NR. 6 DEZEMBER 2018 WWW.SWISSQUOTE.COM CHF 9.-

SWISSQUOTE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED

DAVID GEGEN GOLIATH
Schweizer Mittelständler will Alzheimer heilen

K-POP
Die Welle aus Korea ist Goldes wert

HYPE UMS HÖRBUCH
Mit den Ohren liest man besser

DOSSIER

BILLIGFLÜGE

SCHNELLER, WEITER, GÜNSTIGER

▶ EASYJET ▶ RYANAIR ▶ NORWEGIAN ▶ SOUTHWEST AIRLINES ▶ FLUGHAFEN ZÜRICH ▶

ISSN 1664-2783
54
9 771664 278050

PATEK PHILIPPE
GENEVE

Beginnen Sie eine
eigene Tradition.

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

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

Ascona
Orologi Gioielli Herschmann,
Piazza Giuseppe Motta/Lungolago

Basel
Gübelin, Freie Strasse 27
Seiler, Gerbergasse 89

Bern
Zigerli+Iff, Spitalgasse 14

Davos Platz
Chronometrie Stäuble, Promenade 71

Gstaad
Villiger Gstaad AG, Promenade

Interlaken
Kirchhofer Haute Horlogerie II,
Höheweg 56

Klosters
Maissen, Bahnhofstrasse 15

Lugano
Gübelin, Via Nassa 27
Mersmann SA, Via Nassa 5
Somazzi SA, Via Nassa 36

Luzern
Gübelin, Schwanenplatz

St. Moritz
Gübelin, Via Serlas/Palace Galerie

Vaduz/FL
Huber im Weissen Würfel

Zermatt
Haute Horlogerie Schindler SA,
Bahnhofstrasse 15

Zug
Lohri AG, Neugasse 9

Zürich
Patek Philippe Boutique at Beyer,
Bahnhofstrasse 31

Gübelin, Bahnhofstrasse 36

Eine Patek Philippe gehört einem
nie ganz allein.

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

Nautilus Ref. 7118/1A

Bitte anschnallen!

Marc Bürki,
CEO von Swissquote

Vor lauter Disruptionen in der Automobilindustrie hätten wir die Luftfahrt beinahe vergessen. Dabei findet hier gerade eine kleine Revolution statt: Heute bieten Billigfluggesellschaften immer mehr Transatlantikrouten ab Europa an. In nur fünf Jahren hat sich deren Zahl mehr als versechsfacht, auf inzwischen knapp 100 Verbindungen!

S. 30

Es war die Airline Norwegian, die seinerzeit den Weg für die preisgünstigen Langstreckenflüge geebnet hat, sodass man heute zum Beispiel für 500 Franken von Paris nach New York kommt, Rückflug inklusive. Dieses neue Geschäftsmodell, inzwischen oft kopiert, ist nicht ganz ohne Risiko: Denn es zwingt die jungen Fluggesellschaften, sich die modernsten Flugzeuge zuzulegen, die teuer in der Anschaffung sind. Allerdings verbrauchen diese auch weniger Treibstoff im laufenden Betrieb. Hinzu kommt, dass der tägliche Einsatz der Maschinen auf mehreren Hin- und Rückflügen, typisches Kennzeichen von Billigfluggesellschaften, auf der Langstrecke nur schwer zu realisieren ist.

Übrigens trauen sich nicht alle Airlines auf diesen Markt. EasyJet zum Beispiel will lieber sein bisheriges Geschäftsmodell der billigen Kurzstreckenflüge optimieren und auf diese Weise weiter expandieren. Europa-Chef Thomas Haagensen hat dies in einem Interview mit uns erläutert. Er geht auch auf die vielen Herausforderungen ein, die der Brexit für seine Airline mit sich bringt. Der Boom der Billigflieger ist Teil eines grösseren Wachstumstrends im Luftverkehr. Die Aussichten sind unglaublich, fast schon beunruhigend: Nach Angaben der International Air Transport Association (IATA) wird sich die Zahl der Passagiere in den nächsten 20 Jahren weltweit verdoppeln und auf acht Milliarden Reisende pro Jahr ansteigen. Viele Unternehmen profitierten zwar davon, doch die Infrastruktur sei für ein solch rasantes Wachstum nicht ausgelegt, so die IATA. Auch die Flughäfen Zürich und Genf werden danach ab 2030 überlastet sein. Angesichts der Tatsache, dass Flugzeuge zu den derzeit umweltschädlichsten Fortbewegungsmitteln gehören, bedarf es massiver technologischer Innovationen, um diese negativen Auswirkungen irgendwann zu vermeiden.

S. 40

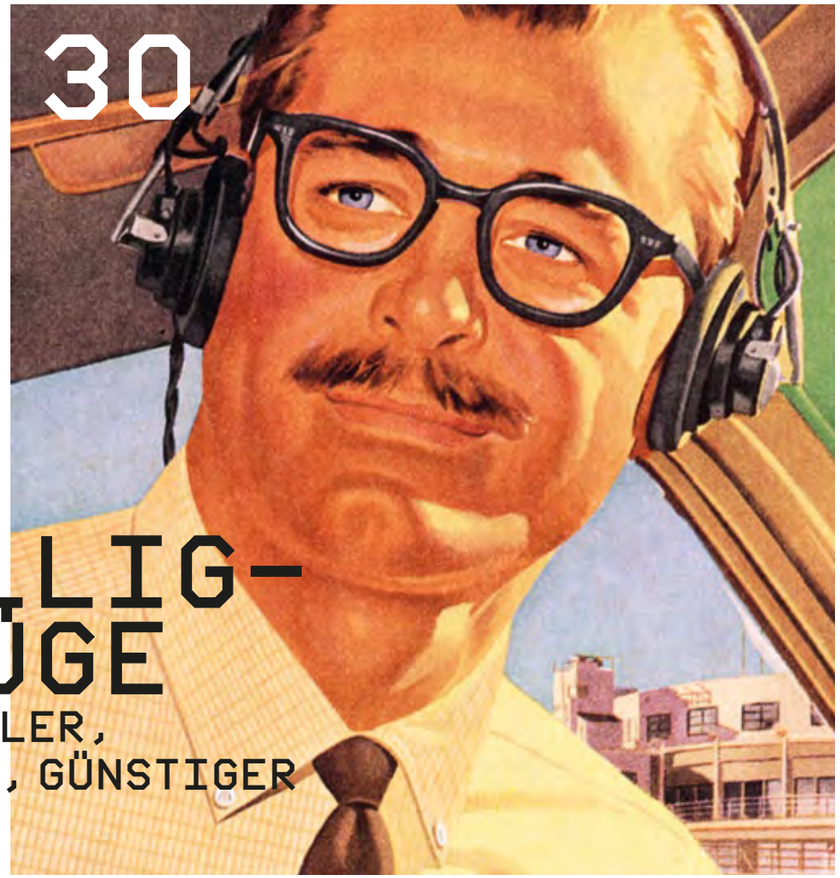
S. 38

Mit zahlreichen weiteren Themen wollen wir Ihnen in dieser Ausgabe zum Jahresende eine abwechslungsreiche Lektüre bieten. Anleger werden mit Interesse das Interview mit Andrea Pfeifer, der CEO von AC Immune, lesen. Das Biotech-Unternehmen aus Lausanne entwickelt in Kooperation mit Roche / Genentech ein Medikament gegen die Alzheimer-Krankheit – und ist damit praktisch allein in dieser Nische. Sollte dieses Kunststück gelingen, dürfte AC Immune in einigen Jahren ganz gross herauskommen.

S. 20

Wir wünschen Ihnen angenehme Feiertage und ein gutes neues Jahr!

AC IMMUNE



DOSSIER

BILLIG-FLÜGE

SCHNELLER, WEITER, GÜNSTIGER

INHALT

3. **EDITORIAL**
Marc Bürki

6. **SCANS**
Aktuelles aus der Wirtschaft

14. **TRENDS**
Manager, Märkte, Innovationen

16. **ANALYSE**
M&A: Dämpfer nach dem Kaufrausch

18. **FOCUS**
Fusionsfieber in der Agrochemie

20. **AC IMMUNE**
«Wir werden ein Medikament gegen Alzheimer finden»

26. **SIX**
Interview mit Daniel Dahinden, Leiter der Geschäftseinheit Innovation & Digital der SIX Swiss Exchange

30 DOSSIER: BILLIGFLÜGE

32 Top oder Flop? Billigflieger starten durch

37 Infografik: der Luftverkehr in Zahlen

38 Flughäfen: der Kampf um die Carrier spitzt sich zu

40 Interview mit Thomas Haagensen, Europa-Chef von EasyJet

44 Airbus A321neo LR: dieser Flieger stellt alles auf den Kopf

46 7 Unternehmen auf dem Radar

50. **SWISSQUOTE**
Das Zertifikat für den Luftverkehr

52. **K-POP**
Diese Welle ist Goldes wert

58. **FRAUENFÖRDERUNG**
Gleichstellung zahlt sich aus

62. **PLASTIKMÜLL**
Das Aus für Einwegprodukte

64. **HÖRBUCH**
Mit den Ohren liest man besser

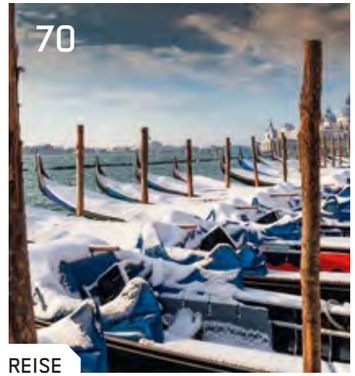
70. **REISE**
Venezia – ein Wintermärchen

74. **AUTOMOBIL**
Hypercar aus dem McLaren-Stall

80. **TEST**
Super Mario ist nicht totzukriegen

K-POP

PLASTIKMÜLL



REISE

NICOLAS RIGHETTI / ISTOCK / TWICE / DANIELLE MACINNES

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

Stellv. Chefredaktor
Bertrand Beauté

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

Autoren
Bertrand Beauté, Stanislas Cavalier, Ludovic Chappex, Blaise Duval, Salomé Kiner, Martin Longet, Marie Maurisse, Angélique Mounier-Kuhn, Gaëlle Sinnassamy, Julie Zaugg

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

Cover
Getty Images

Fotos
Nicolas Righetti, AFP, Keystone, Getty images, Istockphoto, Newscom, Reuters

Schlussredaktion der deutschsprachigen Ausgabe
ZURBONSEN Zürich

Übersetzung
Technicis Finance

DRUCK UND VERTRIEB
Stämpfli AG
Wölflistrasse 1, 3001 Bern
www.staempfli.com

ANZEIGEN
Infoplus AG
Traubenweg 51, 8700 Küsnacht
hans.otto@i-plus.ch

WEMF
2018: 52'335 Ex./Auflage: 60'000 Ex.

MIXTE Papier issu de sources responsables FSC® C018087

gedruckt in der schweiz

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

SCANS

«Unsere eigenen Daten, ganz Alltägliches wie absolut private Informationen, werden mit militärischer Effizienz gegen uns verwendet»

Apple-Chef Tim Cook bei einer Konferenz über den Schutz der Privatsphäre im Internet

Schönheit

BOTOX-ERFINDER GLÄNZT IN CHINA

Letzte Vorbereitungen vor der Operation in einem chinesischen Schönheitszentrum

GU DAO / AFP

Immer mehr Menschen in Schwellenländern legen sich unters Messer. Um sich diesen Markt nicht durch die Lappen gehen zu lassen, wird Allergan Anfang 2019 in Chengdu ein Innovationszentrum für plastische Chirurgie eröffnen. Dort will man jedes Jahr 3'000 Chirurgen für Schönheitsoperationen ausbilden. Das Zentrum wird auch für die Öffentlichkeit zugänglich sein, um dort die Produkte und Behandlungen, die der irische Konzern entwickelt hat, vorzustellen. Allergan ist für die Erfindung von Botox bekannt. 2018 wird der chinesische Markt für Schönheitschirurgie 13,6 Mrd. US-Dollar wert sein. Von 2015 bis 2020 dürfte er durchschnittlich um 22,7 Prozent pro Jahr wachsen. AGN

Kreditinstitute

FEIERTAGSLAUNE BEI VISA UND MASTERCARD

Visa und MasterCard haben kürzlich Rekordquartalsergebnisse vorgelegt. Die Einnahmen von Visa konnten im Vergleich zum Vorjahr um 12 Prozent auf 5,4 Mrd. Dollar hochgeschraubt werden. Der Reingewinn des Unternehmens stieg sogar um 33 Prozent. Das ist das neunte Wachstumsquartal hintereinander für den Kreditkartengiganten. Konkurrent MasterCard steht ihm dabei in nichts nach: Die Einkünfte stiegen im selben Zeitraum um 15 Prozent auf 3,9 Mrd. Dollar. Die beiden US-Konzerne profitieren vom Boom des Online-Handels. Ihre Karten werden zudem immer öfter mit mobilen Bezahlsystemen wie Apple Pay verknüpft. V MA

ISTOCK

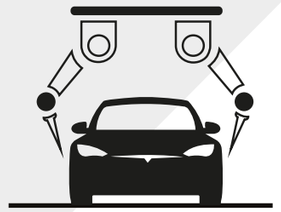
33,4 MRD.

US-Dollar hat IBM für die Übernahme des Open-Source-Software-Herstellers Red Hat bezahlt. Damit ist dies die teuerste jemals getätigte Transaktion in der IT-Welt. Der US-Konzern hofft, auf diese Weise, Google, Amazon und Microsoft beim Cloud Computing die Stirn bieten zu können.

Digitalisierung

LONDON BESTEUERT TECH-GIGANTEN

In Europa wächst der Zorn über die Steuerpraktiken von Firmen wie Facebook oder Google, die alles versuchen, dem Fiskus in den Ländern zu entgehen, in denen sie ihren Umsatz machen. Grossbritannien hat Ende Oktober eine zweiprozentige Steuer auf die Einnahmen der Unternehmen angekündigt, wenn diese mindestens 500 Mio. Pfund (648 Mio. Franken) jährlich in Grossbritannien erwirtschaften. Die Regierung will auf diese Weise pro Jahr 400 Mio. Pfund hereinholen. Die Europäische Union erwägt ihrerseits eine Steuer von 3 Prozent auf den Verkauf von Digitaldiensten ab einem Umsatz von 800 Mio. Euro pro Jahr.



500'000

Elektroautos will Tesla jedes Jahr in der Megafabrik produzieren, die das Unternehmen in der Nähe von Schanghai für 5 Mrd. Dollar plant. Es wird der erste Tesla-Produktionsstandort ausserhalb der USA sein. Dadurch entgeht der Autobauer der Preisschlacht, die sich Washington und Peking liefern.

Gaming

LOGITECH MACHT KASSE DURCH E-SPORT

Die Schweizer Firma Logitech sponsert viele E-Sport-Teams und Wettbewerbe.

DENIS DERVISEVIC

Videospielwettbewerbe werden immer beliebter. Sie generieren Millionen von Aufrufen im Internet, genauso wie die Videos der Spieler auf Plattformen wie Twitch oder YouTube. Dieser Rummel hat den Verkäufen von Peripheriegeräten für Computer einen echten Schub gegeben. Das Unternehmen Logitech aus der Waadt hat das geschickt genutzt, um an seiner Produktreihe für die Klientel zu feilen. Dazu gehören vor allem spezielle Mäuse und Tastaturen sowie zahlreiche Controller. Der Umsatz im Gaming-Produktbereich ist in der Zeit von 2017 bis 2018 von 314 auf 492 Mio. Dollar gestiegen, das ist ein Anstieg von 57 Prozent. LOGN

RANKING

DIESE FÜNF UNTERNEHMEN TUN AM MEISTEN GEGEN DEN KLIMAWANDEL

(laut einer Umfrage unter 700 Umweltexperten)

1. TESLA
   Der Konzern verpflichtet seine Zulieferer, umweltfreundliche und energieeffiziente Verfahren zu nutzen.
2. IKEA
   Das Unternehmen hat 1,7 Mrd. Euro in erneuerbare Energien investiert. Bis 2020 wird es komplett auf Ökostrom umstellen.
3. NESTLÉ
   Der Konzern hat sich dafür eingesetzt, bis 2020 ausschliesslich Palmöl zu verwenden, das unter nachhaltigen Bedingungen produziert wurde.
4. PATAGONIA
   Die Marke gibt 1 Prozent ihres Umsatzes für Umweltschutz aus. Ihre Kleidung wird aus Bio-Baumwolle und recycelten Materialien hergestellt.
5. UNILEVER
   Bis 2020 sollen alle Inhaltsstoffe in den Produkten von Unilever aus ethisch einwandfreien Quellen stammen.

Quelle: GlobeScan/Sustainability

DIE FÜNF LÄNDER MIT DEM HÖCHSTEN BILDUNGSSTANDARD

(in Prozent an der Bevölkerung zwischen 25 und 64 mit abgeschlossenem Studium)

1. KANADA 56,3%
2. JAPAN 50,5%
3. ISRAEL 49,9%
4. SÜDKOREA 46,9%
5. GROSSBRITANNIEN 46%

Quelle: OCDE

DIE FÜNF ÄLTESTEN UNTERNEHMEN IM CAC 40

(nach Gründungsdatum)

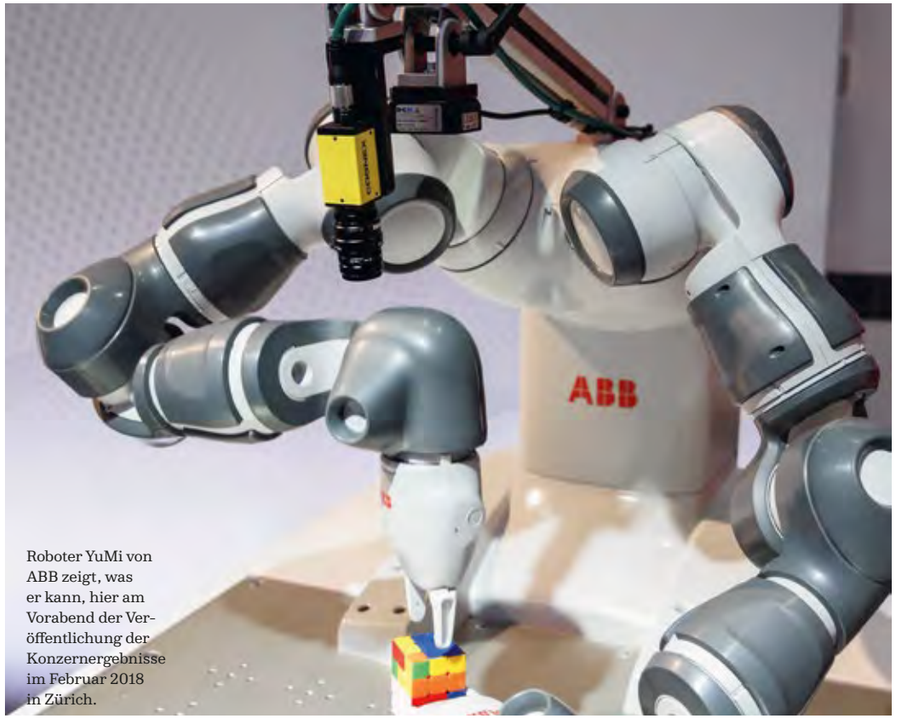
- 1665 SAINT GOBAIN (Baustoffe)
- 1805 PERNOD (Spirituosen)
- 1810 PEUGEOT (Automobile)
- 1817 AXA (Versicherung)
- 1836 SCHNEIDER (Elektrounternehmen)

Quelle: BFM Bourse

SCANS

0,5%

Schwefelgehalt im Kraftstoff von Schiffen – mehr ist ab dem 1. März 2020 nicht mehr erlaubt. Derzeit liegt der Grenzwert noch bei 3,5 Prozent. Nur Schiffe mit einer Filteranlage für die Schadstoffe sind von der Vorschrift zum Umweltschutz ausgenommen.



MORITZ HAGER / REUTERS

Roboter YuMi von ABB zeigt, was er kann, hier am Vorabend der Veröffentlichung der Konzernergebnisse im Februar 2018 in Zürich.

Produktion

ABB-ROBOTER EROBERN CHINESISCHE FABRIKEN

ABB wird für 150 Mio. US-Dollar eine Fabrik in der Nähe von Schanghai bauen. Das Werk, das 2020 eröffnet werden soll, ist für die Produktion von 100'000 Robotern im Jahr ausgelegt, das entspricht einem Viertel der Weltproduktion des Schweizer Konzerns. ABB ist der führende Anbieter für Industrieroboter in China. Aufgrund der gestiegenen Löhne werden sie dort immer häufiger in Fabriken eingesetzt, um die Arbeiter zu ersetzen. Auch am neuen Produktionsstandort selbst erledigen die YuMi-Roboter des Zürcher Konzerns einige Montagearbeiten. 2017 hat China 138'000 Roboter angeschafft, das ist ein Drittel der insgesamt weltweit verkauften Stückzahl. ABBN

«Ich glaube, dass Bitcoin der grösste Wertträger aller Zeiten ist. Er wird auch Gold noch überholen. Aber das geschieht nicht von heute auf morgen»

Lou Kerner, Teilhaber des Investmentfonds CryptoOracle, in einem CNBC-Interview am 21. November 2018

Automobil

VW TESTET DEN MARKT IN RUANDA

Der Automobilmarkt in Afrika boomt. Doch die meisten Einwohner des Kontinents haben gar kein Geld, sich ein eigenes Fahrzeug zu kaufen. Um dieses Dilemma zu lösen, hat Volkswagen (VW) ein Werk in Ruanda eröffnet, in dem Autos für eine Car-Sharing-Plattform gebaut werden. Dieser Dienst wird derzeit vor allem von Kleinunternehmern in Kigali, der Hauptstadt des Landes, in Anspruch genommen. Bis Jahresende soll noch ein On-Demand-Fahrdienst dazukommen. Der deutsche VW-Konzern möchte das Modell auf Nachbarländer ausweiten. Auch Peugeot, Nissan und Toyota haben kürzlich Fabriken in Afrika eröffnet. OW

REUTERS

Volkswagen hat nun auch in Ruanda ein Werk eröffnet (Kigali, 27 Juni 2018).

16'000'000

Kilometer haben die autonomen Autos der Alphabet-Tochter Waymo bislang auf US-Strassen zurückgelegt. Seit Mai führt das Unternehmen Tests mit fahrerlosen Robotertaxis in Phoenix, Arizona, durch. Einige hundert, sorgfältig ausgewählte Personen dürfen die Taxis nutzen.

