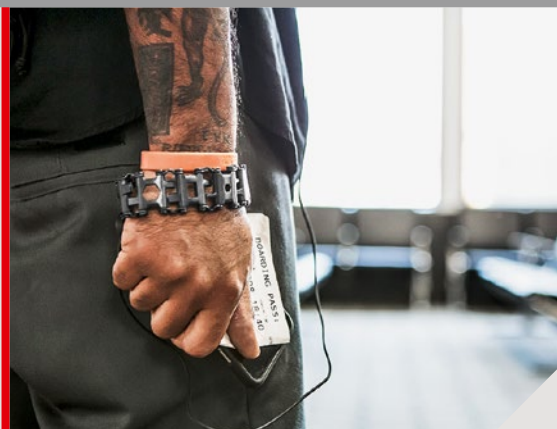


DAS ARMBAND FÜR HEIMWERKER

Dass ein Armband mehr als nur ein Schmuckstück sein kann, beweist das Tread von Leatherman. Ähnlich einem Schweizer Taschenmesser setzt sich das Multitool-Armband der amerikanischen Firma aus 29 in den einzelnen Gliedern versteckten Werkzeugen zusammen. Schraubenzieher, Cutter, Inbusschlüssel, Torx-Schlüssel oder Flaschenöffner – das Tread lässt sich bis auf einen halben Zentimeter genau einstellen und mit den gewünschten Werkzeugen individuell gestalten.

www.leatherman.ch

Ab 229.-



VERRÜCKTER FUSSBALL

Die Schweizer Marke Footjeboal bietet eine T-Shirt-Kollektion rund um das Thema Fussball an. Die bedruckten Shirts, die nichts mit schlichten Mannschaftstrikots gemein haben, spielen auf originelle und humorvolle Weise mit verschiedenen Symbolen und Stars des beliebtesten Sports der Welt. Besonders gut gefällt uns das Frankreich gewidmete Trikot mit einem als Hahn verkleideten Spieler.

www.footjeboal.com

49.-



BIO-KAMIN

Der aus Castle Stone (einem mit synthetischen Harzen vermischten Steinpulver) hergestellte Kamin Milano wirkt so massiv, als sei er aus Beton, ist aber verhältnismässig leicht. Das Gerät mit Keramikbrenner aus Edelstahl und regelbarer Flamme wird mit Bioethanol betrieben, ist geruchs- und rauchfrei und stösst lediglich Wasserdampf und Kohlendioxid aus. Es lässt sich problemlos von einem Zimmer ins nächste transportieren und eignet sich auch für den Betrieb im Freien.

www.rubyfires.com

1'090.-



EIN TRAINER AM HANDGELENK

Die mit einem farbigen Touchscreen ausgestattete Spartan Ultra ist das neueste Modell des bekannten finnischen Herstellers Suunto und derzeit eine der vielseitigsten Sportuhren überhaupt – ob beim Laufen, Radfahren, Schwimmen oder auf Skitouren. Die Uhr misst nicht nur alle für Sport und Gesundheit relevanten Daten, sondern verfügt darüber hinaus über eine Batterielaufzeit von 26 Stunden und ein GPS, das die besten Trainingsstrecken anzeigt.

www.suunto.com

Ab 699.-

MULTIFUNKTIONSESSEL

Als Teil seiner Herbst/Winter-Kollektion präsentiert der französische Möbelhersteller Roche Bobois einen schicken und verspielten Sessel mit zahlreichen Verwendungsmöglichkeiten. Dank eines in die Sitzfläche eingelassenen Kissens, das sich nach Lust und Laune verschieben und drehen lässt, verwandelt sich das Möbelstück von einem Sessel in eine Chaiselongue, eine Recamiere oder eine Spiellandschaft für Kinder... ganz im Sinne des Designers Stefan Heiliger aus Deutschland.

www.roche-bobois.com

2'210.-



DIGITALE REVOLUTION IM HAUSE MOLESKINE

Die Mailänder Firma Moleskine verordnet ihrem legendären Notizbuch mit dem Smart-Writing-Set eine Verjüngungskur. Das neue Set besteht aus drei Teilen: einem Smart Pen, einem Paper Tablet und einer App, welche die eigenen Notizen auf das Smartphone überträgt. Von dort kann man sie im Internet teilen. So lassen sich die eigenen Ideen weiterhin auf Papier festhalten, ohne dass man den Anschluss an die digitale Welt verliert oder die Notizen umständlich einscannen muss.