Gesundheit

ZUR ROSE: SPITZE UNTER EUROPAS ONLINE-APOTHEKEN

ZUR ROSE

Arbeitsalltag am Sitz von DocMorris in den Niederlanden, einer Tochter von Zur Rose.

Der europäische Markt für den Online-Handel mit Arzneimitteln ist 100 Mrd. Euro schwer – angeführt von dem Schweizer Anbieter Zur Rose. Das Unternehmen konnte seine Spitzenposition mit der Übernahme von Medpex, der Nummer drei der Branche in Deutschland, im Oktober noch ausbauen, nur zwei Monate, nachdem Zur Rose den spanischen Konkurrenten Promo-Farma geschluckt hatte. Letzterer gilt als Vermittler zwischen eigenständigen Apotheken und kleinen Geschäften, die Gesundheitsprodukte online verkaufen. 2017 lag der Umsatz von Promo-Farma bei 19 Mio. Euro, Zur Rose erzielte dagegen 983 Mio. Franken. ROSE

KICKSTARTER

NEBULA

NEBULA

Kino zum Mitnehmen

Die kleine schwarze Kapsel in der Grösse und Form einer Cola-Dose kann ein Bild mit einer Diagonalen von 250 Zentimetern in HD-Qualität (720p) auf jede beliebige helle Oberfläche projizieren. Sie verfügt zudem über einen integrierten Lautsprecher, der einen besonders intensiven Bass haben soll. So kann man selbst unterwegs Serien, Filme und Videospiele in guter Qualität geniessen. Das System hat viele Stärken: Es lädt sich in nur zweieinhalb Stunden komplett auf, bringt es auf drei Stunden Akkulaufzeit, passt die Bildhelligkeit automatisch an die Umgebung an und richtet durch eine automatische Trapezkorrektur das Bild je nach Oberfläche richtig aus. Nebula ist für den Plug-and-play-Betrieb mit vielen Geräten (Smartphones, Spielekonsolen, Laptops etc.) ausgelegt und darüber hinaus mit Android TV und dem persönlichen Google-Assistenten ausgestattet.

MOBILISIERTES KAPITAL	MARKT-EINFÜHRUNG
CHF 1,4 MIO.	MAI 2019

«Es heisst immer, Digital Natives seien völlig anders als alle Menschen vor ihnen. Wir müssten ihre fremden Gewohnheiten wie einen Geheimcode entziffern. Ehrlich gesagt, bin ich da nicht so sicher»

Antoine Arnault,
CEO der Luxusmarke Berluti

Entspannung

BESCHERT NORDKOREA DEN NACHBARN GUTE GESCHÄFTE?

Offene Arme? Der nordkoreanische Führer Kim Jong Un (l.) und Südkoreas Präsident Moon Jae In bei ihrem Treffen in der entmilitarisierten Zone (26. Mai 2018)

HANDOUT / DONG-A ILBO / AFP

Die neue Politik der Entspannung zwischen Nordkorea und seinen Auslandspartnern verleiht den Firmen im Süden der Insel Flügel. Lotte und Hyundai denken intensiv über Investitionen nach, und mehrere Banken haben Produkte speziell für diese Klientel entwickelt: etwa einen Trustfund, der Nordkoreanern die Möglichkeit gibt, auch Erbschaften von Angehörigen aus dem Süden antreten zu können. Und grosse Baukonzerne wie Daewoo nehmen den immensen Infrastrukturbedarf im nordkoreanischen Teil des Landes ins Visier, der auf 45 Mrd. Dollar geschätzt wird.

Lebensmittel

UNILEVER VERSUCHT SICH IN FRISCHWAREN

Industriell verarbeitete Lebensmittel kommen bei Millennials nicht mehr gut an. Ihren Geschmack will Nestlé jetzt mithilfe einer Kooperation mit dem Start-up Here treffen, das Säfte und Dips aus lokal angebautem Obst und Gemüse herstellt. Unilever wiederum möchte frische Produkte mit Saucen und einem Rezept in einer einzigen Verpackung anbieten. Etwas, aus dem sich beispielsweise ein Curry mit Blumenkohl oder Burritos mit Peperoni und Zucchetti zaubern lassen. Der niederländische Branchengigant bekommt allerdings Konkurrenz von Supermärkten, die ähnliche Produkte verkaufen, und von Lieferdiensten wie HelloFresh. ULVR

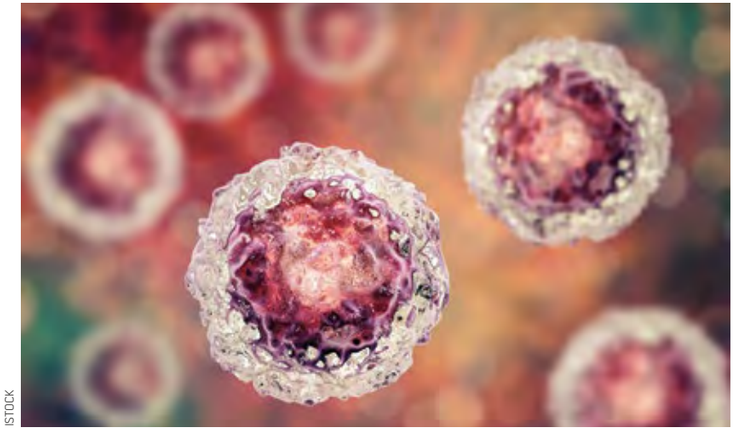
IPO

DIE AUTOMARKE VON JAMES BOND BRAUCHT KAPITAL

Aston Martin ist Anfang Oktober an die Londoner Börse gegangen. Dabei wurde die vor 105 Jahren gegründete Marke mit 4,3 Mrd. Pfund (5,6 Mrd. Franken) bewertet. Nach einem jahrelangen Auf und Ab hat sich der britische Konzern wieder erholt und im letzten Jahr 5'098 Fahrzeuge verkauft – das beste Ergebnis seit neun Jahren. Der Umsatz lag bei 876 Mio. Pfund (1,1 Mrd. Franken), eine Steigerung um fast 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Mehrere Analysten haben jedoch Zweifel daran geäussert, dass der Autobauer mit bekannteren Marken wie Ferrari mithalten könne. Auch die neuen von den USA verhängten Einfuhrzölle und die Auswirkungen des Brexits sind aus ihrer Sicht beunruhigend. Hauptabsatzmarkt von Aston Martin ist Grossbritannien (30 Prozent) gefolgt vom übrigen Europa (25 Prozent), vom Asien-Pazifik-Raum (24 Prozent) und von den Vereinigten Staaten (20 Prozent). AML

Pharma

ZELLPRODUKTION IM GROSSEN STIL



ISTOCK

Die Schweizer Lonza Group hat eine Mehrheitsbeteiligung an der kanadischen Firma Octane Biotech erworben. Dieses Unternehmen entwickelt seit 2015 ein Cocoon-System zur automatisierten Zellproduktion im grossen Massstab. Die Nachfrage nach Zelltherapien steigt, seit es eine Reihe von individuellen Behandlungen wie die CAR-T-Therapie gibt, mit der sich manche Krebsarten anhand der Immunzellen der Patienten bekämpfen lassen. Die Vorteile von Cocoon: weniger Abweichungen bei der Zellproduktion und eine bessere Qualität der Zellen. LONN

373

Milliardäre gibt es inzwischen in China. Das hat eine Studie von UBS und PricewaterhouseCoopers ergeben. Jede Woche kommen zwei neue hinzu. Im Durchschnitt sind sie erst 55 Jahre alt, also zehn Jahre jünger als im Westen. Nur zum Vergleich: In den USA gibt es 585 Milliardäre.

«Dieses Gesetz bedroht hunderttausende von Jobs, europäische Filmschaffende, Künstler und alle, die für sie arbeiten»

Susan Wojcicki, CEO von YouTube, über die neue europäische Verordnung, die Online-Plattformen verbietet, urheberrechtlich geschützte Inhalte zu veröffentlichten

Versicherung

SWISS RE VERSICHERT GEGEN SMOG

ISTOCK

Jedes Jahr färbt sich der Himmel von Singapur in der Trockenzeit grau, und auf den Strassen wabert eine dicke Nebelschicht. Ursache sind die Feuer, die die Betreiber der Palmölplantagen auf Sumatra anzünden. Hunderte Restaurants, Geschäfte und Touristenattraktionen müssen schliessen, manchmal mehrere Tage lang. 2015 verloren sie dadurch auf einen Schlag 900 Mio. US-Dollar. Um dem abzuhelfen, hat Swiss Re ein Versicherungsprodukt entwickelt, mit dem man sich gegen dieses Risiko absichern kann. Die Versicherung heisst HazeShield und garantiert ab einem gewissen Luftverschmutzungsgrad eine finanzielle Entschädigung. SREN

SCANS

Logistik

DIE AUTOMATISIERTEN WARENLAGER VON OCADO

PETER NICHOLLS / REUTERS

Roboter-Ballett im Fulfillment Center Ocado im britischen Andover (1. Mai 2018)

Der amerikanische Supermarktriese Kroger hat sich mit dem britischen Online-Supermarkt Ocado zusammengeschlossen, um vollständig automatisierte Warenlager zu entwickeln. Dazu gehören Roboter mit präzise funktionierenden Armen: Sie können empfindliche Dinge wie Obst anheben, ohne sie zu beschädigen. Ausserdem kommunizieren die Roboter miteinander und sind in der Lage, Produkte, die ausgeliefert werden sollen, auch einzupacken. Das System wird durch eine Software zur automatisierten Bearbeitung der Bestellungen ergänzt. Ocado hat zudem eine Kooperationsvereinbarung mit den Einzelhandelsketten Casino (Frankreich), Sobey (Kanada) und ICA (Schweden) geschlossen.

KR OCDO

FLOP

Virtueller Assistent mit Handicaps

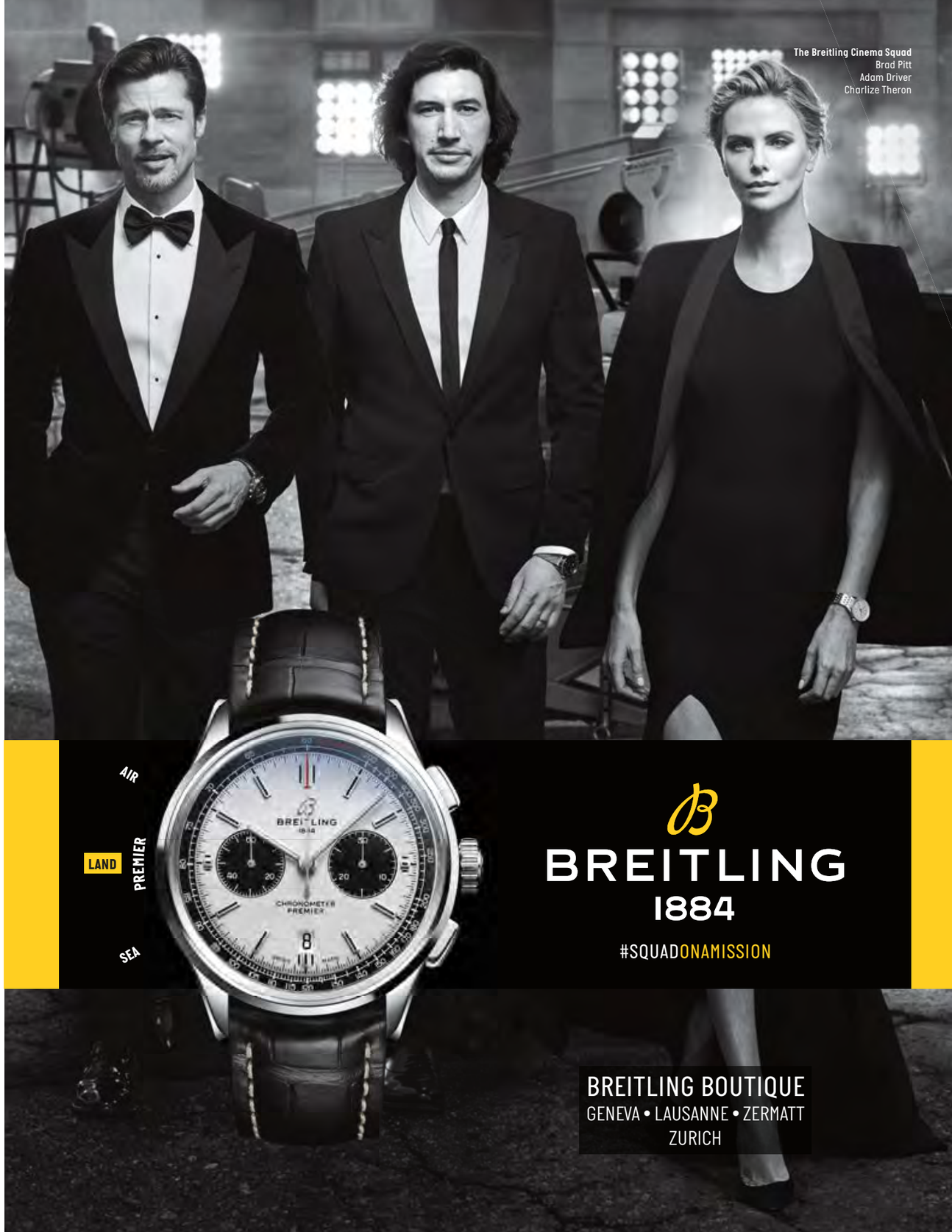
HomePod, der seit Februar im Handel erhältliche virtuelle Assistent von Apple, findet bislang nur wenig Anklang. Drei Wochen nach Verkaufsstart geht der Absatz bereits wieder zurück. Mit drei Millionen verkauften Geräten im ersten Halbjahr 2018 liegt der Marktanteil des smarten Lautsprechers in den USA bei derzeit 6 Prozent. Zahlen, die mit denen der grossen Konkurrenten Amazon Echo und Google Home nicht mithalten können, die ihrerseits auf Marktanteile von jeweils 73 bzw. 14 Prozent kommen während der ersten zehn Wochen des Verkaufs von HomePod. Hauptgrund für die Unbeliebtheit ist der Preis des Geräts von 349 Dollar. Das sind fast 200 Dollar mehr als die Konkurrenzmodelle kosten. Dabei sind die Funktionen begrenzt: Der HomePod kann zwar Musik abspielen, sich mit bestimmten Haushaltsgeräten verbinden und Nachrichten versenden, aber keine Online-Bestellungen vornehmen – im Gegensatz zu Amazons Echo. AAPL

«Wir haben weltweit immer noch Überkapazitäten. Und die müssen wir weiter abbauen»

Guido Kerkhoff,
CEO der ThyssenKrupp AG,
zu Stahlüberschüssen

48

Beschäftigte hat Google in den letzten zwei Jahren wegen des Vorwurfs der sexuellen Belästigung entlassen. Die #MeToo-Kampagne hat diese Entwicklung beschleunigt. Wie viele andere Unternehmen im Silicon Valley auch ist der Internetriese Google bekannt für ein sexistisches Betriebsklima.



TRENDS

Manager

ALBERT BOURLA

Ein echter Fachmann an der Spitze von Pfizer

Funktion
CEO von Pfizer

Alter
56 Jahre

Nationalität
Griechisch

Gehalt 2017
6'068'632 Dollar

Im Januar 2018 wurde Albert Bourla zum COO von Pfizer ernannt und gleich darauf im Februar zum Geschäftsführer befördert. Ab 2019 wird er der neue CEO des amerikanischen Pharmakonzerns sein. Der rasante Aufstieg ist kein Zufall. Bourla arbeitet schon seit 25 Jahren für das Unternehmen und gehört dem engsten Führungskreis an. Er hat die Abteilungen für Tiergesundheit, Impfstoffe, Onkologie & Consumer Healthcare sowie Innovative Health geleitet. Der 56-Jährige ist promovierter Veterinärmediziner, in seiner Dissertation beschäftigte er sich seinerzeit mit der Reproduktionsmedizin bei Tieren.

Als Chef von Pfizer wird er zunächst einige Wogen glätten müssen, nachdem der Konzern jüngst Preissteigerungen bei 40 seiner Medikamente beschlossen hat. Pfizer verzeichnet zudem rückläufige Einnahmen, seit der Patentschutz für einige seiner Bestseller wie Viagra oder Lipitor abgelaufen ist. Der Erfolg einer Handvoll kürzlich auf den Markt gebrachter Arzneimittel wie des Krebsmedikaments Ibrance oder des Pneumokokken-Impfstoffs Prevenar 13 hat die Umsätze allerdings wieder steigen lassen.

Länder

PAKISTAN

Es geht abwärts

Pakistan geht es schlecht. Auslandsschulden von 95 Mrd. Dollar, rückläufige Exporte, die Währung im freien Fall und eine Inflationsrate, die steigt und steigt. Das Land leidet unter fehlenden Steuereinnahmen: Von 200 Millionen Einwohnern haben nur eine Million im letzten Jahr überhaupt Steuern gezahlt. Zudem ist Pakistan hoch bei China verschuldet. Peking hat dem Land rund 60 Mrd. Dollar in Form von Krediten und Investitionen in Infrastrukturprojekte im Rahmen seiner Initiative «Belt and Road» gewährt. Pakistans Wirtschaft bekommt jetzt unter anderem die Folgen von jahrzehntelangen Investitionsdefiziten zu spüren. Seine einzigen Exportgüter wie Reis oder Textilwaren bringen kaum Gewinne. Die Situation ist so schlimm, dass Premierminister Imran Khan in Saudi-Arabien Hilfen über 6 Mrd. Dollar erbetteln musste. Auch bei China und beim Internationalen Währungsfonds hat er um finanzielle Unterstützung nachgesucht.

Bevölkerung
207,7 Millionen

Pro-Kopf-BIP (2017)
5'527 Dollar

Wachstum 2017
5,4%

Wichtigste Wirtschaftssektoren
Agrar, Zemment, priv. Geldtranfers, Textil

FLORENCE LO / REUTERS

Innovation

GESICHTSERKENNUNG

Unternehmen
Ping An

Markteinführung
2017

Kosten
Der Mischkonzern hat in den letzten zehn Jahren 50 Mrd. Yuan (7,2 Mrd. Franken) in F&E investiert.

Lügendetektor-Software überführt säumige Schuldner

Der chinesische Finanzkonzern Ping An investiert in jedem Jahr 1 Prozent seiner Einnahmen in Forschung und Entwicklung. Dadurch konnte das Unternehmen ein Gesichtserkennungssystem entwickeln, das auf künstlicher Intelligenz basiert und 54 Gesichtsausdrücke identifiziert. Ziel ist es, jene Mimikbewegungen zu erkennen, die eine Lüge verraten. Dazu gehören mehrmaliges schnelles Blinzeln oder das kurze Verziehen des Gesichts. Ping An setzt das Erkennungssystem seit Kurzem ein, um die Gesichter von Kunden zu analysieren, die online ein Darlehen beantragen. Die Kunden müssen ihren Antrag mit ihrer Smartphonekamera filmen. Bei allen, die suspekt wirken, etwa weil die Software falsche Angaben vermutet, wird eine Untersuchung eingeleitet.

Der 1988 in Shenzhen gegründete Konzern erklärt, man habe mit dem System die Verluste durch säumige Schuldner um 60 Prozent reduziert. Zudem liessen sich die Kreditanträge so schneller prüfen. Angepeilt wird die Bearbeitung von 50'000 Anträgen pro Tag, wobei die Bearbeitung eines Antrags lediglich wenige Minuten beansprucht. Ping An nutzt das System auch, um den Wahrheitsgehalt von Rückerstattungsansprüchen an seine Versicherung zu überprüfen, die mit 166 Millionen Kunden die Nummer eins der Welt ist. 2017 verzeichnete der chinesische Konzern einen Umsatz von 975 Mrd. Yuan (umgerechnet rund 142 Mrd. Franken) und einen Gewinn von 100 Mrd. Yuan (14,5 Mrd. Franken).

ANALYSE

DIE MEINUNG DER EXPERTEN

INTERVIEW

Dämpfer nach dem Kaufrausch

2018 war ein Superjahr für Fusionen und Übernahmen (M&A). Jean-François Lagassé von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte erläutert, warum das so ist und weshalb dies nicht auf Dauer so bleiben wird.

ANGÉLIQUE MOUNIER-KUHN

Seit ein paar Jahren sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Fusionen und Übernahmen günstig. Doch die Konjunkturentwicklung und geopolitische Spannungen drohen, die Einkaufslaune der Unternehmen zu dämpfen. Der M&A-Experte Jean-François Lagassé, Partner bei Deloitte im Bereich Financial Advisory und verantwortlich für den Markt in der Romandie, analysiert die Lage.

Die M&A-Transaktionen haben 2018 wieder zugenommen. Was bedeutet das??

Das weltweite Transaktionsvolumen hat in den ersten drei Quartalen des Jahres 2'700 Mrd. Dollar erreicht, das ist ein Plus von 22 Prozent im Vergleich zur Vorjahresperiode. 2017 war mit einem Volumen von rund 3'000 Mrd. Dollar genau wie 2016 ein gutes Jahr. Rekordverdächtig mit knapp 4'000 Mrd. war das Jahr 2015.

Wenn man allerdings die Zahl der Transaktionen betrachtet ist die Entwicklung nicht ganz so steil: Bis Ende September wurden 13'000 Transaktionen angekündigt, im vergangenen Jahr waren es 11'000. Kennzeichnend für den Hype ist die Zunahme der Fusionen und Übernahmen in einer Grössenordnung von mehr 10 Mrd. Dollar. In den ersten neun Monaten dieses Jahres wurden weltweit 32 «Mega Deals» angekündigt. So wird die Übernahme des britischen Shire-Konzerns durch Takeda, den japanischen Marktführer im Pharmabereich, der seinen Sitz in Opfikon (ZH) hat, mit 80 Mrd. Dollar (einschliesslich der Schulden) beziffert. In den USA hat die laufende Konsolidierung des Telekommunikationsmarkts zur Übernahme von Sprint durch T-Mobile geführt, einer Transaktion im Wert von 61 Mrd. Dollar.

Mit welchen Wirtschaftsfaktoren lässt sich ein derartiger Kaufrausch erklären?

Hier muss man zwei Zeitabschnitte unterscheiden. In der ersten Jahreshälfte wurde der Tatendrang noch von der guten makroökonomischen Wirtschaftslage und einer synchronen Wirtschaftsdynamik zwischen Asien, Europa und den Vereinigten Staaten getragen. Die Unternehmen hatten Spitzenbewertungen. Und da die Zinssätze relativ niedrig geblieben waren, konnten sie ihre Akquisitionen kostengünstig finanzieren. In den USA hat zudem die Steuerreform von Donald Trump Unternehmen, die ihre Gewinne aus dem Ausland zurückholen, steuerlich entlastet. Das hat eine beträchtliche Liquidität freigesetzt. Der US-Markt gibt auch den Rhythmus vor: Auf die USA entfällt knapp die Hälfte des Volumens, Europa macht nur 29 Prozent und Asien 20 Prozent aus.

Was ist mit der zweiten Jahreshälfte?

Das dritte Quartal zeigt im Vergleich zu den ersten beiden einen deutlichen Rückgang der weltweiten Transaktionen. Weil die USA im Frühling einen Handelskrieg mit China und mit dem Rest der Welt begonnen hat, kam es zu einer Instabilität auf den Finanzmärkten, was wiederum die Transaktionen belastet. Die Handelskonflikte sorgten dafür, dass sich die Unternehmen auf ihren Heimatmarkt zurückzogen, obwohl sie sich bis dahin um grenzüberschreitende Transaktionen geradezu gerissen haben. Zugleich steigen mit der weiteren Anhebung der Zinssätze durch die US-Notenbank und der Aufwertung des US-Dollars die Finanzierungskosten für die Unternehmen wieder an, da die meisten weltweiten Transaktionen über US-Dollar-Darlehen finanziert werden. Und der derzeit hohe Öl- und Rohstoffpreis treibt die Produktionskosten bei den Firmen nach oben, deren Gewinnspanne dadurch wiederum sinkt. Schliesslich belastet auch die neue Ungewissheit in den Schwellenmärkten, die sich an dem weltweiten Hype beteiligt hatten, den Trend. Das betrifft etwa China, wo das Wachstum rückläufig ist, oder die Türkei, deren Währung drastisch an Wert verloren hat. Mit anderen Worten: Nachdem alle Ampeln auf Grün standen, springen sie jetzt auf Gelb.

«Weil die USA im Frühling einen Handelskrieg mit China und mit dem Rest der Welt begonnen hat, kam es zu einer Instabilität auf den Finanzmärkten»

Wie sind die Aussichten für 2019?

Die Fundamentaldaten der Unternehmen bleiben weltweit gut, was für eine Fortführung der Aktivitäten sprechen könnte. Entscheidend ist allerdings, wie sich der amerikanisch-chinesische Handelskrieg entwickeln wird. Sollte sich das geopolitische Klima entspannen, wäre das günstig für M&A. Nehmen die Spannungen allerdings noch zu, dann ist das nachteilig für Unternehmen, die stärker sichtbar sind. Auch die Fortsetzung der straffen Geldpolitik in den USA und die Entwicklung des Ölpreises werden eine Rolle spielen, selbst wenn eine Abkühlung des Wirtschaftswachstums in der Europäischen Union als gesichert gilt.

Entspricht dies auch der Logik in der Industrie?

Natürlich. Vor dem Hintergrund der immer schnelleren Innovationen sind Technologieunternehmen das Ziel der Wahl. Die Übernahme eines Unternehmens ist auch eine Möglichkeit, sich die nötige Technologie zu sichern, um zum Beispiel seine Vertriebskanäle zu diversifizieren. Die Fusion zwischen Richemont und dem chinesischen Alibaba-Konzern ist in dieser Hinsicht typisch. Sie ist eine Folgemassnahme der vollständigen Übernahme des Onlinehändlers Yoox Net-A-Porter durch den Luxusgüterkonzern für 2 Mrd. Franken. Mit dem geplanten Joint Venture zwischen Yoox und Alibaba will Richemont neben den klassischen Vertriebskanälen den Online-Verkauf seiner Luxusprodukte in China ankurbeln.

Welche Sektoren sollten Anleger, die sich für M&A interessieren, im Blick behalten?

Im Energiesektor ist ein starker Zuwachs der Transaktionen zu beobachten. Ende September war das Volumen im Vergleich zum Vorjahr um 37 Prozent gestiegen und machte fast 20 Prozent des globalen Volumens aus. Der Rückschritt einiger Regierungen bei der Begrenzung fossiler Energieträger und der Höhenflug des Ölpreises haben die Unternehmen der Branche wieder attraktiv gemacht. So übernahm das Unternehmen China Three Gorges Corporation aus dem Bereich der Stromerzeugung für 27 Mrd. Dollar 77 Prozent von Energias de Portugal. Ein Beleg mehr für die chinesischen Bestrebungen, europäische Aktiva, die eine Rekapitalisierung benötigen, zu kontrollieren.

Die Übernahme von Shire durch Takeda in der Pharmabranche folgt einem allgemeinen Trend. Die Renditen aus Forschung und Entwicklung der Pharmaunternehmen gehen zurück. Die Branchenakteure, die ihre Spezialisierung weiter vorantreiben wollen, suchen führende Nischenunternehmen. Zugleich verkaufen Unternehmen Aktiva, die nicht mehr als strategiekonform gelten. Es wird viel gesprochen über die Aufgabe bzw. den Börsengang von Novartis' Augenheilkundesparte Alcon. Der Spin-off ist bereits eingeleitet... ◢

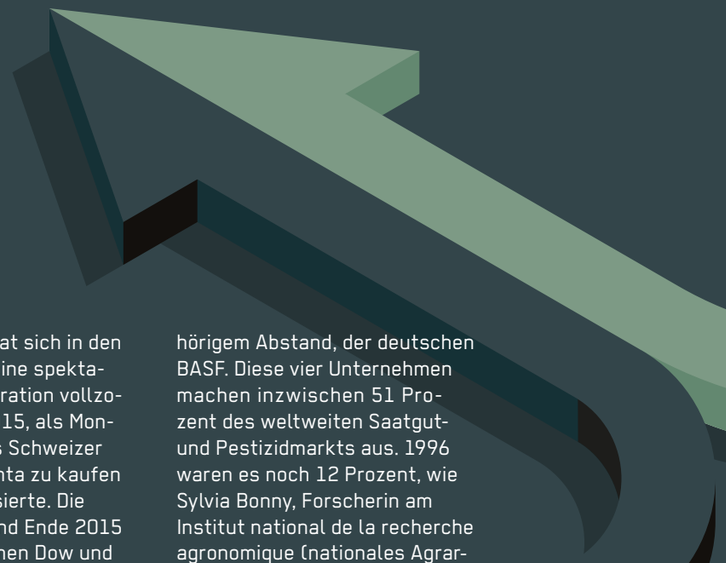
JEAN-FRANÇOIS LAGASSÉ
FINANCIAL ADVISORY
DELOITTE

FOKUS

Fusionsfieber in der Agrochemie

Die Konzentration auf dem Markt der Saatgut- und Pestizidproduzenten hat zu einem Oligopol geführt mit Bayer-Monsanto an der Spitze. Der neue Riese dominiert die Branche – im Guten wie im Schlechten.

JULIE ZAUGG



In der Agrarchemie hat sich in den letzten drei Jahren eine spektakuläre Marktkonzentration vollzogen. Alles begann 2015, als Monsanto versuchte, das Schweizer Unternehmen Syngenta zu kaufen und eine Abfuhr kassierte. Die erste Transaktion fand Ende 2015 statt, als die US-Firmen Dow und DuPont-Pioneer eine 130 Mrd. Dollar schwere Fusion beschlossen. Im Februar 2016 kündigte der chinesische Konzern ChemChina an, Syngenta für 43 Mrd. Dollar zu übernehmen. Im September desselben Jahres einigten sich die deutsche Bayer AG und der US-Gigant Monsanto auf einen Zusammenschluss, im Juni 2018 war der Deal perfekt: Bayer übernahm Monsanto für 66 Mrd. Dollar.

All diese Transaktionen bereiteten den Weg zu einem Oligopol, das ganz klar von Bayer-Monsanto unter dem vereinheitlichten Markennamen «Bayer» dominiert wird, gefolgt von DowDuPont und ChemChina-Syngenta und, in gehörigem Abstand, der deutschen BASF. Diese vier Unternehmen machen inzwischen 51 Prozent des weltweiten Saatgut- und Pestizidmarkts aus. 1996 waren es noch 12 Prozent, wie Sylvia Bonny, Forscherin am Institut national de la recherche agronomique (nationales Agrarforschungsinstitut) in Frankreich, ermittelte. Der Rest des Markts teilt sich auf mehrere Akteure mittlerer Grösse auf, wie Limagrain (Frankreich), KWS (Deutschland), FMC (USA), UPL (Indien) und Nufarm (Australien), sowie 7'500 KMU, die Saatgut verkaufen.

Die Gründe für diese Unternehmenskonzentration liegen auf der Hand: Es geht um Skalen- und Synergieeffekte in einer Branche mit langwieriger und kostenintensiver Produktentwicklung. «2015 und 2016 hatten die Saatgut- und Agrochemieunternehmen finanzielle Schwierigkeiten», so Sylvie Bonny. «Der weltweite Pestizidumsatz fiel zwischen 2014 und 2015 um 9 Prozent und 2016 um weitere 2,7 Prozent. Gleiches gilt für den Saatgutumsatz, wenn auch in geringerem Ausmass.»

Die schlechten Ergebnisse hängen mit einem Ertragsrückgang der landwirtschaftlichen Betriebe zusammen. «In den USA und in Europa sind die von den Bauern erzielten Margen im Durchschnitt um 10 Prozent gesunken», sagt Sebastian Bray, Analyst bei Berenberg. «Das sind die Auswirkungen von Überproduktion bei einigen Produkten, steigender Löhne und höherer Preise für Landmaschinen.»

Seit Kurzem ist die Agro-Branche zudem von Donald Trumps Handelskrieg gegen China betroffen, der vor allem die Sojaexporteure bestraft. In Brasilien lässt die Abwertung des Reals die Einnahmen der Landwirte schrumpfen. «All das hat die Nachfrage nach hochentwickeltem Saatgut und Pflanzenschutzmitteln bei den Agro-Konzernen verringert», wie Sebastian Bray erklärt.

Seit bekannt ist, dass Pestizide gesundheitsschädliche Folgen haben können, gibt es immer strengere Vorgaben in einigen Teilen der Welt, vor allem in der Europäischen Union. Das macht den Grossen der Agrochemie zu schaffen. Glyphosat beispielsweise, eines der Flaggschiffprodukte von Monsanto, kann Krebs verursachen. «Die Vorschriften führen zu Kostensteigerungen bei der Markteinführung neuer Produkte», stellt Sylvie Bonny nüchtern fest.

Doch die Fusionen in der Agrochemie eröffnen auch neue Absatzchancen: «Die Unternehmen können Komplettpakete schnüren und Saatgut zusammen mit den passenden Pestiziden anbieten», erklärt Sebastian Bray. Beispielsweise könnten sie gentechnisch verändertes Soja verkaufen, das resistent gegen ein bestimmtes Herbizid ist.

Bayer ist mit Monsanto dafür optimal aufgestellt. Die Deutschen sind Spezialisten für Pestizide, die Amerikaner für Saatgut. Beide Fachgebiete sind in der Division «Crop Science» unter einem Bayer-Dach vereint. Die Synergieeffekte dürften dem Konzern 1,5 Mrd. Dollar einbringen. Der Riese vereint ein Drittel des Weltmarkts für Saatgut und ein Viertel des Weltmarkts für Pestizide auf sich.

«Die Unternehmen können Komplettpakete schnüren und Saatgut zusammen mit den passenden Pestiziden anbieten»

Mit der Übernahme von Monsanto hat Bayer nicht nur einen hocheffektiven Produzenten von gentechnisch verändertem Saatgut gewonnen, sondern als Sahnehäubchen obendrauf auch ein Spitzenunternehmen für Präzisionslandwirtschaft. Im März hatte der US-Konzern das Start-up «Pairwise» aufgekauft, das das CRISPR-Verfahren in der Landwirtschaft einsetzen will – eine gentechnische Methode, die bislang vorwiegend in der Medizin zum Einsatz kam.

DowDuPont hat ein ähnliches Profil, ist jedoch global nicht so stark präsent. «Der Konzern ist vor allem auf dem US-Markt aktiv», sagt Sebastian Bray. Im Gegensatz dazu sind BASF und ChemChina-Syngenta, die ihre Wurzeln alle drei in der Chemiebranche haben, auf dem Saatgutmarkt bisher kaum vertreten.

Syngenta wird allerdings von dem Zugang zum riesigen chinesischen Markt profitieren, den der Zusammenschluss mit ChemChina eröffnet. Das chinesische Unternehmen erhofft sich seinerseits, das Fachwissen des Schweizer Konzerns nutzen zu können, um Chinas Agrarsektor wirtschaftlich unabhängiger zu machen und Marktanteile in Afrika zu gewinnen. In einer Region, in der man für die nächsten Jahrzehnte mit grossen Problemen bei der Nahrungsmittelversorgung rechnet.

Doch mit dem neuen Oligopol sind längst nicht alle happy. Viele Bauern befürchten nun Preissteigerungen beim Saatgut und geringere Investitionen in Forschung und Entwicklung. In einigen Bereichen ist die Konzentration extrem: Gewisse Baumwollsaaten werden praktisch nur noch von Bayer angeboten.

Die Europäische Union, die sich der Gefahr durchaus bewusst ist, hat DuPont gezwungen, einen Teil seiner Pestizidsparte und seiner F&E-Aktivitäten zu veräussern. 2019 soll sich DowDuPont zudem in die Bereiche Werkstoffe, Landwirtschaft und Spezialitäten aufspalten. Auf Druck der Kartellbehörden musste sich auch ChemChina von mehreren Pestiziden trennen. Und auch für Bayer-Monsanto gab es kartellrechtliche Auflagen: Der Konzern musste das Südafrikageschäft und seine LibertyLink-Produkte abstossen, wichtige Geschäftsteile gingen an den Konkurrenten BASF. ◢

INTERVIEW

«Wir werden ein Medikament gegen Alzheimer finden»

Wer wird als Erster ein Mittel gegen Alzheimer auf den Markt bringen? AC Immune könnte das Rennen machen. Wir haben die Chefin des Biotech-Unternehmens, Andrea Pfeifer, in Lausanne getroffen.

BERTRAND BEAUTÉ / FOTOS: NICOLAS RIGHETTI

Sollte eine kleine Waadtländer Firma ausgerechnet auf dem Gebiet erfolgreich sein, auf dem die Branchenriesen seit Jahren scheitern? Im Juni 2018 verkündete das britische Labor AstraZeneca nach einigen erfolglosen klinischen Prüfungen das Aus für sein bisher am weitesten entwickeltes Medikament gegen Alzheimer. Zuvor hatten die US-Branchenriesen Merck und Eli Lilly ähnliche Enttäuschungen erlebt. Seitdem stehen die Chancen gut, dass AC Immune als erstes Biotech-Unternehmen gemeinsam mit seinem Partner Roche / Genentech ein Mittel gegen diese Krankheit, die die kognitive Leistungsfähigkeit beeinträchtigt und zur Demenz führt, auf den Markt bringen wird. «Ich glaube fest daran», sagt Professor Andrea Peifer. Die Gründerin und Geschäftsführerin von AC Immune mit Sitz auf dem Campus «Innovation Park» der ETH Lausanne (EPFL) hat keine Zweifel. ▷

Im Labor von AC Immune wird der Antikörper Crenezumab entwickelt. Ziel der Forschung ist es, das Immunsystem von Alzheimer-Patienten zu aktivieren.

AC IMMUNE IN ZAHLEN

10
Zahl der Moleküle, die derzeit in den Laboren von AC Immune entwickelt werden.

90
Mitarbeitende sind bei dem Unternehmen beschäftigt.

148'000
Zahl der Demenzkranken in der Schweiz. Unter ihnen sind 70 Prozent an Alzheimer erkrankt.

7
Mrd. Franken betragen die jährlichen Sozialkosten in der Schweiz für Demenzkranke.

Es gibt derzeit keine Therapien zur Heilung von Alzheimer. Wann ist das erste Medikament zu erwarten?

Die Zahl der Patienten, die von dieser schlimmen Krankheit betroffen sind, ist enorm hoch. Laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) leiden 50 Millionen Menschen weltweit an Alzheimer, bis 2050 werden es wahrscheinlich 152 Millionen sein. Wir müssen daher dringend eine Therapie finden. Die derzeit erhältlichen Medikamente dienen nur zur Linderung der Symptome. Sie halten das Fortschreiten der Krankheit nicht auf. Doch ich bin überzeugt, dass wir das bald schaffen werden. Das US-Labor Biogen arbeitet beispielsweise an einem vielversprechenden Molekül namens Aducanumab. Roche führt derzeit zwei klinische Studien der Phase III mit unserem monoklonalen Antikörper Crenezumab durch. Ergebnisse erwarten wir für 2020. Phase III ist die letzte Hürde, bevor man eine Marktzulassung beantragen kann. Sollten die Studienergebnisse so positiv ausfallen, wie ich es erhoffe, wäre eine baldige Markteinführung realistisch. Wir könnten also mit Roche die Ersten sein, die ein wirksames Alzheimer-Medikament auf den Markt bringen.

AC Immune ist zwar für seine Medikamentenkandidaten bekannt, entwickelt aber auch Diagnose-Tools.

Warum könnte AC Immune genau da erfolgreich sein, wo die Pharmariesen bisher gescheitert sind?

Wir haben die richtigen Entscheidungen getroffen, ausserdem gehört dazu auch ein Quäntchen Glück. Vor Jahren haben manche Pharmafirmen grosse Hoffnungen in Medikamentenkandidaten gesetzt (BACE), die gegen das Protein Beta-Amyloid wirken, das bei Alzheimer eine Rolle spielt. Wir haben uns damals dagegen entschieden, waren uns allerdings nicht sicher, ob das richtig war. Wir hätten uns auch täuschen können, doch wir lagen richtig: Die Wirkstoffe rufen zu viele unerwünschte Nebenwirkungen hervor, um sie vermarkten zu können. Daher hat man diesen Ansatz aufgegeben. Eine vor Jahren getroffene wissenschaftliche Entscheidung ist also der Grund dafür, dass wir heute im Rennen sind, während andere Pharmafirmen ihre Programme aufgeben mussten.

Welchen Ansatz verfolgen Sie?

Crenezumab, unser am weitesten entwickeltes Produkt, setzt auf Immuntherapie. Bei der Alzheimer-Krankheit bilden sich Ablagerungen, Plaques, und sogenannte Oligos im Gehirn, die sehr toxisch sind. Sie lassen Nervenzellen absterben, was die bekannten Symptome der Krankheit wie den zunehmenden Gedächtnisverlust hervorruft.

Crenezumab ist ein monoklonaler Antikörper, der sich speziell an diese Oligos bindet, damit sie vom Immunsystem zerstört werden können. Eine an 98 Alzheimer-Patienten durchgeführte Studie, deren Ergebnisse im Juli 2018 veröffentlicht wurden, konnte eine signifikante Verringerung der Oligos im Gehirn der mit Crenezumab behandelten Patienten zeigen. Das ist eine Weltpremiere! Mit keinem Medikament ist das bisher gelungen. Insofern ist das sehr vielversprechend. Umso mehr, als unser Antikörper so spezifisch ist, dass er nur sehr wenige Nebenwirkungen hervorruft. Vor allem löst er trotz der Immunreaktion, die damit eingeleitet wird, keine Entzündungen aus. Wir hoffen jetzt, dass die zwei klinischen Studien, die wir an insgesamt 1'500 Patienten durchführen, eine maximale klinische Wirksamkeit nachweisen werden, das heisst eine Verbesserung des Zustands der Patienten.

BILDERBUCHKARRIERE IM KAMPF GEGEN CHRONISCHE ERKRANKUNGEN

Andrea Pfeifer kam sehr früh mit dem Thema Krankheit in Berührung. Mit elf Jahren erfuhr sie, dass ihre Mutter an einer chronischen Krankheit litt. Das hat die heute 61-Jährige geprägt: Die gebürtige Münchnerin wollte schon als Kind Medizin studieren, am Ende wurde es Pharmazie. Nach der Promotion in Toxikologie an der Universität Würzburg (D) arbeitete Andrea Pfeifer mehrere Jahre im National Cancer Institute in Bethesda (USA). Aus persönlichen Gründen kam sie nach Europa zurück: «Ich wollte meinen Vater an seinem Lebensende pflegen.» Sie machte bei Nestlé Karriere und wurde dort Forschungsdirektorin mit Verantwortung für 600 Mitarbeitende. 2002 verliess die Bayerin den Schweizer Lebensmittelkonzern und gründete AC Immune. «Meine Motivation war immer, Heilmittel für chronische Krankheiten zu finden», sagt sie. Genau das hatte Andrea Pfeifer in den USA auch getan: in der Krebsforschung. Und selbst bei Nestlé arbeitete sie mit an der Entwicklung gesundheitsfördernder Produkte wie dem LC1-Joghurt, der das Immunsystem stimuliert.

«Eine Impfung ist unser grosser Traum»

Sie erforschen noch andere Möglichkeiten, die Krankheit zu bekämpfen. Warum?

Das ist eine Frage der Strategie. Es erscheint uns weniger riskant und interessanter, an mehreren Fronten gleichzeitig zu forschen. So entwickeln wir kleine Moleküle namens Morphomer Tau, die in die Nervenzellen eindringen und die schädlichen Eiweissablagerungen bekämpfen. Hier sind wir noch nicht so weit wie in der Immuntherapie – die Ergebnisse unserer klinischen Studie der Phase II dürften 2019 bekanntgegeben werden. Doch falls wir mit unserem ersten Ansatz scheitern sollten, haben wir noch viele andere Programme. Die Anleger müssen also verstehen, dass unser Wert nicht nur von den Ergebnissen der Phase III mit Crenezumab abhängt. Wir haben mehrere Medikamentenkandidaten in der Pipeline, die von substanziellem Wert sind.

Wenn Patienten heute die Diagnose erhalten, haben sie bereits Gedächtnisstörungen, und die Krankheit ist weit fortgeschritten. Inwiefern ist das ein Problem?

In der Tat weiss man heute, dass der pathologische Prozess schleichend beginnt. Wenn die Patienten die Diagnose erhalten, ist ihr Gehirn bereits seit langer Zeit geschädigt worden. ▷

Ab einem gewissen Schweregrad der Erkrankung, wenn etwa 70 Prozent der Nervenzellen irreversibel geschädigt sind, haben Behandlungen nicht mehr viel Sinn. Deswegen ist eine möglichst frühe Diagnose so wichtig. Mit den heutigen Hirnscan-Verfahren ist dies zwar möglich, aber teuer. Daher wird an anderen Diagnoseformen gearbeitet. Roche hat zum Beispiel die Zulassung für einen Test zur Früherkennung von Alzheimer über die Analyse von Biomarkern im Liquor cerebrospinalis erhalten. Das ist ein enormer Fortschritt. Ich glaube, dass wir eines Tages, wenn wir mit 50 oder 60 Jahren zum Hausarzt gehen, uns auch gleich auf Anzeichen von Alzheimer oder andere Demenzkrankheiten testen lassen können – einfach per Blutprobe. So könnte man Patienten bereits bei ersten Symptomen behandeln oder sogar präventiv alle, die ein Risikoprofil aufweisen.