www.moleskine.com

269.-



BOUTIQUE

HORLOGERIE

FÜR DEN GENTLEMAN AM STEUER

Das **Modell Drive** aus der diesjährigen Herrenkollektion von **Cartier** hat alles, was ein zukünftiger Klassiker benötigt. Die Uhr mit einem Gehäuse in Kissenform ist in Stahl oder Roségold erhältlich und verweist dezent auf die Welt des Automobils. Beispielsweise mit ihrem Flinqué-Zifferblatt, dessen Motive an einen stilisierten Kühlergrill erinnern, oder mit der Mehrkantaufzugskrone.

www.cartier.com
5'850.-



DIE SPORTLICHE FÜR REISENDE

Aquanaut ist das bekannteste Sportmodell von **Patek Philippe**. Das in einer abgerundeten achteckigen Lünette eingefasste Zifferblatt mit Prägedekor passt perfekt zum Muster des Armbands. Die Ausführung 5164R in Roségold verfügt über ein braunes Zifferblatt mit aufgesetzten Goldziffern und Leuchtindexen. Mit ihren Orts- und Heimatzeit- sowie Tag- und Nachtanzeigen eignet sie sich hervorragend für Globetrotter.

www.patek.com
45'000.-

KLASSIKER IN NEUEM GEWAND

Maurice Lacroix verjüngt die **Calypso** und präsentiert mit der **Aikon** eine überarbeitete Version seines Bestsellers aus den 90er-Jahren. Von den drei verfügbaren Versionen überzeugt besonders der Chronograph 44 mm. Das mit einem Quarzchronographenwerk ausgestattete sportliche Modell zeichnet sich durch sein sehr gut lesbares Zifferblatt in Silber, Schwarz oder Silber-Blau sowie durch die markante Lünette mit ihren sechs «Armen» aus, die Stärke und Robustheit symbolisieren.

www.mauricelacroix.com
1'190.-



IN DER TASCHЕ

Als Hommage an den Beginn des 20. Jahrhunderts, als Taschenuhren sich besonderer Beliebtheit erfreuten, feiert die **Montblanc 4810 Orbis Terrarum Pocket Watch** die Blütezeit der transatlantischen Dampfschiffahrt. Die Uhr zum 110. Jubiläum der Marke ist mit einer Weltzeitkomplika-tion ausgestattet und verfügt über ein Zifferblatt, das aus einer mehrschichtigen Saphirglaskonstruktion besteht, auf der die fünf Kontinente abgebildet sind.

www.montblanc.com
8'700.-



BMW Motorrad

bmw-motorrad.ch



Freude am Fahren

BEREUE NUR, WAS DU NICHT GEMACHT HAST.

Die neue BMW R nineT Scrambler ABS mischt auf. Ihr pures und ursprüngliches Design hindert sie nicht daran, sich Gehör zu verschaffen. Der klassische Boxermotor und der hochgelegte Doppelschalldämpfer sorgen dafür, dass sich nicht nur Augen, sondern auch Ohren auf dich richten. Mit zahlreichen Customizing-Optionen machst du aus diesem Klassiker dein ganz persönliches Liehaberstück, bei dem ganz alleine du bestimmst, wo die Strasse aufhört und das Abenteuer anfängt. Die neue BMW R nineT Scrambler ABS erwartet dich jetzt ab CHF 14'000.– bei deinem BMW Motorradhändler.