«Für viele Schweizer Start-ups sind wir zu einem Vorbild geworden»

Und das ist auch das Ziel bei Ihrer Arbeit in Kolumbien?

Exakt. Wie jeder weiss, ist Alzheimer in unseren Breitengraden eine Krankheit des Alters. Mit 60 Jahren liegt die Wahrscheinlichkeit für die Hirnerkrankung bei 10 Prozent. Ab 80 Jahren steigt dieser Wert auf ganze 30 Prozent. Doch in einer Region im Nordwesten Kolumbiens tritt diese Krankheit aufgrund einer besonderen Genmutation bereits sehr früh auf, ab 30 oder 50 Jahren. So haben die Menschen, die dort leben, bei ihrer Geburt eine 50-prozentige Chance, die Krankheit zu entwickeln. Diese hohe Rate rechtfertigt eine präventive Alzheimer-Behandlung. Seit 2015 testen wir daher Crenezumab an 300 Freiwilligen aus der Region, darunter 200 Träger der Genmutation, die aber noch keine Symptome zeigen. Die ersten Ergebnisse erwarten wir für das Jahr 2020. Sollten sie positiv ausfallen, das heisst, sollten weniger Menschen erkranken, ist das eine grossartige Neuigkeit, vor allem natürlich für die dortige Bevölkerung, aber nicht nur. Es würde den Weg ebnen hin zu einer vorbeugenden Behandlung für alle diejenigen, die ein erhöhtes Risiko aufweisen.

Sie entwickeln auch Impfstoffe gegen Alzheimer. Inwiefern passt das zu Ihren Medikamenten?

Eine Impfung ist unser grosser Traum. Alzheimer ist eine chronische Erkrankung, das heisst, wenn ein Medikament auf den Markt kommt, müssen die Patienten es für den Rest ihres Lebens einnehmen. Doch angesichts der hohen Patientenzahlen weltweit wird das für die Gesundheitssysteme teuer. Ein Impfstoff würde das Problem lösen und Menschen schützen, noch bevor die Krankheit ausbricht. Wir sind derzeit mit zwei Impfstoffen in die Phase II der klinischen Studie eingetreten.

Sie arbeiten auch an Arzneimitteln gegen Parkinson, den grünen Star und das Down-Syndrom. Das erscheint für ein Unternehmen mit nur 90 Beschäftigten doch sehr ambitioniert, oder?

Alle Krankheiten, an denen wir forschen, hängen mit denselben biologischen Prozessen zusammen. Unsere Pipeline mag gross erscheinen, doch da überall die gleichen Prinzipien wirken, können wir dieselben technologischen Plattformen nutzen. Es geht immer darum, Antigene zu identifizieren.

2016 sind Sie mit AC Immune an den Nasdaq gegangen. Warum notieren Sie nicht mit AC Immune in der Schweiz?

Das war keine leichte Entscheidung. Doch in den USA gibt es mehr Anleger, grössere Transaktionsvolumen und mehr Kapital als in Europa. Wir müssen hier in der Schweiz eine höhere Kapitalisierung schaffen, um dasselbe Ansehen zu erreichen wie eine US-Firma. Trotzdem planen wir nicht wegzuziehen. Wir sehen hier in der Schweiz ein ideales Umfeld für uns. Denn die neurowissenschaftliche Forschung ist stark, wir können daher unter vielen Talenten frei auswählen.

Im vergangenen Juli hat AC Immune neue Aktien ausgegeben. Wie werden Sie das mobilisierte Kapital einsetzen?

Wir haben drei Angebote für die Zeichnung neuer Aktien zum Preis der Stammaktie von 11,75 Dollar pro Titel ausgegeben, wodurch wir einen Erlös von 117,5 Mio. Dollar erzielen konnten. Jetzt haben wir das nötige Kapital, um bis zum dritten Quartal 2021 weiterzumachen. Unsere Finanzierung ist also gesichert. Auf lange Sicht wollen wir ein wirtschaftliches Unternehmen werden, das von dem Verkauf seiner Produkte leben kann. Doch zurzeit befinden wir uns noch im Forschungsstadium. Unser Cashflow kommt von unseren Investoren und Partnern, wie Roche/Genentech und Biogen, mit denen wir bei den Themen Alzheimer bzw. Parkinson zusammenarbeiten.

Wie sehen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens seit der Gründung 2003?

Ich bin sehr stolz, dass Unternehmen dorthin gebracht zu haben, wo es heute steht. Für viele Schweizer Start-ups sind wir zu einem Vorbild geworden. Noch zufriedener bin ich darüber, dass ich für eine Sache arbeite, die für die Gesellschaft nützlich sein kann. ◢

ANALYSTENMEINUNG

ALLES ODER NICHTS

Sollte eines Tages ein wirksames Medikament gegen Alzheimer auf den Markt kommen, wird es zwangsläufig zum Kassenschlager, also mehr als 1 Mrd. Dollar pro Jahr generieren. Mit anderen Worten: Das Lausanner Unternehmen AC Immune sitzt möglicherweise auf einem Goldschatz, falls dessen klinische Studien tatsächlich zu positiven Ergebnissen führen. Die Analysten empfehlen den Kauf von AC Immune aufgrund der diversifizierten Pipeline im Kampf gegen die Alzheimer-Krankheit, eine der teuersten Krankheiten der Welt, für die es derzeit keine gute Therapie auf dem Markt gibt. Eine Investition, die dennoch riskant bleibt. Falls die klinischen Studien der Phase III mit dem Molekül Crenezumab scheitern sollten, könnte der Wert von AC Immune einbrechen. Doch im Augenblick sind die Zwischenergebnisse positiv.

AC Immune hat seinen Firmensitz auf dem Campus der Ecole Polytechnique Fédérale Lausanne (EPFL).

INTERVIEW

SIX PUSHT DEN DIGITALEN WANDEL

Die Schweizer Börsenbetreiberin macht immer häufiger mit Aktivitäten in den Bereichen künstliche Intelligenz, Cloud Computing und Automatisierung von sich reden. Wir wollten es genauer wissen: Swissquote Magazine hat bei den Innovationsmanagern der SIX nachgefragt.

LUDOVIC CHAPPEX

ENNIO LEANZA / KEYSTONE

Am 6. Juli 2018 kündigte SIX eine kleine Revolution an: die Entwicklung einer Infrastruktur namens SIX Digital Exchange (SDX) speziell für die Emission und den Handel von digitalen Assets. Mitte 2019 soll es losgehen. Das heisst, die Schweizer Börsenbetreiberin, Rückgrat des helevetischen Finanzmarkts, ist dabei, eine vollständig integrierte End-to-End-Dienstleistung für Handel, Abwicklung und Verwahrung von digitalen Vermögenswerten aufzubauen. Eine Weltpremiere. Der Betreiberkonzern, der in Zürich sitzt und heute einem Kollektiv von mehr als 130 Banken gehört, scheint mehr denn je auf die neuesten Markttrends zu setzen. Eine entscheidende Weichenstellung erfolgte bereits Anfang des Jahres, als SIX die neue Geschäftseinheit Innovation & Digital ins Leben rief. Dort sind inzwischen mehr als 45 Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen beruflichen Expertisen beschäftigt. Daniel Dahinden, Chef der neuen Business Unit, hat uns gemeinsam mit Gregor Kalberer, dem Leiter der Abteilung Innovation Design & Technology, ein Interview gegeben.

SIX hat bekannt gegeben, 2019 eine Plattform für digitale Vermögenswerte, die SIX Digital Exchange (SDX), starten zu wollen. Wozu dient die neue Handelsplattform?

DANIEL DAHINDEN — Dahinter steckt die Idee, ein digitales Ökosystem zu schaffen, das neue Geschäftsmodelle erlaubt. Weltweit wird dies die erste ordnungsgemäss regulierte und sichere Plattform sein, die den vollständigen Handel und die Verwahrung digitaler Assets anbietet. Sie könnte die Tokenisierung von bestehenden Wertpapieren, aber auch von nicht bankfähigen Werten wie zum Beispiel Oldtimern oder teuren Gemälden ermöglichen. Ziel ist die Umwandlung eines physischen Vermögenswerts in liquide Werte, die damit unkompliziert handelbar sind. Zahlreiche Zwischenhändler werden auf diese Weise überflüssig. Der Service beruht auf der Blockchain- wie auch auf der Distributed-Ledger-Technologie (DLT, übersetzt etwa «Technologie verteilter Kontenbücher»).

GREGOR KALBERER — So wird es möglich, mit wenig Kapital einen Bruchteil gewisser Vermögenswerte zu besitzen und zu handeln. Das ist eine wichtige Innovation, die meines Erachtens auch für kleine und mittlere Unternehmen sinnvoll sein kann.

Sie investieren immer mehr in FinTech. Ist das die Lösung, um den Anschluss an die neuen Technologien nicht zu verpassen?

DD — In der Tat sponsern und betreiben wir den von uns gegründeten F10 FinTech Incubator & Accelerator, der in Zürich sitzt, sich ganz der finanztechnologischen Start-up-Welt verschrieben hat und vielversprechende Start-ups aus aller Welt berät. Wir bekommen dort viel Input, den wir dann intern diskutieren. Wir sind also so aufgestellt, das wir immer nah dran sind an den Innovationen des Marktes. Ausserdem haben wir gerade über unseren Corporate-Venture-Fonds «SIX FinTech Ventures», der mit 50 Mio. Franken dotiert ist, in zwei Start-ups, Vestr und Shift Cryptosecurity, investiert. Wir arbeiten auch eng mit den Kunden aus der Bankbranche zusammen, um möglichst gut auf ihre Erwartungen in diesem sich stark wandelnden Markt eingehen zu können.

Wo sind momentan Ihre wichtigsten Baustellen?

DD — Lassen Sie uns zunächst festhalten, dass wir unsere klassischen Aktivitäten im Bereich Zahlungsverkehr, Trading, Marktsteuerung etc. weiterentwickeln und optimieren. Was die neuen Entwicklungen angeht, zeichnen sich drei Richtungen ab: Zunächst die Neugestaltung oder auch Reshaping der Finanzindustrie, mit neuen Services wie der SDX-Plattform. Zweitens die Automatisierung von Aufgaben vor allem durch den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) und Robotern/Automatisierung, um die Qualität und die Produktivität zu optimieren. Und drittens neue Lösungen im Bereich Cybersecurity.

«Beim Zahlungsverkehr hat China die Nase vorn»

Daniel Dahinden, Leiter der Geschäftseinheit Innovation & Digital, SIX Group

Welche Lösungen?

DD — IT-Sicherheit ist Teil der DNA von SIX. Doch für eine kleine Bank kann es kompliziert sein, diese Herausforderungen allein zu regeln. Wir bieten sogenannte Managed Security Services an. Hier ist ein Teil davon unser Security Operations Center (SOC), das rund um die Uhr verfügbar ist für unsere Kunden und deren Infrastruktur. Zwei Banken nutzen diesen Service bereits. Wir sind auch daran, im Bereich Cloud Computing neue Services aufzubauen. Es ist unsere Antwort auf den sogenannten CLOUD Act, ein Gesetz, das amerikanische Internet-Firmen und IT-Dienstleister ▷

verpflichtet, US-Behörden auch dann Zugriff auf gespeicherte Daten zu gewähren, wenn die Speicherung nicht in den USA erfolgt. Deswegen arbeiten wir an der Einrichtung einer Secure Swiss Cloud, die mit keiner ausländischen Firma verknüpft ist, und somit keine ausländische Behörde auf die Daten zugreifen kann. Wir stehen derzeit mit potenziellen Partnern im Gespräch und wollen unseren Kunden die ersten Dienstleistungen 2019 anbieten.

Sie sprechen von der Automatisierung von Aufgaben – welche Bereiche meinen Sie konkret?

DD — Wir arbeiten vor allem mit den Banken an effizienteren Lösungen im Compliance-Bereich (Anm. d. Red.: Compliance meint die Verfahren, die Banken nutzen, um die diversen Vorschriften zu erfüllen). Ziel ist es, diese Prozesse zu beschleunigen und zu vereinfachen. Projekte dieser Art führen wir zum Beispiel im Bereich der neuen Technologien durch, wo ständig neue Regelungen auftauchen. Dazu setzen wir unter anderem auch künstliche Intelligenz ein.

«Ich nutze Bargeld nur noch für Parkscheinautomaten»

Gregor Kalberer, Leiter der Abteilung Innovation Design & Technology, SIX Group

GK — Künstliche Intelligenz ist ein vielversprechendes Hilfsmittel. Wir programmieren die KI darauf, sich am Verhalten menschlicher Experten zu orientieren, damit die Maschine lernt, deren Entscheidungen und Handlungen zu reproduzieren. Dadurch wird man vor allem viel Zeit einsparen können. In naher Zukunft wird die KI sicher in der Lage sein, Texte zu lesen, zu interpretieren und daraus die richtigen Handlungen abzuleiten. Wir testen auch Automatisierungstools, um unsere administrativen Prozesse zu verschlanken. Viele Aufgaben, die im Augenblick noch ein menschliches Eingreifen erfordern, lassen sich im Grunde automatisieren. Wenn wir dazu noch Big Data nehmen, also die Erhebung und Analyse immenser Datenmengen, können wir unsere Dienste im nächsten Schritt verbessern.

Wo würden Sie SIX im Vergleich zu anderen Finanzplätzen beim Thema Innovation verorten?

DD — Ich sehe uns hier als Vorreiter. Was die Vielfalt der Produkte und Serviceleistungen angeht, gibt es eigentlich nichts Vergleichbares zur SIX. Wir profitieren zudem von unserer Nähe zu den Banken und zur FinTech. Jeden Tag laufen bei uns enorm viele Finanzdaten auf. Das macht uns zu einem einzigartigen Unternehmen. Man muss dazu sagen, dass wir regelmässig und sehr effektiv auf höchster Ebene mit der Politik und den Regulierungsbehörden zusammenarbeiten. Dieser Austausch trägt auch dazu bei, dass wir bei uns ein sehr gutes Innovationsklima haben.

GK — Zudem gibt es hier in der Region zahlreiche Technologieunternehmen wie Google oder Facebook. Das zieht viele Talente an.

Welche Finanzplätze bzw. Länder sind für Sie eine Inspirationsquelle?

DD — Was den Zahlungsverkehr angeht, hat sicherlich China die Nase vorn. Die digitale Gesellschaft ist in Asien schon sehr weit, und die verfügbaren Bezahl-Apps bieten so viel mehr als nur Bezahlen — grundsätzlich kann man heute bereits mit einer App einen Grossteil seines Lebens steuern.

Was halten Sie im Hinblick auf eine Weiterentwicklung der Bezahlsysteme von neuen Kryptowährungen wie dem XRP (Ripple)? Glauben Sie, dass sich solche Lösungen am Ende durchsetzen werden?

DD — Das bestimmende Element in der Finanzwelt ist das Vertrauen. Und Vertrauen braucht Zeit, damit es wachsen kann. So gesehen können die Kryptowährungen derzeit nicht als «Trade Value» oder «Store Value» betrachtet werden. Diese „Währungen" sind noch jung und das Vertrauen der breiten Bevölkerung in diese Art von Vermögenswerten ist noch nicht wirklich da. Momentan handelt es sich noch um ein riskantes und alternatives Investment. Wir glauben nicht, dass Token die Finanzwelt in den nächsten vier bis fünf Jahren dominieren werden. Dieser Wandel, wenn er denn stattfinden sollte, wird wahrscheinlich Jahrzehnte brauchen.

Werden Sie künftig den Handel mit Kryptowährungen anbieten?

DD — Das ist denkbar für die Zukunft, da es keine unmittelbare Priorität hat. Es gibt bereits einige Angebote auf dem Markt.

Wann kommt Ihrer Meinung nach der E-Franken?

DD — Auch das wird wohl so schnell noch nicht passieren. Doch wir verfolgen natürlich alle Diskussionen zu diesem Thema mit grossem Interesse. Wir haben dabei auch die jeweiligen Projekte der verschiedenen Landesbanken sehr genau im Blick. Auf lange Sicht scheint die physische Währung an Bedeutung zu verlieren. Persönlich habe ich seit mehr als einem Jahr schon kein Bargeld mehr bezogen.

GK — Mir geht es genauso... Ich nutze Bargeld nur noch für Parkscheinautomaten. Die Bedürfnisse der Bürger gehen heute ganz klar in Richtung Digitalisierung. Die schwedische Zentralbank zum Beispiel testet derzeit in einem Pilotprojekt eine eigene Digitalwährung. Doch dieser Schritt ist nicht ganz ohne Risiko. Dieses Gebiet ist heute noch echtes Neuland. ◢

GETTY-IMAGES

Dossier von
Bertrand Beauté und
Ludovic Chappex

DOSSIER

BILLIG-FLÜGE

Weiter, schneller, günstiger

32 Top oder Flop? Billigflieger starten durch

37 Infografik: der Luftverkehr in Zahlen

38 Flughäfen: der Kampf um die Carrier spitzt sich zu

40 Interview mit Thomas Haagensen, Europa-Chef von EasyJet

44 Airbus A321neo LR: dieser Flieger stellt alles auf den Kopf

46 7 Unternehmen auf dem Radar

TOP ODER FLOP? BILLIGFLIEGER STARTEN DURCH

Erst haben die Airlines mit den supergünstigen Preisen den Markt der Kurz- und Mittelstreckenflüge revolutioniert. Jetzt machen sie auch auf der Langstrecke den grossen Fluggesellschaften das Leben schwer.

BERTRAND BEAUTÉ

NICOLÒ MINERBI / KEYSTONE

Wie wäre es mit einem Abstecher nach Tahiti, um dem trüben Winterwetter zu entkommen? Für den Hinflug Paris–Papeete muss man mit rund 600 Franken rechnen, für die Route Barcelona–San Francisco mit 160 und für London-Montreal mit etwa 175 Franken. Da freut sich der Globetrotter! Seit einigen Monaten kann man sich kaum retten vor verlockenden Angeboten für Flüge zwischen Europa und dem anderen Ende der Welt. Sicher, oft liegen die Aktionspreise deutlich unter den Tarifen der tatsächlich verfügbaren Angebote. Nichtsdestotrotz ist ein Hin- und Rückflug Paris–New York für weniger als 500 Franken inklusive Flughafengebühren mittlerweile kein Wunschdenken mehr. «Die Low-Cost-Airlines konzentrierten sich bislang auf Strecken mit einer Reisedauer unter fünf Stunden. Jetzt möchten sie auch auf der Langstrecke mitmischen», analysiert Xavier Tytelman, Luftfahrtexperte und Consultant für die Unternehmensberatung CGI Business Consulting. «Da zeichnet sich ein Megatrend ab, der die Luftfahrtbranche gehörig durcheinanderwirbeln wird.»

Die Zahl der Billigflüge auf der Langstrecke mit europäischem Abflugort ist laut Airports Council International (ACI), einer Organisation, die Daten zu 500 europäischen Airports sammelt, von 14 im Jahr 2013 auf 87 in 2017 gestiegen (s. Infografik S. 37). Der Marktanteil dieser Low-Cost-Flüge liegt zwar erst bei 2 Prozent des weltweiten Volumens, doch manche Experten sagen den günstigen Anbietern eine glänzende Zukunft voraus. «Sie werden richtig durchstarten», hat John Leahy, Ex-Verkaufschef von Airbus, bereits 2017 prophezeit. «Die Billig-Airlines könnten bis zu 50 Prozent des Langstreckenmarkts erobern, vielleicht sogar noch mehr.» Willie Walsh, Vorstandsvorsitzender von IAG, der Muttergesellschaft von Iberia und British Airways, geht seinerseits von 40 Prozent aus. Die Vorreiterrolle hat die europäische Billigfluggesellschaft Norwegian übernommen: Innerhalb von nur vier Jahren entwickelte sie sich zur gefragtesten nichtamerikanischen Airline auf Transatlantikrouten. 2017 beförderte sie 33 Millionen Passagiere. Auch wenn das Unternehmen noch nicht die Früchte seines rasanten, kreditfinanzierten Aufstiegs ernten konnte. Norwegian hat jedenfalls mit seinen hohen Umsätzen den Startschuss für den starken Auftrieb bei den Langstreckenfliegern im unteren Preissegment gegeben. Weitere Unternehmen wie die französischen Anbieter French Bee und XL Airways, die inzwischen insolvente dänische Primera Air oder die isländische Wow Air sind ebenfalls startklar dafür. In Kanada hat WestJet bei den Behörden eine Genehmigung für Chinaflüge beantragt, in den USA machen ▷

ASIEN, MOTOR DER LUFTFAHRT

Die Zahlen sind überwältigend: Laut den neuesten Prognosen des internationalen Luftverkehrsverbands IATA, die im Oktober 2018 veröffentlicht wurden, dürfte sich die Anzahl der Passagiere in den nächsten 20 Jahren verdoppeln. Bis 2037 sollen es dann bereits 8,2 Milliarden Fluggäste pro Jahr sein (s. Infografik S. 37). Mit einer jährlichen Wachstumsrate von 4,8 Prozent wird der asiatisch-pazifische Raum der stärkste Motor des Verkehrsbooms sein. Ab Mitte der 2020er-Jahre wird China zum grössten Luftverkehrsmarkt der Welt werden, vor den USA und Indien. In Europa wird das jährliche Wachstum 2 Prozent betragen, was einer Zahl von zusätzlichen 611 Millionen Passagieren auf den Flughäfen entspricht. Das Problem: «Die Luftfahrt hat mit einer infrastrukturellen Krise zu kämpfen», warnt die IATA. «Von welchem Szenario auch immer ausgegangen wird: Die Flughäfen und Flugsicherungssysteme werden der Nachfrage nicht gewachsen sein.» Ein Problem, das man in der Schweiz bereits gut kennt. Bis 2030 sollen die beiden Hauptflughäfen Zürich und Genf ihre Auslastungsgrenze erreicht haben.

JetBlue Airways und Southwest Airlines keinen Hehl daraus, dass sie in Zukunft Transatlantikverbindungen bedienen wollen. «Vor drei Jahren gab es lediglich Norwegian und AirAsia X», ruft Xavier Tytelman in Erinnerung. «Heute drängeln sich neue Firmen am Himmel.»

IN DER EXPERIMENTIERPHASE

Trotz aller Euphorie mahnen Experten zur Vorsicht, was die ökonomische Überlebensfähigkeit der Billigflieger auf diesem Markt angeht. Ist es wirklich möglich, die Kosten so weit zu senken, dass man im Vergleich zu den traditionellen Fluggesellschaften konkurrenzfähig ist? «Diese Frage stellen wir uns alle», entgegnet Jean-Louis Dropsy, Luftfahrtexperte bei Cylad Consulting. «Momentan befindet sich der Billigflieger für die Langstrecke in der Experimentierphase. Zum jetzigen Zeitpunkt und ausgehend von unserem aktuellen Wissensstand können wir noch nicht genau sagen, ob dieses Modell wirtschaftlich ist oder nicht.» Das Erfolgsrezept der «klassischen» Billigflieger Ryanair und EasyJet lässt sich schlecht auf Flüge mit einer Dauer von mehr als sechs Stunden übertragen.

«Um Kosten zu senken, haben diese Unternehmen ihre Betriebsabläufe optimiert», erklärt Jean-Baptiste Nau, Luftfahrtexperte für die Unternehmensberatung Wavestone. «Man hat dazu nicht nur ultramoderne Flotten eingesetzt – Norwegian verwendet beispielsweise den brandneuen Typ Boeing 787, der etwa 15 bis 20 Prozent weniger Treibstoff verbraucht als die vorherige Generation –, sondern die Flugzeuge auch bis zum Limit ausgelastet.» Das heisst: Billigflieger führen anders als die Traditions-Airlines statt zweier Hin- und Rückflüge täglich einen dritten durch, indem sie die Standzeit am Boden auf das Minimum verkürzen. Bei Ryanair liegt diese Zeit am Boden, die Zeit also, die ein Flugzeug zwischen zwei Flügen auf Parkposition steht, bei durchschnittlich 25 Minuten. Das Problem: «Nach einem Zehn-Stunden-Flug braucht man einfach ein bisschen Zeit, das Flugzeug für den nächsten Abflug vorzubereiten», meint Jean-Baptiste Nau. «Die gesamte Kabine muss gereinigt werden, was bei

«DIE BILLIGAIRLINES KÖNNTEN BIS ZU 50 PROZENT DES LANGSTRECKENMARKTS EROBERN, VIELLEICHT SOGAR NOCH MEHR»

John Leahy, der ehemalige Kaufmännische Direktor von Airbus

NICOLO MINERBI / KEYSTONE

Kurzstrecken überflüssig ist. Zudem muss die Besatzung abgelöst und die Maschine vollgetankt werden. Da ein Tag eben nur 24 Stunden hat und es an den meisten Flughäfen ein Nachtflugverbot gibt, können sich die Billigflieger in diesem Punkt keinen Vorteil gegenüber den grossen Fluggesellschaften verschaffen.»

Das zweite Alleinstellungsmerkmal von Ryanair und EasyJet ist die Vermarktung mit einer Reihe von Optionen wie Mahlzeiten und Getränken, Internetzugang und Frachtgepäck. So kann man noch Umsatz machen. Bestimmte Dienstleistungen gegen Aufpreis wie bevorzugtes Boarding oder die Sitzplatzwahl stellen nicht einmal einen weiteren Kostenfaktor für die Unternehmen dar. Diese zusätzlichen Einnahmen sind nicht zu unterschätzen. Im Geschäftsjahr 2018 haben sie Ryanair über 2 Mrd. Euro und damit 28 Prozent des Umsatzes beschert von insgesamt 7,15 Mrd. Euro.

HARTER PREISKAMPF

«Dieses Angebot à la carte läuft sehr gut, da die Kunden davon ausgehen, zwei Stunden ohne Mahlzeit auszukommen, und am Ende dann doch beim Sandwich zugreifen», sagt Jean-Baptiste Nau. «Wenn man allerdings zehn Stunden im Flugzeug verbringen muss, braucht man etwas zu trinken und zu essen und kommt nicht allein mit Handgepäck aus. Die Billigflieger müssen diese Leistungen in ihren Basispreis einkalkulieren, der sich dann dem der klassischen Carrier annähert.» Eine Herausforderung. Denn die im Vergleich zu den Grossen 20 bis 30 Prozent günstigeren Preise sind offenbar entscheidend für den Erfolg einer Low-Cost-Airline. Da sind sich die Experten jedenfalls einig.

Die aktuellen finanziellen Schwierigkeiten von Norwegian, das 2 Mrd. Euro Schulden hat, und die plötzliche Insolvenz von Primera Air im Oktober lassen vermuten, dass der Langstreckenmarkt für Billigflieger schwer zu erschliessen ist. Allerdings waren vor dem Start von Ryanair und EasyJet auch erst einmal alle skeptisch. «Niemand glaubte damals so richtig an den Erfolg», erinnert sich Nicolas Paulissen, Generaldelegierter der Union des Aéroports Français (UAF).

DIE MARKTBEREINIGUNG GEHT SCHON LOS

Und Unternehmensberater Jean-Baptiste Nau führt weiter aus: «Trotz dieser Hürden scheint es manchen Unternehmen gelungen zu sein, ordentliche Betriebs- und Finanzergebnisse zu generieren. Die Verschuldung von Norwegian liegt an der unkontrollierten Wachstumsstrategie und dem Kauf zahlreicher Flugzeuge und nicht am Geschäftsmodell», betont der Autor des Berichts «Can the low-cost model be adapted to long- ▷

SCHUB FÜR DIE ULTRALANGSTRECKE

Fast um den halben Globus ohne Zwischenlandung! Die A350-900 ULR (Ultra Long Range), das neueste Modell des Flugzeugbauers Airbus, kann 20 Stunden und fast 18›000 Kilometer nonstop fliegen. Die erste Maschine wurde im September 2018 an die Fluggesellschaft Singapore Airlines ausgeliefert. Sie wird seit Oktober für die Verbindung zwischen Singapur und New York eingesetzt, ein wahrer Flugmarathon mit einer Dauer von 18 Stunden und 45 Minuten. «Bei der Ultralangstrecke handelt es sich um einen Nischenmarkt, der sich in jeder Hinsicht vom Billigflugsektor unterscheidet. Er richtet sich an diejenigen, die bereit sind, mehr zu zahlen, um die vier Stunden eines Zwischenhalts einzusparen», erklärt Xavier Tytelman vom Beratungsunternehmen CGI Business Consulting. «Die Kabine ähnelt eher einem fliegenden Büro als dem Innenraum eines Linienflugzeugs.» An Bord der Singapore Airlines gibt es 67 Sitze in der Business-Class, 94 Sitze in der Premium-Economy-Class – und keine Economy-Class.

Die asiatische Linie bietet die Route nach New York nicht zum ersten Mal an. Sie ist diese Strecke vor ihrer Einstellung 2013 neun Jahre lang mit einer A340-500 geflogen, einer Maschine mit vier Triebwerken und einem sehr hohen Treibstoffverbrauch. «Das Problem bei Ultralangstreckenflügen ist, dass eine enorme Menge Kerosin getankt werden muss (Anm. d. Red.: bei der A350 ULR bis zu 165›000 Liter), von dem ein nicht zu vernachlässigender Teil bereits für den Transport des Kraftstoffs selbst verbraucht wird», betont Xavier Tytelman. Mit den neuen, treibstoffsparenden Flugzeugen der Reihen Boeing B787 und Airbus A350 werden diese Flüge rentabler. Tatsächlich fängt das Rennen um die längste Strecke jetzt erst an. Die Fluggesellschaft Qantas hat angekündigt, dass sie bis 2022 Direktflüge von der Ostküste Australiens bis nach London anbieten wird, die 20 Stunden und 20 Minuten dauern sollen. Als die australische Fluggesellschaft 1947 die Kängururoute schuf, brauchte es für den Flug zwischen London und Australien – in den besten Fällen – vier Tage und neun Zwischenlandungen.

NICOLÒ MINERBI / KEYSTONE

MIT «SWISS SKIES» ÜBER DEN ATLANTIK

Werden in der Schweiz bald billige Langstreckenflüge angeboten? Ein ehemaliger Ryanair-Pilot und drei Partner haben im September 2018 angekündigt, ein neues Luftfahrtunternehmen zu gründen. Sie hoffen, 100 Mio. Dollar für das Projekt zusammenzubringen. Die künftige Billigfluggesellschaft «Swiss skies» mit Sitz am Flughafen Basel-Mulhouse will ab 2019 preisgünstige Flüge zwischen der Schweiz und Nordamerika anbieten. Dafür setzen die Gründer allein auf den A321neo LR (Long Range) von Airbus, ein Single-Aisle-Flugzeug mit einer erhöhten Reichweite, das dadurch für Atlantiküberquerungen geeignet ist (lesen Sie dazu auch S. 44).

haul carriers?» Er geht davon aus, dass es auch auf der Langstrecke mit Billigfliegern in Richtung Angebot à la carte gehen wird. «Die Kunden zahlen nur noch das, was sie konsumieren: das Inflight Entertainment, WLAN oder die Bordverpflegung zum Beispiel – alles auf Anfrage. Ob sich die neuen Akteure am Markt halten können, das hängt von der Reaktion der traditionellen Fluglinien ab, die sich selbst immer stärker an diesem Modell orientieren.» Vor gut 30 Jahren, als Ryanair zum ersten Mal die Flügel in den europäischen Luftraum ausstreckte, haben die etablierten Fluglinien den Neuzugang mit Spott bedacht. Sie gingen fest davon aus, dass Ryanair eine Bruchlandung hinlegen würde. Doch weit gefehlt, im Gegenteil! Die Etablierten wurden buchstäblich überflügelt. Das war ihnen eine Lehre!

Als Norwegian 2014 den ersten Transatlantikflug durchführte, reagierte die Lufthansa sofort und gründete nur ein Jahr später die Tochtergesellschaft Eurowings. Die IAG-Gruppe, eine Fusion von Iberia und British Airways, zog 2017 mit Level nach. Weitere Beispiele in diesem Segment sind Scoot von Singapore Airlines sowie Jetstar Airways von der australischen Fluglinie Qantas. Die Gründungsphase neuer Tochtergesellschaften befindet sich in vollem Gange: Japan Airlines hat im Mai angekündigt, dass seine Billigsparte ab Sommer 2020 Asien, Europa und Nordamerika bedienen werde; auch die Holding Air France-KLM erwägt dies momentan.

GERÜCHTE UM NORWEGIAN

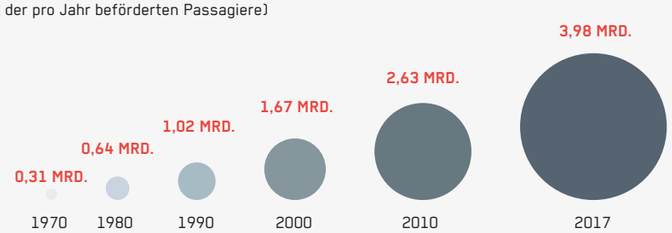
«In diesem harten Konkurrenzkampf werden nicht alle bestehen können. Es ist daher eine Marktkonzentration zu erwarten», meint Jean-Louis Dropsy. Der Bereinigungsprozess hat schon begonnen: Im November schluckte die Fluggesellschaft Icelandair den isländischen Billigflieger Wow Air. Der Aktienkurs von Icelandair schnellte daraufhin an der Börse in Reykjavik um 42 Prozent in die Höhe. Dagegen befindet sich die Norwegian-Aktie an der Börse von Oslo augenblicklich in Turbulenzen. Denn kursieren Gerüchte, das Unternehmen werde gekauft.

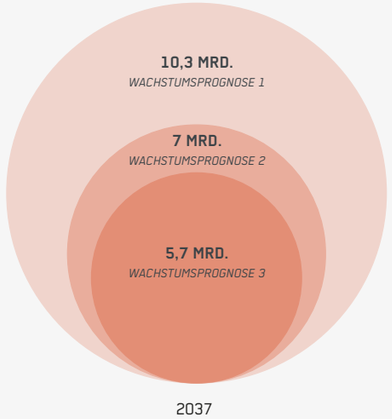
«In Europa verhandelt im Moment jeder mit jedem. Wir befinden uns mitten in einer Konsolidierungsphase», teilte Carsten Spohr, der Vorstandsvorsitzende von Lufthansa, im Juni der Süddeutschen Zeitung in München mit. Und ergänzte: «Das heisst auch, dass wir mit Norwegian im Gespräch sind.» ◢

DER LUFTVERKEHR IN ZAHLEN

DAS WACHSTUM WELTWEIT

(Anzahl der pro Jahr beförderten Passagiere)

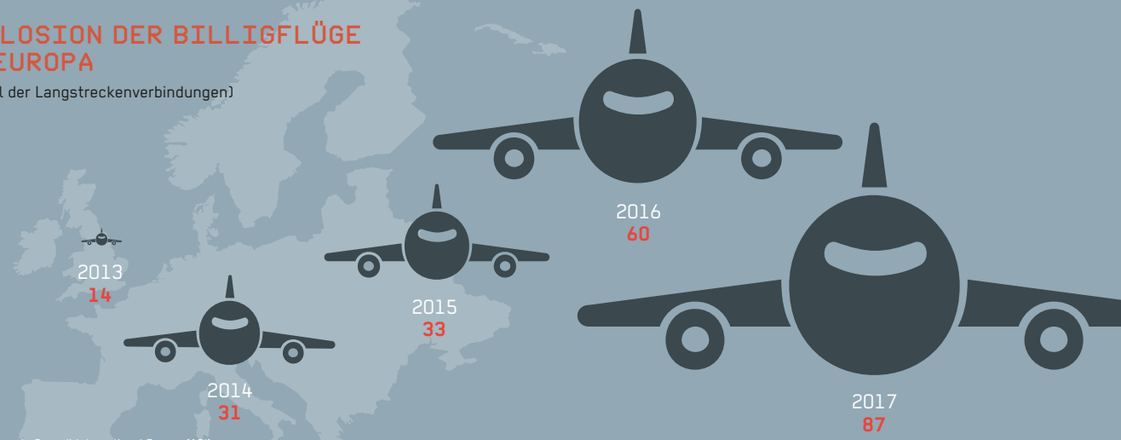




Quelle : International Air Transport Association (IATA), Banque mondiale

EXPLOSION DER BILLIGFLÜGE AB EUROPA

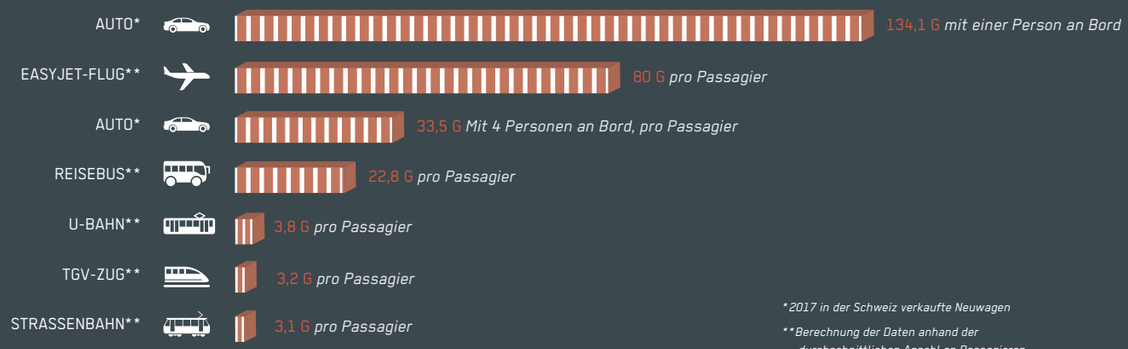
(Anzahl der Langstreckenverbindungen)



Quelle : Airports Council International Europe (ACI)

DAS FLUGZEUG – EIN UMWELTSÜNDER

(CO_2-Emissionen der einzelnen Verkehrsmittel pro Kilometer)



*2017 in der Schweiz verkaufte Neuwagen

**Berechnung der Daten anhand der durchschnittlichen Anzahl an Passagieren

Quelle: Office fédéral de l'environnement (OFEN), EasyJet, SNCF, Quibus

DER KAMPF UM DIE CARRIER SPITZT SICH ZU

Mit den Billigfliegern wächst auch der Druck auf die europäischen Flughafenbetreiber. Sie müssen massiv um die Airlines buhlen.

BERTRAND BEAUTÉ

«Die Luftfahrtmessen, die Grossereignisse, bei denen alle Akteure des Luftfahrtsektors aufeinandertreffen, ähneln immer mehr einer Speed-Dating-Veranstaltung, bei der die Flughäfen um die Gunst der Airlines buhlen.» In einem Satz fasst Nicolas Paulissen, Generaldelegierter des französischen Flughafenverbands UAF, die Situation zusammen: Seit etwa 15 Jahren verschärft sich die Konkurrenz zwischen den europäischen Flughafenbetreibern, von denen einige wie Aéroports de Paris (ADP), Flughafen Zürich AG oder Fraport AG an der Börse notiert sind (lesen Sie dazu auch S. 48).

Der Grund für diesen Kampf um Einfluss ist dem durchschlagenden Erfolg der Billigflieger zu verdanken. Denn während die traditionellen Fluggesellschaften oft aus staatlichen Unternehmen hervorgegangen und strukturell stark in ihrem Heimatland verankert sind, handelt es sich bei den Billigfluglinien um flexible gesamteuropäische Gesellschaften, die jederzeit bereit sind, einen Flughafen zu verlassen, wenn die Rentabilität nicht mehr stimmt. Ryanair hat kürzlich erst beschlossen, die Standorte Eindhoven und Bremen dichtzumachen und in Weeze am Niederrhein Kapazitäten abzubauen.

Solche Meldungen sind inzwischen an der Tagesordnung: Bei 18'000 innereuropäischen Routen kommen jedes Jahr im Schnitt 3'000 neu dazu und 2'500 werden geschlossen. «Das zeigt die extreme Volatilität des Markts, eine Fluggesellschaft kann von heute auf morgen umziehen», so Olivier Jankovec, Generaldirektor des Airports Council International (ACI). «Für grosse Drehkreuze ist das nicht unbedingt ein Problem, aber für die kleinen Flughäfen kann das Aus für eine Verbindung schwerwiegende Folgen haben.»

Um sich das Ausmass der Entwicklung klarzumachen, muss man zurückblicken. «Vor dreissig Jahren ist niemand übers Wochenende nach Barcelona gereist, da eine Bahnreise zu lange dauerte und Fliegen zu teuer war», sagt Jean-Baptiste Nau, Luftfahrtexperte bei Wavestone. «Mit dem Einzug der Billigfluggesellschaften ist der Massentourismus explodiert.» Das zeigt aber auch, dass der Preis für die Reisenden zum Hauptargument bei der Wahl eines Reiseziels geworden ist: «Wenn Rom zu teuer ist, fliegt man eben nach Lissabon», so Nicolas Paulissen. Das hat zur Folge, dass etwa eine Stadt wie Cluj-Napoca in Rumänien mit dem irischen Cork bestehende Flugdienste halten und um neue konkurrieren muss. Die Flughäfen müssen daher finanzielle Anreize bieten, damit sich die Airlines bei ihnen niederlassen und die Ticketpreise so günstig wie möglich werden. «Das kann durch Rabatte bei den Flughafengebühren erfolgen», so Nicolas Paulissen.

«DIE BILLIGFLUGLINIEN BESITZEN INZWISCHEN ERSTAUNLICH VIEL MACHT»

Olivier Jankovec, Generaldirektor für Europa beim Airports Council International

«Manche Flughäfen schenken den Gesellschaften sogar Kommunikations- und Werbekampagnen.» Die Destinationen, die von dem Touristenboom profitieren, sind oft aktiv an solchen Verhandlungen beteiligt.

«Die Billigfluglinien besitzen inzwischen erstaunlich viel Macht», meint Olivier Jankovec vom Airports Council International. Das lässt sich auch zahlenmässig belegen: Die Billigflieger waren zwischen 2010 und 2016 mit einem stolzen Anteil von 76 Prozent am Wachstum des Luftverkehrs beteiligt, wie eine Studie des Airports Council International von 2017 ergab. Und durch die Langstrecken-Billigflüge wird sich diese Machtposition noch verstärken. «Mittelgrosse und sogar kleine Regionalflughäfen werden auf den Langstreckenmarkt vorstossen. Cork zum Beispiel bietet inzwischen regelmässige Verbindungen nach Boston und Manchester, aber auch Flüge nach Puerto Vallarta in Mexiko an», berichtet Nicolas Paulissen. «Doch die Möglichkeiten für neue Routen sind nicht unbegrenzt: Es wird nicht zugleich Toulouse-New York und Bordeaux-New York geben, sondern entweder das eine oder das andere.»

Die grossen europäischen Drehkreuze bleiben von dieser Entwicklung zwar weitestgehend verschont, müssen sich aber vor den Wettbewerbern aus den Golfstaaten und der Türkei in Acht nehmen. Denn die Flughäfen von Dubai, Abu Dhabi, Doha und Istanbul werben ihnen immer mehr Umsteigepassagiere ab. Und dieser Durchgangsverkehr macht in London Heathrow immerhin 30 Prozent, in Paris Charles de Gaulle (CDG) 32 und am Flughafen Frankfurt sogar 61 Prozent des Passagieraufkommens aus.

INTERVIEW

«DIE LANGSTRECKE IST NICHT UNSER GESCHÄFT»

EasyJet, ein Schwergewicht in der europäischen Luftfahrt, will auch ohne Langstreckenflüge auf dem Heimatkontinent weiterwachsen. Europachef Thomas Haagensen erklärt die Strategie der orangefarbenen Airline.

BERTRAND BEAUTÉ

Der Brexit ist eine echte Bedrohung für das Geschäftsmodell von EasyJet mit seinem Stammsitz am britischen Flughafen London-Luton. Also musste das Unternehmen reagieren: 2017 wurde die neue britische Airline EasyJet Europe gegründet, die in Wien beheimatet ist. Langfristig soll EasyJet Europe knapp 150 Flugzeuge und damit die Hälfte der Airline-Flotte betreiben. Wir haben darüber mit Europachef Thomas Haagensen gesprochen.

Am 29. März 2019 tritt Grossbritannien aus der Europäischen Union aus. Wie hat sich EasyJet darauf vorbereitet?