BMW-MOTORRAD.CH

YANN TISSOT
MITBEGRÜNDER UND CEO
VON L.E.S.S.
GEBOREN AM 17. OKTOBER 1978
IN LAUSANNE

JAMES BOND, STILLE UND MAMACITA



Wieder gewonnen! Das Start-up L.E.S.S., das Yann Tissot gemeinsam mit Simon Rivier gegründet hat, gewann im September das zweite Jahr in Folge den «Top 100 Swiss Startup Award». Das 2012 gegründete Jungunternehmen mit Sitz an der ETH Lausanne hat eine völlig neue Lichttechnologie für die Industrie entwickelt. Die haarfeinen Nanofasern werden bereits in der Mikroskopie, von Uhrmachern und bei der Inspektion von Komponenten eingesetzt. 2015 sammelte L.E.S.S. («Light Efficient Systems») drei Mio. Franken ein. Jetzt peilt das Unternehmen den Bildschirm- und den Automobilmarkt an. Die Vorteile der Technologie? Im Vergleich zu LEDs verbrauchen die Fasern weniger Energie, sie produzieren ein hochwertigeres Licht quasi ohne Wärmeverlust und benötigen nur sehr wenig Platz. Yann Tissot ist der Erfinder dieser Technologie. Er hat an der ETH Lausanne in Physik promoviert und besitzt zudem Kenntnisse in Systemmanagement und Entrepreneurship, die er in Oxford und am Babson College in Boston erworben hat.

DR

EIN SCHLÜSSELEREIGNIS IHRER KINDHEIT?

Ein schwieriger, langer Krankenhausaufenthalt, dessen Ausgang mehr als ungewiss war. Diese Erfahrung hat meinen Lebensweg beeinflusst und einen grossen Teil meiner Persönlichkeit geprägt.

EIN ANDERER BERUF, DEN SIE GERN ERGRIFFEN HÄTTEN?

Architekt. Ich war immer vom technischen und künstlerischen Gestalten fasziniert.

IHR GEHEIMES HOBBY?

Ich kommuniziere mit meinem mehrere Monate alten Sohn in einer ungewöhnlichen, absurden Sprache, die scheinbar nur wir zwei verstehen.

ETWAS, DAS SIE IN LETZTER ZEIT INSPIRIERT HAT?

Die Stille.

EIN LIED, DAS SIE BESCHREIBT?

«Les Lacs du Connemara» von Michel Sardou (*lacht*).

EIN ORT, DER SIE GEPRÄGT HAT – UND WARUM?

Das Silicon Valley, wo der amerikanische Positivismus seinen Höhepunkt erreicht, wo das Gefühl herrscht, dass letztendlich alles möglich ist, wenn man es nur versucht, und wo Scheitern lediglich als ein konstruktiver Schritt im unternehmerischen Abenteuer gesehen wird.

EIN FILM, IN DEM SIE GERN LEBEN WÜRDEN?

«James Bond» natürlich.

DIE IDEALE FRAU?

Nein, ich werde jetzt gewiss nicht «ein Bond-Girl» antworten.

DER IDEALE MANN?

Sicher nicht James Bond!

DAS IDEALE TIER?

Das mag jetzt kitschig klingen, aber ich stehe dazu: Für mich als Exschwimmer ist das ein Delfin. Diese Kraft, Eleganz, Intelligenz, das Gleitvermögen – und offenbar mit humorvoller Kommunikation.

SIE VERDIENEN 5'000 FRANKEN AN DER BÖRSE. WAS MACHEN SIE DAMIT?

Ich reinvestiere sie in Crowdfunding für humanitäre Zwecke oder in das Projekt eines Unternehmers in einem Schwellenland, dessen Persönlichkeit und Vorhaben mir gefallen. Für mich eine Möglichkeit, den Kreislauf zu schliessen.

IHR LIEBLINGSWORT UND IHR LIEBLINGSFLUCH?

Ein schönes Wort: «Mamacita» – wegen der ursprünglichen Bedeutung: «Mütterlein». Ein Schimpfwort: «Et merde!» («Mist!»). ▲

Cartier



cartier.ch - 044 580 90 90

Ballon Bleu de Cartier
Rotgold, Diamanten



Great ambitions are
in human nature

 ePrivate Banking

Verwalten Sie Ihr Vermögen mit dem Robo-Advisor von Swissquote.

Dieses Raumschiff wurde gebaut, um unsere Perspektiven zu erweitern und neue Möglichkeiten zu schaffen. Der Robo-Advisor von Swissquote wurde entwickelt, um eine neue Dimension in der Vermögensverwaltung zu erschaffen.

Ihre Anlagen werden 24/7 überwacht, Finanzdaten aus zahlreichen Quellen regelmässig analysiert und Entscheidungen stets rational getroffen.

Entdecken Sie neue Perspektiven für Ihre Investments.



swissquote.com/robo-advisor

 **Swissquote**