Im Augenblick weiss niemand, welche konkreten Folgen der Brexit auf den Luftverkehr haben wird. Doch wir können nicht bis zum Ende der Verhandlungen abwarten, um unsere Vorkehrungen zu treffen. Denn im Falle eines harten Brexits könnten die britischen Airlines den unbegrenzten Zugang zum europäischen Luftraum verlieren. Natürlich wird es weiterhin Flüge von und nach England geben. Aber wie es mit den intereuropäischen Verbindungen weitergehen wird, ist noch nicht klar. Wird eine britische Fluggesellschaft wie EasyJet nach dem 29. März noch das Recht haben, beispielsweise Flüge zwischen Berlin und Paris anzubieten? Das ist noch nicht geklärt. Daher haben wir uns entschieden,

«HEUTE STEHT NUR EINES FEST: DIE MARKTKONSOLIDIERUNG IN EUROPA WIRD SICH FORTSETZEN»

eine neue Luftfahrtgesellschaft mit Sitz in Wien zu gründen, EasyJet Europe, die im Juli letzten Jahres das österreichische Luftverkehrsbetreiberzeugnis erhalten hat. Jetzt sind wir dabei, einen Teil unserer englischen Flugzeuge dort neu zu registrieren. Auch unsere Piloten haben eine europäische Lizenz. Vor dem für März 2019 geplanten Austritt Grossbritanniens aus der Europäischen Union (EU) wird EasyJet Europe über 130 bis 140 Maschinen verfügen, mit denen wir unseren Betrieb aufrechterhalten können, ganz gleich, wie die Verhandlungen zwischen Brüssel und London ausgehen sollten.

Welche Probleme bringt der Brexit ausserdem noch mit sich?

Der Standort ist nicht das einzige Problem. Brexit wirft viele rechtliche Fragen auf, die wir gerade versuchen zu beantworten. Das ist enorm viel Arbeit. Zum Beispiel muss Grossbritannien mit einem Austritt aus der Europäischen Agentur für Flugsicherheit (EASA) rechnen. Wenn kein Deal zustandekommt, bedeutet dies das Ende der gegenseitigen Anerkennung der Zertifizierungen von Bauteilen und Sicherheitsverfahren. Mit anderen Worten: Wenn wir eines unserer Flugzeuge an einem englischen Flughafen reparieren lassen, darf es nicht mehr in der EU fliegen, weil die in Grossbritannien hergestellten Ersatzteile auf dem Kontinent nicht mehr automatisch zugelassen sind. Auch Passagiere aus Grossbritannien müssen zusätzliche Sicherheitskontrollen über sich ergehen lassen. Wir sind aber zuversichtlich, dass es hier zu einer Vereinbarung kommt.

2018 hat EasyJet 14,5 Millionen Passagiere aus der Schweiz bzw. in die Schweiz befördert, ein neuer Rekord. Können Sie noch weiterwachsen?

Unsere Wachstumsstrategie beruht auf zwei Säulen. Zum einen wollen wir unsere Stärken konsolidieren. In der Schweiz sind wir in Basel und Genf mit einem Marktanteil von 60 bzw. 45 Prozent bei den Passagierzahlen stark präsent. Um diese Führungsposition halten zu können, haben wir unsere Basler Flotte um zwei Flugzeuge erweitert, die jedes Jahr weitere 500'000 Passagiere von bzw. nach Basel transportieren können. In Genf bleibt die Zahl der Flugzeuge zwar unverändert (14 Maschinen), doch durch die schrittweise Umstellung vom A319 mit 156 Sitzplätzen auf den A320 (186 Plätze) und den A321 (235 Plätze) können wir unsere Kapazitäten auch ohne weitere Maschinen erhöhen.
Zum anderen bieten wir ständig neue Flugstrecken an, seit dem 29. Oktober beispielsweise die Verbindung von Genf nach Rennes. Überall in Europa gibt es Bedarf an neuen Destinationen. Und in Zürich haben wir die bestehenden Verbindungen verstärkt, vor allem nach Tegel, den Flughafen Nummer 2 in Berlin.

Kommt der Einstieg in das Langstreckengeschäft nach dem Vorbild des Billigfliegers Norwegian für Sie nicht in Frage, um weiter zu wachsen?

Richtig. Wir wollen uns auf keinen Fall in Märkte und Konzepte stür- ▷

VOM PACKAGING ZUR LUFTFAHRT

Thomas Haagensen, der aus einer dänisch-deutschen Familie stammt, ist in der Schweiz aufgewachsen. Nach seinem Abschluss in Business Administration an der HEC Lausanne begann er 1996 seine Karriere bei Tetra Pak. Von 2004 bis 2008 lebte er in Beirut, wo er für Tetra Pak als Verkaufsleiter für Libyen und Syrien tätig war. 2008 fing Haagensen als Country Director für die Schweiz und Deutschland bei EasyJet an. Im Juli 2017 wurde er Geschäftsführer von EasyJet Europe. Die meiste Zeit verbringt Haagensen auf Reisen, pendelt vor allem zwischen London, Berlin und Genf – natürlich in Flugzeugen mit dem markanten Schriftzug auf Orange.

EMMANUELE CONTINI / NEWSCOM

2017 hat EasyJet einen Teil der Flotte von Airberlin übernommen, als die deutsche Airline insolvent war. Das hat die Marktposition von EasyJet in Deutschland gestärkt.

zen, mit denen wir uns nicht auskennen. Langstrecken sind ein eigenes Geschäft. Wir konzentrieren uns auf das, was wir am besten können, auf Kurz- und Mittelstreckenflüge. Sollte es hier einmal keine Wachstumschancen mehr geben, könnte sich die Langstreckenfrage natürlich stellen. Doch das ist absolut nicht der Fall, wie die Eröffnung unserer Basis am Flughafen Tegel dieses Jahr zeigt.

Was ist an den Langstreckenflügen so anders?

Bei EasyJet sind wir die Arbeit im europäischen Luftraum gewohnt, der offen ist. Wenn Sie diesen Luftraum verlassen, müssen Sie für jedes einzelne Land Überflugrechte erwerben. Die Situation ist dann eine ganz andere. Und auch die Personalplanung wird erheb-lich komplizierter. Bei uns macht eine Crew ein bis zwei Hin- und Rückflüge pro Tag und wird dann von der nächsten abgelöst. Am Ende des Tages gehen alle nach Hause. Wenn Sie aber Langstreckenflüge anbieten wollen, dann geht das nicht mehr. Ausserdem nutzen wir bei EasyJet nur eine einzige Flugzeugbaureihe, die Airbus-A320-Familie, zu der die A319, A320 und A321 gehören. Dadurch können unsere Piloten jede beliebige Maschine des Konzerns fliegen. Bisher wurden auf der Langstrecke allerdings nur grössere Flugzeuge eingesetzt, vom Typ Airbus A330, was eine andere Ausbildung erfordert. Das ändert sich allerdings gerade mit der Einführung des A321neo LR, der auch langstreckenfähig sein soll (siehe dazu S. 44).

Wenn die Unterschiede so gross sind – können dann Billigflüge auf der Langstrecke überhaupt funktionieren?

Das weiss ich nicht. Mehrere Airlines probieren es. Doch dass eine solche Strategie wirklich aufgehen kann, muss erst noch nachgewiesen werden. Derzeit befindet sich dieses Geschäftsmodell in einer Testphase. Lassen Sie uns in fünf Jahren noch einmal darüber sprechen. Allerdings steht eines heute schon fest: Die Marktkonsolidierung in Europa wird sich fortsetzen. In den USA kontrollieren heute die vier grössten Airlines 75 Prozent des Markts, die Marktführer in Europa (Lufthansa, Ryanair, IAG und Air France-KLM) dagegen nur 50 Prozent.

Die Nachfrage nach preisgünstigen Langstreckenflügen ist aber da. Der beste Beweis ist der Worldwide-Service, den EasyJet letztes Jahr gestartet hat…

In der Tat haben wir im September 2017 Worldwide gestartet, ein Umsteigerprogramm, über das Langstreckenflüge anderer Anbieter wie Norwegian, WestJet und Singapore Airlines gefunden werden können. Das bedeutet konkret: Kunden, können über unsere Plattform Flüge nach Nord- und Südamerika sowie nach Ostasien buchen. Der Kunde bezahlt einen Komplettpreis für eine Strecke, zu der ein oder zwei EasyJet-Flüge innerhalb Europas gehören, um den Startflughafen für den Langstreckenflug zu erreichen. Wir kümmern uns um den Gepäcktransfer und um eventuelle Probleme bei verspäteten Flügen. Das erleichtert die Reise, da viele Kunden ohnehin schon EasyJet für ihre Anschlussflüge genutzt haben. Seit einem Jahr wächst dieses Portal: Immer mehr Airlines sind dazugekommen. Das beweist nur, dass die Nachfrage wirklich da ist. Doch mit diesem Service verlassen wir ja unser Hauptgeschäftsfeld keineswegs.

Viele klassische Fluggesellschaften wie Swiss haben das Modell von EasyJet kopiert. Was unterscheidet Sie noch von der Konkurrenz?

Im Vergleich zu den klassischen Billigfliegern sind wir näher an den Kunden, weil wir die grössten Flughäfen anfliegen. 300 Millionen Menschen leben etwa eine Autostunde von den Flughäfen entfernt, die zu unserem Netz gehören.
Und auch im Vergleich zu den Traditionsanbietern haben wir einen grossen Vorteil: Denn wir sind eine gesamteuropäische Fluglinie mit Flugzeugbasen in acht Ländern. Dadurch haben wir eine Gesamtsicht auf den europäischen Markt, während altgediente Airlines wie Air France oder Swiss weiter einen nationalen Ansatz verfolgen. Das Ergebnis: Wir eröffnen ganz neue Strecken, an die noch niemand gedacht hat, wie etwa Genf–Nantes oder Toulouse–Sevilla.

Der zunehmende Luftverkehr führt zu einer beunruhigend hohen Umweltbelastung. Ist das noch vertretbar?

Wir verfolgen das Problem mit grosser Aufmerksamkeit. Unser Geschäftsmodell schreibt uns übrigens eine grösstmögliche Optimierung auf allen Ebenen vor, auch was die Umweltbelastung angeht. Natürlich vergisst man viel zu oft, dass Emissionen auch Kosten bedeuten, und wir sind eine Billigfluggesellschaft. Mit unserem Airbus A320neo und A321neo sinken unser CO2-Ausstoss um 15 Prozent und die Lärmbelastung beim Starten und Landen um die Hälfte im Vergleich zu den Vorgängermaschinen. Die Reduzierung des Lärmpegels ist natürlich vor allem für zentrumsnahe Flughäfen wie Genf sehr wichtig. Und auf dem Rollfeld setzen wir immer auch nur ein Triebwerk zum Fahren ein.

Doch damit wollen wir uns nicht begnügen. Wir arbeiten an zahlreichen Innovationen: So haben wir beispielsweise seit Anfang 2018 einen Chief Data Officer, der dafür sorgt, die enorme Masse an Daten, über die wir verfügen, auszuwerten. Auf diese Weise konnten wir einen Algorithmus zur Pünktlichkeitsvorhersage entwickeln. Anhand der Analyse von Parametern wie Wetter, Überlastung des Luftraums oder Zustand der Flotte sagt er Verspätungen voraus und sorgt dafür, dass die Auswirkungen möglichst gering ausfallen.

Und 2030 wollen Sie ein Elektroflugzeug starten lassen, das klingt ziemlich utopisch?

Wir arbeiten in der Tat mit der US-Firma Wright Electric an einem 100-Prozent-Elektro-Flugzeug für kurze Distanzen. Diese Maschine könnte 2030 Strecken wie London–Amsterdam bedienen. Mit unserer Unterstützung für dieses Projekt wollen wir auch ein bisschen Unruhe stiften. Die Automobilindustrie ist zur Elektromobilität übergangen. Warum sollte das nicht auch die Luftfahrt tun? ◢

IN ZAHLEN

298

Flugzeuge betreibt das Unternehmen. 25 davon sind in der Schweiz stationiert, 11 in Basel und 14 in Genf.

93%

So hoch war die durchschnittliche Auslastung der EasyJet-Flotte im Jahr 2017.

7

Jahre sind die EasyJet-Flugzeuge im Durchschnitt unterwegs. Damit verfügt EasyJet über die modernste Flotte Europas.

80

Gramm CO_2 stossen die Maschinen von EasyJet pro Passagier und Kilometer aus, 2003 waren es noch 116 Gramm. Zum Vergleich: Ein Neuwagen (2017) in der Schweiz emittiert im Durchschnitt 134 Gramm CO_2 pro Kilometer (s. Infografik Seite 37).

88’500’000

Passagiere hat EasyJet 2018 befördert. Rekord! 10,2 Prozent mehr als im Vorjahr. Damit liegt die Airline im europaweiten Vergleich auf Platz fünf. Platz eins belegt Lufthansa mit 130 Millionen Passagieren (2017), gefolgt von Ryanair mit 129 Millionen.

AIRBUS

DIESER FLIEGER STELLT ALLES AUF DEN KOPF

Der A321neo LR ist die Langstreckenvariante der Airbus-Maschine. Sie wurde gerade erst in den Dienst gestellt – und wird den Markt für Transatlantikflüge kräftig aufwirbeln.

BERTRAND BEAUTÉ

Wenn Sie regelmässig mit EasyJet fliegen, haben Sie sicher schon in einem Airbus A321 gesessen. Das sogenannte Single-Aisle-Flugzeug, das also nur einen Mittelgang in der Kabine besitzt, wurde bislang ausschliesslich für Kurzstreckenflüge wie Genf–Barcelona oder Zürich–London eingesetzt. Doch ab jetzt wird alles anders. Die neueste Variante des Fliegers, der A321neo LR (Long Range), ist dank effizienterer Triebwerke in der Lage, 7'400 Kilometer nonstop zu fliegen – eine Distanz, die bisher den deutlich grösseren Twin-Aisle-Maschinen vorbehalten war. Damit ist das Modell für Strecken wie etwa Zürich–New York, Lissabon–Recife, Dubai–Peking, Kuala Lumpur–Tokio oder auch Singapur–Sydney ausgelegt. Eine kleine Revolution. «Der A321 LR wird den Langstreckenmarkt umkrempeln, weil er Verbindungen möglich macht, die bisher noch gar nicht existieren», prognostiziert Xavier Tytelman, Luftfahrtexperte bei der Unternehmensberatung CGI Business Consulting. «Das wird den Luftraum komplett neu ordnen.»

Denn durch die enorme Menge Kraftstoff, die für Langstreckenflüge gebraucht wird, musste man dort bisher grosse Flugzeuge mit 300 bis 400 Sitzplätzen einsetzen. Um Grossflugzeuge rentabel zu betreiben, hatten die Airlines keine andere Wahl, als von Drehkreuzen aus zu starten, also riesigen Flughäfen in grossen Städten, die genügend Passagiere anziehen.

Das Ergebnis: Das Luftverkehrsnetz ähnelt in seinem Aufbau einem Spinnennetz. Single-Aisle-Flugzeuge fliegen von regionalen Flughäfen zu riesigen Drehkreuzen, wo die Passagiere in die Langstreckenflieger umsteigen können. Ein System, das der A321neo LR, der je nach Kabinenkonfiguration zwischen 200 und 240 Plätze hat, auf den Kopf stellen könnte. «Mit der Inbetriebnahme dieses Flugzeugs können neue Langstreckenziele von kleineren Flughäfen aus angeboten werden, die mit Grossflugzeugen niemals rentabel wären», so Jean-Baptiste Nau, Luftfahrtexperte beim Consulting-Büro Wavestone. «Paris–New York kennt man, in Zukunft wird es auch ein Toulouse–New York geben.» Diese Direktflüge sind den Billigfluggesellschaften vorbehalten, die im A321neo LR nun ihre Chance sehen, sich auch auf dem Langstreckenmarkt zu etablieren. Konkret bedeutet das, dass sie nicht mit den traditionellen Branchenriesen auf Strecken wie London–New York konkurrieren müssen, sondern ganz neue Verbindungen wie Boston–Bristol anbieten könnten.

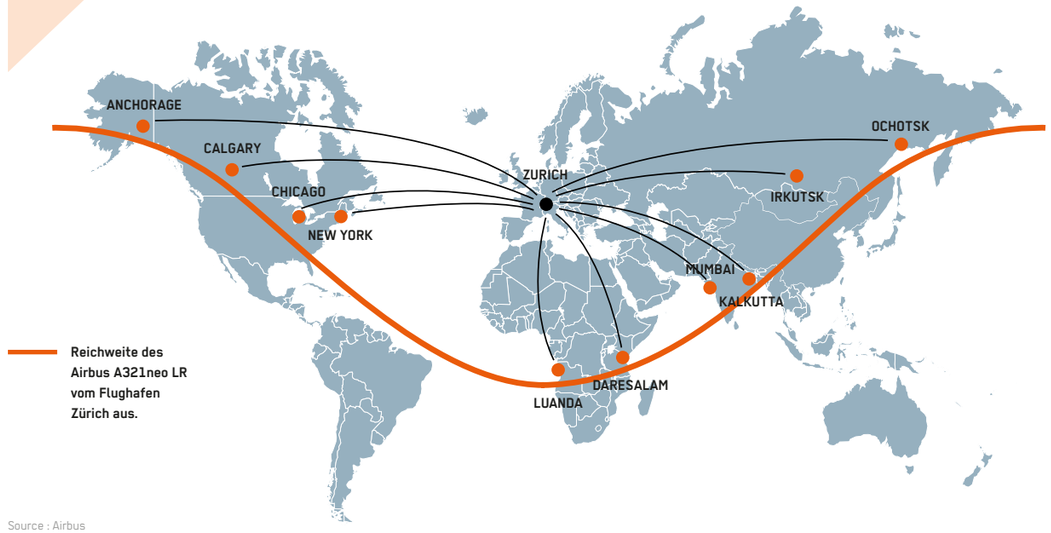
> «PARIS–NEW YORK KENNT MAN, IN ZUKUNFT WIRD ES AUCH TOULOUSE–NEW YORK GEBEN»
>
> **Jean-Baptiste Nau**, Luftfahrtexperte beim Consulting-Büro Wavestone

Darauf setzt Norwegian, der grösste Langstrecken-Billigflieger in Europa, der 2016 30 A321 LR bestellt hat, um Flüge zwischen Bordeaux und den USA anbieten zu können. Die günstige israelische Fluggesellschaft Arkia, die das erste Exemplar des A321 LR im November 2018 erhalten hat, nutzt ihn, um von Israel aus Ziele in Europa und Asien anzufliegen. Die Gefahr wird inzwischen so ernstgenommen, dass Air France sich auf diese Herausforderung in ihren strategischen Leitlinien bezieht: «Angesichts der Entwicklung von Single-Aisle-Flugzeugen für Langstrecken (…) müssen wir die neuartige Konkurrenz mit grösster Ernsthaftigkeit untersuchen, um entsprechend zu reagieren», schreibt die französische Luftfahrtgesellschaft. Eine Reaktion wird auch von Boeing erwartet. Derzeit besitzt der US-Flugzeugbauer kein Flugzeug, das mit dem A321neo LR konkurrieren könnte. Die Maschinen vom Typ B737 Max 8, von denen eine im Dienst der Lion Air Ende Oktober abstürzte, können nicht so viele Passagiere wie das Airbus-Modell transportieren und haben auch eine geringere Reichweite.

Die Fluggesellschaft Norwegian setzt das Flugzeug auf kürzeren Transatlantikrouten ein, etwa zwischen Dublin und Newburgh im Staat New York. ◢

GROSSE REICHWEITE

Auch wenn der A321neo LR nur für eine Distanz von 7'400 Kilometern zugelassen ist – die Maschine hat noch mehr drauf: Im März 2018 führte Airbus einen Testflug unter normalen Betriebsbedingungen von den Seychellen nach Toulouse durch: 8'300 Kilometer nonstop in 10 Stunden und 50 Minuten.



Source : Airbus

7 Unternehmen auf dem Radar

Auch wenn die Luftfahrtbranche boomt, so kommt es dennoch zu Turbulenzen. Hier ein Überblick über die interessantesten Unternehmen.

BERTRAND BEAUTÉ

NORWEGIAN

GRÜNDUNG: 1993
HAUPTSITZ: FORNEBU (NOR)
BESCHÄFTIGTE: 10'000
UMSATZ 2017: EUR 3,1 MRD.
KAPITALISIERUNG: EUR 9,3 MRD.
NASO

NORWEGIAN
DER LANGSTRECKENPIONIER

Bislang hat Norwegian Air Shuttle alle Fusionsangebote abgelehnt. Doch das muss nicht für immer so bleiben. Das 1993 gegründete skandinavische Unternehmen ist Vorreiter auf dem Markt für billige Langstreckenflüge. Seit 2013 wächst Norwegian wie verrückt – um fast 15 Prozent jährlich, sodass 2017 die Marge von 30 Millionen Passagieren erreicht wurde und die Airline damit zur Nummer acht in Europa aufstieg. Doch das allzu schnelle Wachstum basierte auf Krediten, die heute das Unternehmen belasten. Unter dem Druck von 2 Mrd. Euro Schulden wurden bei Norwegian die Flügel gestutzt. Um sich wieder zu erholen, kündigte die Gesellschaft im September den Verkauf ihrer 140 bestellten Flugzeuge an. Obwohl Lufthansa und IAG Interesse an einer Übernahme von Norwegian bekundet haben, bringt die Gerüchteküche den Aktienkurs des norwegischen Unternehmens immer wieder ins Schwanken.

RYANAIR

GRÜNDUNG: 1984
HAUPTSITZ: DUBLIN (IRL)
BESCHÄFTIGTE: 13'000
UMSATZ 2017: GBP 7,15 MRD.
KAPITALISIERUNG: GBP 13 MRD.
RYA

RYANAIR
DER UNRUHESTIFTER

Eine Steuer für Übergewichtige, Stehplätze in Flugzeugen oder eine Gebühr zur Toilettennutzung: Seit der Gründung 1984 erschüttert Ryanair die Luftfahrtbranche mit immer neuen, aufsehenerregenden Meldungen, verkündet vom polarisierenden Chef Michael O'Leary. Hinter diesen (bislang folgenlosen) Provokationen steckt ein florierendes Unternehmen. Im Geschäftsjahr vom 1. April 2017 bis zum 31. März 2018 verbuchte Ryanair einen Rekordgewinn von 1,4 Mrd. Euro, 10 Prozent über dem Vorjahreswert. Die Experten raten für 2019 dennoch zur Vorsicht. Die irische Fluggesellschaft, die immer wieder gesellschaftlichen Unmut auf sich zieht, musste nach mehreren Streiks dem Personal Lohnerhöhungen gewähren. Auch der Anstieg des Ölpreises und der Brexit werden die Gewinne des Unternehmens belasten. Aus diesen Gründen spricht die Mehrheit der Analysten eine «Hold»-Empfehlung aus und rät dazu, bessere Zeiten abzuwarten.

PIERRE ANDUJET

GRÜNDUNG: 1995
HAUPTSITZ: LONDON-LUTON (GBR)
BESCHÄFTIGTE: 12'000
UMSATZ 2018: GBP 5,9 MRD.
KAPITALISIERUNG: GBP 4,4 MRD.
EZJ

EASYJET
DER NIMMERSATT

Nach der Übernahme von Teilen der Air Berlin im Dezember 2017 kündigte EasyJet Anfang November an, die Gespräche mit der italienischen Regierung fortzusetzen, um das Kurzstreckengeschäft der in roten Zahlen steckenden Alitalia zu übernehmen. Mit dieser Akquisitionspolitik zählt die orangefarbene Airline bei der Neuordnung des sich konsolidierenden europäischen Luftfahrtsektors zu den Marktführern. Nach 88,5 Millionen beförderten Passagieren im Jahr 2018 plant EasyJet 2019, die symbolische Marke von 90 Millionen zu knacken. Der Anstieg des Ölpreises, auf den ein Drittel der Unternehmenskosten entfallen, sowie die möglichen Folgen des Brexits lassen die Analysten zur Vorsicht mahnen. Die Mehrheit von ihnen spricht eine «Hold»-Empfehlung aus.

SOUTHWEST

GRÜNDUNG: 1971
HAUPTSITZ: DALLAS (USA)
BESCHÄFTIGTE: 57'700
UMSATZ 2017: USD 21,17 MRD.
KAPITALISIERUNG: USD 29,54 MRD.
LUV

FRAPORT

GRÜNDUNG: 1924
HAUPTSITZ: FRANKFURT/MAIN (DEU)
BESCHÄFTIGTE: 20'673
UMSATZ 2017: EUR 2,9 MRD.
KAPITALISIERUNG: EUR 5,9 MRD.
FRA

FLUGHAFEN ZÜRICH

GRÜNDUNG: 2000
HAUPTSITZ: KLOTEN ZH (CHE)
BESCHÄFTIGTE: 1'773
UMSATZ 2017: CHF 1,04 MRD.
KAPITALISIERUNG: CHF 5 MRD.
FHZN

LIONEL BONAVENTURE / AFP

GRÜNDUNG: 1945
HAUPTSITZ: TREMBLAY-EN-FRANCE (FRA)
BESCHÄFTIGTE: 17'422
UMSATZ 2017: EUR 3,6 MRD.
KAPITALISIERUNG: EUR 17,4 MRD.
ADP

SOUTHWEST
DAS US-MODELL

1966 sassen Rollin King, ein Unternehmer aus Texas, und sein Anwalt Herb Kelleher in einer Bar und tranken Bier. Der Legende zufolge kam ihnen damals eine Idee, die den Luftverkehr revolutionieren sollte: Eine Airline, deren Flugzeuge immer voll besetzt wären, könnte ihre Tickets für die Hälfte des Preises verkaufen. Im Jahr 1971, als die Southwest Airlines in den Dienst ging, hatte sie bereits alles, was später den Erfolg von Ryanair und EasyJet in Europa ausmachen sollte: niedrige Preise, eine maximale Auslastung der Maschinen und zahlungspflichtige Extras ohne Ende. Auch wenn Southwest seit der Gründung turbulente Phasen durchmachte, hat sie immer schwarze Zahlen geschrieben. Das Geschäftsjahr 2017 schloss das Unternehmen zum 45. Mal mit Gewinn ab, diesmal in Höhe von 3,5 Mrd. Dollar. Ein sicherer Wert, für den die meisten Analysten eine Kaufempfehlung aussprechen.

FRAPORT
DAS FRANKFURTER DREHKREUZ

Das Unternehmen Fraport, das den Flughafen Frankfurt, aber auch viele andere Airports auf der Welt betreibt – darunter die Flughäfen von Ljubljana (Slowenien), Warna (Bulgarien), Sankt Petersburg (Russland), Lima (Peru) und Xi'an (China)–, profitiert vom weltweiten Luftverkehrswachstum. In den ersten neun Monaten des Jahres 2018 kletterte der Gewinn der deutschen Firma um 10,4 Prozent auf 377,8 Mio. Euro. Die 14 griechischen Regionalflughäfen, seit April 2017 Teil des Fraport-Konzerns, sind mit für das gute Ergebnis verantwortlich. Die geplante Ausweitung des Frankfurter Flughafens – die Inbetriebnahme des neuen Terminals 3 ist für 2023 geplant – dürfte die Erträge noch weiter steigern. Da knapp 51 Prozent der Fraport-Aktien von der Stadt Frankfurt am Main und dem Bundesland Hessen gehalten werden, ist das börsenkotierte Unternehmen weiterhin in öffentlicher Hand. Viele Analysten raten dazu, den Titel zu kaufen oder zu halten.

FLUGHAFEN ZÜRICH
DER SCHWEIZER MARKTFÜHRER

Steigende Passagierzahlen, eine positive Entwicklung der Geschäftstätigkeit und hohe Auslandsgewinne: Der Flughafen Zürich, der einzige börsenkotierte Flughafen der Schweiz, hatte 2017 ein starkes Jahr mit einem Gewinn von 285,5 Mio. Franken, 15,1 Prozent mehr als im Vorjahr. Der weltweite Boom des Luftverkehrs dürfte dem Züricher Drehkreuz, durch das 2017 insgesamt 29,4 Millionen Passagiere geschleust wurden (Genf–Cointrin zum Vergleich: 17,3 Millionen), in den nächsten Jahren weitere Gewinne bescheren. Doch die vom Bundesamt für Zivilluftfahrt vorgeschlagenen Änderungen der Flughafengebühren könnten die Ergebnisse belasten. Die Anpassungen sehen eine 30- bis 50-prozentige Erhöhung der Abgaben auf kommerzielle Erträge vor. Sollten die Änderungen vom Bundesrat verabschiedet werden, könnte der Umsatz des Flughafens Zürich nach eigenen Berechnungen ab 2020 um ein Viertel sinken. Von diesen Aussichten verunsichert, haben die Anleger heftig reagiert. Im November gab die Aktie am Tag der Bekanntgabe um 15 Prozent nach. Ein Titel, den man halten sollte.

ADP
DER GLOBALE RIESE

Die Entscheidung der Macron-Regierung könnte für noch mehr Aufruhr in Frankreich sorgen. Doch die Sache ist beschlossen: Am 4. Oktober 2018 hat das Parlament grünes Licht für die Privatisierung der Groupe ADP, ehemals Aéroports de Paris, gegeben. Konkret heisst das, dass der französische Staat, der 50,63 Prozent am Unternehmen hält, sämtliche oder einen Teil seiner Aktien veräussern wird. Diese Ankündigung hat zu einem Kurssprung des ADP-Titels geführt. Dazu muss man wissen, dass das Unternehmen ein Goldesel ist. 2017 hat ADP einen Gewinn von 571 Mio. Euro eingefahren, 31 Prozent mehr als 2016. Neben dem Drehkreuz Paris Charles de Gaulles (CDG) betreibt die Groupe ADP weltweit 26 Flughäfen, die 2017 von etwa 228,2 Millionen Passagieren genutzt wurden. Und die Aussichten für den Flughafenbetreiber sind wegen des erwarteten starken Wachstums der Branche gut. Die Mehrheit der Analysten empfiehlt, den Titel zu halten.

ZERTIFIKAT

In die Luftfahrt investieren

Airlines verzeichnen ein starkes Wachstum in den Schwellenländern, und das Potenzial ist immer noch gross. Swissquote hat für die Branche ein eigenes Zertifikat entwickelt.

SWISSQUOTE.COM/AIRLINES ISIN: CH0385843716 SIX SYMBOL: SQBEMU

In den Industrieländern ist das Wachstum der Luftfahrtbranche leicht zurückgegangen. Kluge Airlines haben ihre Strategie daher geändert und setzen verstärkt auf die Regionen mit den höchsten Wachstumsraten – vor allem auf China und Indien. Das bringt nicht nur neue Einnahmen, sondern steigert auch die internationale Bekanntheit.

Von 2019 bis 2035 werden mehr als die Hälfte aller neuen Passagiere aus dem Asien-Pazifik-Raum kommen. Dieser wird damit zum wichtigsten Wachstumsmotor der Branche.

Damit winken auf den noch wenig erschlossenen Schwellenmärkten vielversprechende Umsätze für alle Fluggesellschaften, die bereit sind, die dortige Nachfrage zu bedienen.

VORTEILE DES ZERTIFIKATS

- → Innovative Thematik
- → Breite Streuung
- → Professionell und aktiv verwaltet
- → Handel an der SIX Swiss Exchange
- → Transaktionskosten von 9 US-Dollar pauschal

Weekdays 6 PM

Connecting Switzerland to the world!

the Swiss Pulse

Martina, Amanda, Hannah, Ana Maria

CNN Money SWITZERLAND

www.cnnmoney.ch

JULIE ZAUGG

Koreanisches Mädchen im SM Town Museum

K-POP SWISSQUOTE DEZEMBER 2018

K-Pop: Diese Welle ist Goldes wert

Immer mehr Fans fahren auf diese Musik aus Korea ab – in Peking ebenso wie in Paris oder Kalifornien. Das klingt fantastisch – auch für die drei Labels, die den knapp 5 Mrd. Dollar schweren Markt beherrschen.

JULIE ZAUGG, SEOUL

SM Town belegt in Seoul gleich mehrere Etagen in einem Wolkenkratzer, im Herzen des schicken Gangnam-Viertels. Ein wahrer Pilgertempel des K-Pops, in dem man alle möglichen Produkte mit den Konterfeis der gerade angesagten Idole kaufen kann: Lego-Figuren der Bandmitglieder von TVXQ zum Beispiel, eine Handcreme mit den Gesichtern der Sänger von EXO oder verpackte Nüsse mit Red-Velvet-Aufdruck. Man findet hier auch ein Museum und einen Konzertsaal für holografische Veranstaltungen. Alles im Zeichen des koreanischen Supersounds.

Kaum ist die letzte Schulstunde vorbei, trudeln hier immer mehr junge Mädchen ein. Sie sehen sich die Poster an, die ihre Idole signiert haben, und kichern, essen einen Cupcake mit dem Logo ihrer Lieblingsband oder lassen sich in einer Augmented-Reality-Kabine an der Seite ihres Stars porträtieren. Einige haben auch ihre Mütter im Schlepptau.

K-Pop ist nicht nur ein kultureller Tsunami, sondern auch ein Wirtschaftsphänomen. Das musikalische Genre ist Anfang der 1990er-Jahre entstanden, im Zuge des Wiederaufbaus der Demokratie in Südko-▷

rea. Damals wagte eine Handvoll Unternehmer aus dem Kulturbereich zum ersten Mal den Blick über die Landesgrenzen. «Einer von ihnen war Lee Soo-Man, der sich in die USA aufmachte», erzählt Patty Ahn, Expertin für K-Pop an der Universität von Kalifornien in San Diego. «Er war verblüfft von dem Erfolg von MTV und der Qualität der Videos, die Künstler wie Michael Jackson produziert haben. Und so versuchte er, das Modell auf Südkorea zu übertragen.»

1995 gründete Soo-Man die Plattenfirma SM Entertainment und brachte die erste K-Pop-Band auf den Markt: H.O.T. Heute dominiert sein Label zusammen mit zwei weiteren Plattenfirmen, JYP Entertainment und YG Entertainment, die 4,7 Mrd. Dollar schwere Branche. Die Unternehmen haben ein ganzheitliches Geschäftsmodell entwickelt, das an das der verarbeitenden Industrie erinnert.

Die Künstler werden bei extrem hart umkämpften Castings bereits im Alter von neun oder zehn Jahren entdeckt. «Sie werden gezwungen, einen Zehnjahresvertrag zu unterzeichnen, der sie an ein Label bindet und diesem Unternehmen dann die gesamten zukünftigen Einnahmen sichert», erklärt Martin Roll, Experte für Branding in Asien. «Dann absolvieren sie ein jahrelanges, intensives Training, bevor sie öffentlich auftreten dürfen», ergänzt Won-Yong Oh, Professor für Wirtschaftsstrategie an der Universität von Nevada. «Am Ende hat man dann fertige Stars.»

Ein Teil der Einnahmen von SM, JYP und YG stammt aus dem Verkauf von CDs, MP3s oder Streaming. Die Boygroup EXO verkaufte ihr Album The War im vergangenen Jahr 1,6 Millionen Mal. Damit gehört die Band zur Riege der internationalen Superstars. «Monster», ihr bekanntester Song, wurde seit der Veröffentlichung 2016 bereits 205 Millionen Mal auf YouTube aufgerufen.

«K-Pop-Gruppen sind stark von Online-Plattformen abhängig», so Won-Yong Oh. «Dort verdienen sie an der Werbung.» Auch Tourneen sind eine wichtige Einnahmequelle. Die 40'000 Tickets für die beiden Konzerte der Kultband BTS in Paris Ende Oktober waren innert weniger Stunden ausverkauft. Einige wurden

JULIE ZAUGG

Müsliriegel mit Bildern von K-Pop-Gruppen.

im Internet für 4'500 Euro gehandelt. Die Helden des K-Pops beherrschen mittlerweile das Handwerk des Merchandisings wie kein anderer. Ihre Konterfeis prangen auf T-Shirts, Aufklebern, Tassen, Kissen oder Masken. Als das Geschäft Line Friends am New Yorker Times Square eine Figurenreihe zur Band BTS in sein Angebot aufnahm, wurde der Laden von 35'000 K-Pop-Anhängern gestürmt.

Die Künstler werden bei extrem hart umkämpften Castings im Alter von neun oder zehn Jahren entdeckt

Die Fans dieser Musikrichtung sind tatsächlich unglaublich treu. So gibt es für jede Band eine Anhängergruppe mit einem bestimmten Namen. Die Anhänger der Band BTS nennen sich ARMY, die von SHINee Shawols, die von BigBang heissen Blackjacks. «Manche Fans kaufen das Album einer Band fünf Mal, nur um die Verkaufszahlen nach oben zu treiben», so Patty Ahn. Um diese Leidenschaft in Geld umzumünzen, organisieren die Labels regelmässig zahlungspflichtige Veranstaltungen, bei denen Fans ihre Stars treffen und sich Autogramme holen können.

Seit Neuestem versuchen einige Plattenfirmen, sich breiter aufzustellen. «SM Entertainment hat gerade einen Reiseveranstalter übernommen», so Won-Yong Oh. Das Label besitzt überdies eine Werbeagentur und produziert mehrere Fernsehserien.

Auch ihren Kundenkreis haben die hiesigen Major-Labels erweitert. «Seit der Jahrtausendwende verkauft sich K-Pop auch über die Grenzen Koreas hinaus», berichtet Michelle Cho, Wissenschaftlerin an der Universität McGill in Kanada. «Als Erstes hat diese Musik Asien im Sturm erobert, vor allem Japan, China, Hongkong ▷

INTERESSANTE UNTERNEHMEN

SM ENTERTAINMENT
NUMMER-EINS-GARANT

SM Entertainment ist der Marktführer des K-Pops. Im zweiten Quartal 2018 sind die Umsätze um 84 Prozent und die Gewinne im Vergleich zu 2017 um 626 Prozent gestiegen. Zu seinen Künstlern gehören Erfolgsgaranten wie Girls' Generation, Super Junior und EXO sowie Bands, die neue Musikrichtungen ausprobieren wie etwa Red Velvet, die sich vom R'n'B inspirieren lassen. Bald werde das Unternehmen von seiner «Expansion» in neue Bereiche wie Werbung, Produktion von TV-Inhalten oder der Zusammenstellung von Bands für den chinesischen Markt wie etwa NCT profitieren, sagt Park Jeong-yeop. Der Analyst bei Mirae Asset spricht eine BUY-Empfehlung aus. Auch die Konzerte dürften dem Label weitere Umsätze bringen: 2018 kamen 2,3 Millionen Fans zu den Auftritten seiner Künstler.

HAUPTSITZ: SEOUL
BESCHÄFTIGTE: 373
UMSATZ (2017): USD 321 MIO.
041510

YG ENTERTAINMENT
SCHWERER SCHLAG NAMENS BIG BANG

YG Entertainment hat leicht an Schwung verloren und verzeichnete im zweiten Quartal 2018 einen Rückgang der Gewinne um 68 Prozent auf 1,4 Mrd. Won (1,2 Mio. Franken). Das Label bekommt das brutale Karriereende von BigBang, einer seiner rentabelsten Bands, voll zu spüren. Denn Bandleader T.O.P. muss seine zweijährige Wehrpflicht ableisten. Zudem wurde er vor kurzem positiv auf Marihuana getestet, was in der makellosen Welt des K-Pops ein schweres Vergehen ist. Und 2NE1, ein anderes Rennpferd aus dem YG-Stall, hat 2016 beschlossen aufzuhören. Doch der Erfolg seines neuen weiblichen Quartetts Black Pink könnte dem Label ab dem dritten Quartal helfen, sich zu erholen.

HAUPTSITZ: SEOUL
BESCHÄFTIGTE: 262
UMSATZ (2017): USD 308 MIO.
122870

Die Band EXO von SM Entertainment auf dem K-Pop World Festival in Changwon

REPUBLIC OF KOREA

und Taiwan.» Ab 2008 entdeckten dann auch die USA und Europa den K-Pop – YouTube sei Dank. 2012 ging der Song Gangnam Style von Psy viral und verschaffte den koreanischen Bands den ersehnten Durchbruch.

Seitdem feiert der K-Pop im Westen Riesenerfolge, vor allem durch die Bekanntheit von Bands wie BTS. Die Labels haben es geschickt verstanden, diese Begeisterung zu nutzen. Mehrere Gruppen wie die Wonder Girls oder Seventeen haben Songs und teilweise sogar ganze Alben auf Japanisch, Chinesisch oder Englisch übersetzt. Für ein paar Jahre hat sich EXO sogar zweigeteilt: Ein Teil der Band trat in Südkorea auf, der andere in China, jeweils auf Koreanisch oder Mandarin.

Und die Auswirkungen dieser koreanischen Welle – im Land selbst «Hallyu» genannt – reichen noch weiter. «Vor rund 20 Jahren hatte Südkorea kein gutes Image», erklärt Martin Roll. «Mit dem Land hat man allenfalls den Koreakrieg, Spannungen mit Pjöngjang oder die Asienkrise von 1998 verbunden.» K-Pop hat dazu beigetragen, das Image kräftig aufzupolieren. Heute steht die Marke Südkorea für Qualität, Präzision und Glitzer.

«Manche Fans kaufen das Album einer Band fünf Mal, nur um die Verkaufszahlen nach oben zu treiben»

«Der Imagegewinn ist gut für die Tourismusbranche und steigert auch die Verkaufszahlen von Produkten wie Samsung-Telefonen oder Hyundai-Autos», so der Experte. In einer Umfrage unter Reisenden aus dem Jahr 2013 gaben 60 Prozent an, dass sie nur wegen Hallyu nach Südkorea gekommen seien. Immer wenn die koreanischen Kulturexporte um 1 Prozent steigen, legen auch die Konsumgüter des Landes um 0,03 Prozent zu, wie das Hyundai Research Institute errechnet hat.

Kein Wunder also, dass Kosmetika, Lebensmittel, Videospiele und Filme in Korea auf der K-Pop-Welle mitschwimmen. Der Hype um diese Pop-Variante hat in den letzten Jahren, besonders in den anderen Ländern Asiens, rasant zugenommen. Es dürfte weltweit einzigartig sein, dass die koreanische Regierung im Ministerium für Kultur eigens eine Abteilung zur Förderung und finanziellen Unterstützung des K-Pops geschaffen hat. Mit einem Jahresbudget von 500'000 Dollar.

Doch so imposant es auch sein mag, das K-Pop-Imperium ist keineswegs unerschütterlich. «Der Streit zwischen Seoul und Peking 2017 um das amerikanische Raketenabwehrsystem THAAD war ein deutlicher Dämpfer für koreanische Exporte nach China», sagt Professor Won-Yong Oh von der Universität von Nevada. Und tatsächlich: Die Verkaufszahlen der K-Pop-Alben und -Produkte, die inzwischen stark von dem gigantischen Markt des Reichs der Mitte abhängen, gingen zurück.

Und natürlich sind die Labels auch nicht vor Fehltritten der Idole gefeit. Als die Band Block B sich 2012 in einem Interview über die schlimmen Überflutungen, die Thailand damals getroffen hatten, lustig machte, rauschte die Popularität sofort in den Keller. Und als 2011 ein Marihuana-Test von G-Dragon, Bandleader von BigBang, positiv ausfiel, musste sein Label YG Entertainment das Volumen seines Börsengangs um 10 Prozent verringern. ◢

JYP ENTERTAINMENT

FRAUENPOWER

In den letzten beiden Jahren hat JYP ein spektakuläres Wachstum hingelegt. Im zweiten Quartal 2018 verzeichnete das Label einen Umsatz von 31,6 Mrd. Won (28 Mrd. Franken), eine Steigerung um 11 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Gewinne kletterten sogar um 31 Prozent. Diese guten Ergebnisse hat die koreanische Plattenfirma vor allem dem Erfolg ihrer Mädchenband Twice zu verdanken. Die Girls landen einen Hit nach dem anderen. Auch die Boy-Band GOT7 räumt ab, vor allem in den USA, wo sie diesen Sommer erfolgreich auf Tournee unterwegs war. Zudem hat sich JYP mit dem chinesischen Label Tencent zusammengetan, um gemeinsam die Band Boy Story für den äusserst vielversprechenden Markt in China zu gründen. Die Gruppe debütierte im September und dürfte die Jahresbilanz des Konzerns noch weiter verbessern.

HAUPTSITZ: SEOUL
BESCHÄFTIGTE: 170
UMSATZ (2017): USD 90 MIO.
035900

Das SM Town Coex Artium im Seouler Stadtviertel Gangnam, ein Unterhaltungstempel rund um die Stars von SM Entertainment (Seoul, Südkorea, April 2017).

ISTOCK

GETTY IMAGES

Gleichstellung zahlt sich aus

Immer mehr börsennotierte Unternehmen starten Gleichstellungsinitiativen, um die Chancen von Frauen und Minderheiten im Betrieb zu verbessern. Dieses Engagement schafft auch Mehrwert fürs Geschäft.

MARIE MAURISSE

Auf diese Auszeichnung ist die Credit Suisse (CS) besonders stolz: 2017 belegte die Grossbank den ersten Platz im Diversity Index, der jedes Jahr gemeinsam vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug, von der Hochschule Luzern und der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) aufgestellt wird. Den Experten zufolge hat die CS im letzten Jahr besonders effektive Massnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter sowie ethnischer und sexueller Minderheiten in ihren Schweizer Büros umgesetzt.

Derzeit sind 20 Prozent der leitenden Posten bei der CS von Frauen besetzt. Dieser Anteil soll noch erhöht werden. Zu diesem Zweck wurde u.a. die Stelle des «Head of Diversity & Inclusion» geschaffen. Vor zehn Jahren gab es einen solchen Job noch gar nicht, inzwischen haben viele börsenkotierte Unternehmen diese Position geschaffen. Auch die #MeToo-Debatte, die Frauen ermuntert, nicht länger über sexuelle Übergriffe zu schweigen, hat die Entwicklung weiter befeuert.

Gemischte Teams treffen schnellere Entscheidungen und sind innovativer

Es tut sich was. Glassdoor zum Beispiel, das US-amerikanische Portal für Arbeitgeberbewertungen, übt inzwischen Druck auf die Konzerne aus, die ihre homosexuellen oder transsexuellen Mitarbeiter nicht ausreichend integrierten. Um negativen Schlagzeilen und möglichen Prozessen wegen sexueller Belästigung oder Diskriminierung aus dem Weg zu gehen, die in den USA immer häufiger angestrengt werden, haben die Unternehmen also gehandelt: Ein erster Schritt ist oft die Aufstellung eines Verhaltenskodex mit entsprechenden Sanktionen für den Fall von Verstössen. Darüber hinaus werden interne Schulungen zur Karriereförderung von Frauen angeboten. Dieser Wandel in der Firmenkultur hat umfangreiche Investitionen im Personalbereich mit sich gebracht. Es kommt also nicht von ungefähr, dass ▷

alle Massnahmen inzwischen auf ihre Wirksamkeit in qualitativer und quantitativer Hinsicht evaluiert werden. Verbessern Gleichstellung und Vielfalt die Gewinne eines Unternehmens? Ein Grossteil der seriösen Untersuchungen zu diesem Thema beantwortet die Frage mit einem klaren «Ja». Eine der anerkanntesten Studien, die der Unternehmensberatung McKinsey, nimmt jährlich etwa 1'000 Unternehmen in zwölf Ländern unter die Lupe. Die jüngste Studie mit Daten von 2017 zeigt, dass diejenigen Unternehmen, die den höchsten Frauenanteil in Führungspositionen aufweisen, ihre Chancen auf eine überdurchschnittliche Rentabilität um immerhin 21 Prozent erhöhen im Vergleich zu Firmen mit einem geringeren Frauenanteil im Management.

«Was die ethnische und kulturelle Vielfalt angeht, so liegt die Wahrscheinlichkeit einer überdurchschnittlichen EBIT-Marge bei rund 33 Prozent», so die McKinsey-Experten. «Konzerne, die sich nicht ausreichend für Gleichstellung engagieren, werden abgestraft.» Laut Studie schneiden etwas weniger als ein Drittel (29 Prozent) dieser Unternehmen eher unterdurchschnittlich ab im Vergleich zu den Mitbewerbern derselben Branche. Andere Untersuchungen, wie die des Peterson Institute for International Economics aus Washington, kommen zu dem gleichen Ergebnis.

Was aber macht Vielfalt und Gleichstellung zu Erfolgsfaktoren? Zunächst zieht das Engagement die grössten Talente an. Auf dem hart umkämpften weltweiten Arbeitsmarkt werden Firmen nach vielen Kriterien abgeklopft. Ein überdurchschnittlich qualifizierter Leitender kaufmännischer Angestellter indischer oder arabischer Herkunft wird sich für das Unternehmen entscheiden, das seiner Kultur am meisten Respekt entgegenbringt. Ein weiterer Vorteil: Gemischte Teams treffen schnellere und bessere Entscheidungen, ein Zusammenhang, auf den Heidi Grant und David Rock im November 2016 in einem Beitrag im «Harvard Business Review» hingewiesen haben. Heterogene Teams sind auch innovativer bei der Lösung komplexer Probleme. Und sie gehen stärker auf die Bedürfnisse der Kunden ein, vor allem der weiblichen und der LGBT-Kunden (LGBT für Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender), die einen immer grösseren Marktanteil ausmachen, wie eine 2013 veröffentlichte Studie des Williams Institute zeigt.

Novartis kommt beim Diversity Index von Thomson Reuters auf Platz 2

Doch das ist noch nicht alles. Eine integrierende Firmenpolitik fördert die Mitarbeiterzufriedenheit, sodass seltener interne Konflikte auftreten und die Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber dem Unternehmen steigt – wichtige Voraussetzungen für bessere finanzielle Ergebnisse. Schliesslich unterstreichen Vivian Hunt und ihre Kollegen, die Autoren der McKinsey-Studie, dass Vielfalt auch das Image des Unternehmens verbessert, eine Dynamik, die sich äusserst positiv auf die Marke auswirken kann.

Es sind keineswegs nur soziale Unternehmen, die sich durch eine proaktive integrierende Unternehmenskultur hervortun. Glaubt man McKinsey, dann legt vor allem die Finanzbranche Ehrgeiz an den Tag: Im Durchschnitt sind dort 18 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt, während es in der Konsumgüterindustrie und im Einzelhandel nur 13 Prozent sind. Bei den Unternehmen aus den Bereichen Kommunikation, Medien und neue Technologien ist die Entwicklung seit 2015 sogar rückläufig. ◢

ISTOCK

Plastikmüll: das Aus für Einwegprodukte

2020 soll in der Europäischen Union (EU) endgültig Schluss sein mit Plastikgeschirr und Strohhalmen aus Kunststoff. Unternehmen müssen daher nach Alternativen suchen.

MARIE MAURISSE

Wattestäbchen, Teller, Besteck, Strohhalme oder Luftballonstäbe … Bald werden all diese Alltagsgegenstände nicht mehr aus Kunststoff sein. Das jedenfalls ist der Plan der EU, die eine entsprechende Richtlinie verfasst hat und diese Anfang 2019 durchsetzen will. Dem Text zufolge haben die EU-Staaten nach der Abstimmung zwei Jahre Zeit, die Wegwerfprodukte aus dem Handel zu nehmen. Plastikflaschen dürfen zum Beispiel nur noch verkauft werden, wenn sie aus mindestens 35 Prozent recyceltem Kunststoff bestehen. «Man muss hier keinen Wettlauf gegen die Zeit befürchten», beschwichtigt Evguenia Dereviankine, Fachanwältin für Umweltrecht und Partnerin in der Kanzlei UGGC in Paris. «Die Kosten dieser Massnahme sollen in einem zumutbaren Rahmen bleiben.» Die Industrie wiederum stellt gar nicht in Frage, dass wir unseren Kunststoffkonsum reduzieren müssen – acht Millionen Tonnen landen jedes Jahr in den Weltmeeren, nur 15 Prozent des Kunststoffs werden weltweit recycelt. Die Wirtschaftsvertreter weisen allerdings darauf hin, dass die Umstellung kompliziert und teuer werden wird, da es noch keine ausgereiften Alternativmaterialien gibt. Pappbecher können zum Beispiel nur für Heissgetränke verwendet werden, wenn sie mit Kunststoff beschichtet sind. Biokunststoffe dagegen sind zwei bis sechs Mal so teuer und stehen auch bei Weitem nicht in ausreichendem Masse zur Verfügung. Rudy Koopmans, Forscher an der Hochschule für Technik und Architektur Freiburg und ein Experte auf diesem Gebiet, erklärt: «Weltweit werden heute pro Jahr nur zwei Millionen biologisch abbaubare bzw. kompostierbare oder aus Biomaterial gefertigte Verpackungen produziert. Man kann die Produktionsrate nicht einfach von heute auf morgen soweit erhöhen, dass alle Kunststoffteller durch Bio-Teller ersetzt werden können.»

Inwieweit droht nun das Verbot aus Brüssel zur Belastung für die Industrie zu werden? Bisher gibt es nur sehr wenig Datenmaterial dazu. Eine von der HSBC im September veröffentlichte Studie relativiert die Folgen der zukünftigen EU-Richtlinie: «Wir gehen davon aus, dass diese Massnahmen nicht einmal zwei Prozent der weltweiten Kunststoffnachfrage betreffen», schreiben die beiden Analysten der britischen Bank.

McDonald's und Coca-Cola zum Beispiel müssen dringend etwas an ihrem Konzept ändern

Allerdings dürften für die grossen Einzelhandels- und Lebensmittelkonzerne durchaus Mehrkosten anfallen. Logisch. McDonald's und Coca-Cola zum Beispiel müssen dringend etwas an ihrem Konzept ändern. Deswegen testet die Hamburgerkette schon jetzt Papierstrohhalme. Ikea will ab 2020 ganz auf diese Strohhalmsorte umsteigen. Auch Starbucks, das jährlich für einen weltweiten Verbrauch von vier Milliarden nicht recyclingfähiger Becher verantwortlich ist, wird möglicherweise gezwungen sein, sein System zu ändern. Der multinationale Konzern hat bereits angekündigt, sich ab 2020 vom Kunststoffstrohhalm zu verabschieden. Doch bislang existiert noch keine Technik, mit der sich die Kunststofffolie, die verhindert, dass Flüssigkeit aus dem Pappbecher läuft, ersetzen liesse. Die beste Alternative könnte laut Rudy Koopmans das «Cutin»-Projekt liefern: Auch hier wird der Becher mit Folie beschichtet – die jedoch aus Tomatenschalen hergestellt wird. Derzeit finanziert die EU die Forschung dazu. Angesichts der grossen Menge an Obst und Gemüse, die täglich in den Abfall wandert, liesse sich dieser Biokunststoff in ausreichender Menge produzieren.

Auch wenn das EU-Gesetz im Vergleich zu der ursprünglichen Fassung noch entschärft wurde, ist der Trend doch in jedem Fall eindeutig: Die Mitgliedsstaaten sind entschlossen, ihren Kunststoffverbrauch zu reduzieren. So wurde in Frankreich bereits das Egalim-Gesetz verabschiedet, dass zum 1. Januar 2020 Strohhalme und Teller aus Kunststoff verbietet. Indien hat zugesagt, dies ebenfalls bis 2022 umzusetzen. Die dortige Industrie macht allerdings ihrer Unzufriedenheit Luft: Laut indischem Berufsverband der kunststoffverarbeitenden Industrie soll diese Massnahme die Branche 220 Mio. Dollar kosten und 300'000 Arbeitsplätze vernichten. Die HSBC-Forscher weisen darauf hin, dass in Indien eine Reihe grosser multinationaler Konzerne bereits Druck gegen das Verbot gemacht habe. Unternehmen wie Coca-Cola, Amazon und H&M verlangen angeblich eine Übergangsphase. Coca-Cola hat gefordert, von den neuen Regelungen komplett ausgenommen zu werden, wenn es seine Verpackungen zurücknimmt und sich dazu verpflichtet, sie zu recyceln.»

Die Mineralölgesellschaften wiederum sehen die EU-Entscheidung scheinbar gelassen. In der Financial Times sagte Shell-Manager John Abbott, dass das Verbot «unausweichlich» sei. Zumal China keinen Kunststoffmüll mehr aus dem Ausland annimmt, obwohl es 2017 noch 56 Prozent davon importiert hatte. Jetzt sind die EU-Staaten mit riesigen Kunststoffmengen konfrontiert, die sie wegen fehlender Infrastruktur nicht recyceln können. Der Bau solcher Anlagen würde laut Deloitte-Bericht (2015) mindestens 1 Mrd. Dollar pro Jahr verschlingen. Das Problembewusstsein wächst überall, auch in der Schweiz. Selbst wenn es in Bern derzeit kein geplantes Verbot etwa von Kunststoffstrohhalmen gibt, geht Forscher Rudy Koopmans davon aus, dass diese Massnahme auch hierzulande kommen wird: «Wenn Europa das Gesetz verabschiedet, wird die Schweiz keine Wahl mehr haben.» ◢

ISTOCK

Mit den Ohren liest man besser

Das Hörbuch wurde ursprünglich für Sehbehinderte erfunden. Das ist fast 100 Jahre her. Jetzt feiert das Audio-Format ein spektakuläres Comeback. Den Ton geben die «Leser» in den USA an.

ANGÉLIQUE MOUNIER-KUHN

Die Aussicht auf eine lange Operation unter lokaler Betäubung hat Aline zum Hörbuch geführt. «Ich hatte eine Heidenangst. Deshalb brauchte ich irgendetwas, um mich während der OP abzulenken», erinnert sich die junge Mutter. Für die Liebhaberin von Gegenwartsliteratur handelte es sich leider nur um ein kurzes Vergnügen. «Nach meinem Geschmack war die Auswahl zu übersichtlich. Ich hatte mir Bridget Jones 2 heruntergeladen und angehört. Das hat mich entspannt, aber das war es dann auch.»

In den USA ist diese Art der Informationsverarbeitung inzwischen fast schon ein alter Hut

Nichtsdestotrotz könnte sich Aline vorstellen, irgendwann einmal wieder einem Hörbuch zu lauschen. Denn die Begeisterung der «Leser» für «Talking Books», wie sie in den 1930er-Jahren in den USA genannt wurden, wächst und daher wird auch das Angebot immer grösser. Der Vorläufer des heutigen Hörbuchs wurde auf ein Medium mit 78 Umdrehungen zum Abspielen auf einem Grammophon gepresst. Damals erfüllte das Hörbuch einen sozialen Zweck: Es sollte sehbehinderten Menschen einen Zugang zur Literatur verschaffen.

Mit der Verbreitung von Smartphones, digitalen Audioformaten und – einer neueren Entwicklung – dem Aufkommen von vernetzten Lautsprechern wurde dieser alten Erfindung neues Leben eingehaucht. Auf Spaziergängen, beim Joggen, Kochen, in der ▷

Bahn oder am Strand: Echte Hörbuchfans haben heute ihre sprechenden Begleiter immer dabei. Im Verlagswesen und im Buchhandel hat sich das Hörbuch zu einer eigenen Sparte entwickelt. Auf diesem gesättigten und von den veränderten Lesegewohnheiten gebeutelten Markt ist dies ein willkommener Hoffnungsschimmer.

Auch gefragte Autoren nehmen sich heute die Freiheit, ihre Werke direkt im Audioformat zu veröffentlichen

Alles begann – wie so häufig – in den USA. Dort ist diese Art der Informationsverarbeitung fast schon wieder ein alter Hut. Im Frühling ging das Pew Research Center davon aus, dass 18 Prozent der Amerikaner im vergangenen Jahr bereits ein Hörbuch «gelesen» hatten. Damit hätte sich dieser Prozentsatz seit 2011 quasi verdoppelt. Laut Forschungsinstitut nimmt dieser Wert sogar noch zu, wenn der Leser gebildet ist, in einem städtischen Milieu lebt und gut verdient. Wer hierbei nichts verpassen will, muss nur einen Blick in das meinungsbildende «Book Review» der «New York Times» werfen, das seit März eine Bestseller-Liste für Hörbücher veröffentlicht. «Wir müssen auf die steigende Nachfrage der Leser und Hörer nach Hörbüchern reagieren. Im Book Review berichten wir immer ausführlicher darüber», so Pamela Paul, die Chefredakteurin der Literaturbeilage. Wie beliebt dieses Medium ist, zeigen die Verkaufszahlen: Bislang ist das Hörbuch zwar noch ein Nischenmarkt mit einem Anteil von knapp 6 Prozent der Branche in den USA, doch die verzeichneten Gewinne nehmen rasant zu. Ein Geschenk des Himmels! Nicht zuletzt, weil der gewünschte Erfolg der Investitionen in E-Books bisher ausblieb. Die Association of American Publishers hat ermittelt, dass der Umsatz durch heruntergeladene Hörbücher zwischen Januar und August 2018 um 38 Prozent auf 295 Mio. Dollar im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gestiegen ist. Beim «physischen» Hörbuch, sprich bei der CD, ist dagegen ein unumkehrbarer Abwärtstrend zu beobachten (–25 Prozent in einem Jahr).

DANIEL HOFER / KEYSTONE

Donald Katz, Gründer und CEO der US-Plattform Audible

Noch ein wichtiges Signal für den Aufwind: Einige auch sehr gefragte Autoren nehmen sich heute die Freiheit, ihre Werke direkt im Audioformat zu veröffentlichen. Das Hörbuch ist mittlerweile kein Anhängsel des Buchs in Papierform mehr, sondern ein eigenständiges Produkt. Michael Lewis, gefeiert für seine Erzählkunst und seine weltweiten Finanzrecherchen, jener Michael Lewis, dem wir auch «The Big Short» zu verdanken haben, sorgte im letzten Sommer für Schlagzeilen: Er kündigte an, sein neuestes Werk «The Coming Storm» ausschliesslich auf der Plattform Audible herausgeben zu wollen. Für die kommenden Jahre ist die Veröffentlichung von drei weiteren Audio-Werken mit Michael Lewis vertraglich geregelt.

Die Plattform Audible, die Amazon 2008 für 300 Mio. Dollar gekauft hat, bietet eine Bibliothek mit Hunderttausenden von Titeln und setzt zudem verstärkt auf selbstproduziertes Material nach dem Vorbild der Originalproduktionen von Videostreaming-Anbietern. Audible dominiert nach wie vor mit Abstand den amerikanischen Markt vor anderen Plattformen wie Audiobooks, iTunes von Apple oder Scribd. Mehr Umsatz bedeutet allerdings auch mehr Konkurrenz. So hat sich das japanische Unternehmen Rakuten Kobo vor Kurzem mit dem Detailhandelsriesen Walmart zusammengetan, um mit einem eigenen Audioangebot an den Start zu gehen. Und Google? Seit diesem Jahr gibt es eine Hörbuch-Boutique im Google Play Store. ◢

MEHMET KAMAN / AFP

Zen-Ambiente auf der Frankfurter Buchmesse (13. Oktober 2018). Ein halber Konferenztag war allein dem Thema Hörbuch gewidmet.

RÖSTIGRABEN DER LESEGEWOHNHEITEN

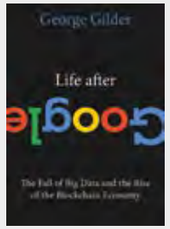
Diesseits des Atlantiks – mit Ausnahme von Grossbritannien, Deutschland und Schweden, wo das Hören inzwischen ein fester Bestandteil der Leseerfahrung ist – ist die Anziehungskraft des Hörbuchs auf die breite Öffentlichkeit noch eher verhalten. Doch vielleicht wird sich das bald ändern. Auf der Frankfurter Buchmesse im Oktober 2018 trat das Hörbuch gewissermassen wie ein Stargast auf. Man widmete dieser Sparte einen halben Konferenztag, über den die Medien überschwänglich euphorisch berichteten.

Ist das alles nur ein Strohfeuer der Marketingleute in den Verlagen auf der Suche nach neuen Wachstumsmärkten oder tut sich wirklich etwas in diesem Bereich? In Frankreich hat sich bisher nur jeder Fünfte ein Hörbuch angehört. Der französische Marktführer Audiolib, seit 2008 im Besitz von Hachette und Albin Michel, spricht jedoch von einer Umsatzsteigerung um 50 Prozent zwischen 2014 und 2017. Die im äusserst abwechslungsreichen Produktkatalog verfügbaren Hörbücher wurden mitunter von bekannten Schauspielern eingesprochen. In diesem Jahr gab es einen ganz besonderen Neuzugang: die drei Bände «Der Herr der Ringe» von J. R. R. Tolkiens. Rund 60 Stunden geballtes Hörmaterial für die Kenner des Genres. Ende 2017 lancierte das Verlagshaus Actes Sud seine Produktion von Hörbüchern. Sie wurden ins Sortiment von Rakuten Kobo und das seines Partners, der Fnac, aufgenommen. Editis, Frankreichs zweitgrösste Verlagsgruppe, hat ihrerseits im Juni ihre Audiomarke «Lizzie» herausgebracht.

Auch an der Schweiz geht der Boom nicht spurlos vorbei. «Die Nachfrage nach Hörbüchern ist ziemlich ordentlich», kommentiert Alfredo Schilirò, Pressesprecher der Zürcher Buchhandelskette Orell Füssli. «Sie macht fast drei Prozent der gesamten Buchverkäufe aus, und unsere Onlineverkäufe haben sich innerhalb eines Jahres verdoppelt.» Eine Stimme aus der Romandie: Pascal Vandenberghe, Geschäftsführer von Payot, interessierte sich nach eigener Aussage bereits Mitte der 2000er-Jahre für Hörbücher auf CD. «Wir haben einen ansprechenden Katalog mit 200 oder 300 Titeln erstellt. Der Umsatz hat sich zwar verdoppelt, doch insgesamt betrachtet macht er nun statt bisher 0,5 Prozent 1 Prozent am Gesamtumsatz aus. Bestenfalls kann man da von einem mässigen Erfolg sprechen», lautet die Bilanz des Mannes mit der weissen Mähne.

Vandenberghe geht davon aus, dass das Hörbuch höchstwahrscheinlich ein Nischenprodukt für die französischsprachige Welt bleiben wird, während es sich beim deutschsprachigen Publikum zunehmender Beliebtheit erfreut. «Einige Bücher, die von berühmten Schauspielern vorgetragen werden, sind wirklich hervorragend. Unser Verhältnis zur Literatur ist jedoch ein anderes und für echte Lesefreunde ist es ein gewaltiger Sprung zum Hörbuch.»

LESEN, HERUNTERLADEN



Ab 30.–

LIFE AFTER GOOGLE

THE FALL OF BIG DATA AND THE RISE OF THE BLOCKCHAIN ECONOMY

Von George Gilder
(Simon and Schuster, 2018)

Das «Google-Zeitalter» neigt sich dem Ende zu. So sieht es jedenfalls der bekannte US-Ökonom George Gilder. Denn es sei geprägt von der Dominanz weniger Branchenriesen im Netz und basiere auf dem Geschäftsmodell kostenloser Dienstleistungen im Austausch für die Monetarisierung personenbezogener Daten. Diese Konstellation habe aber die Computersicherheit dauerhaft geschwächt und angesichts der Datenlecks und einer omnipräsenten Werbung zu grosser Unzufriedenheit geführt. Damit wären die Prämissen für Gilders These, die er in seinem neuesten Buch darlegt, kurz umrissen. Er sieht in der Einführung der Blockchain den Beginn einer willkommenen Dezentralisierung des Internets und das Ende des Systems «aggregate and advertise», mit dem Google reich geworden ist.

Ab 40.–

CAPITALISM WITHOUT CAPITAL

THE RISE OF THE INTANGIBLE ECONOMY

Von Jonathan Haskel und Stian Westlake
(Princeton University Press, 2018)

Amazon, Facebook, Google oder auch Microsoft haben eines gemeinsam: Keiner der Giganten des modernen Kapitalismus stellt ein greifbares Produkt her. Die Autoren von «Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy» zeichnen ein detailliertes Bild dieser neuen Form des Kapitalismus mit unendlich oft reproduzierbaren Gütern, die abgesehen von der Anfangsinvestition keine Kosten verursachen. Zugleich werfen die Autoren brandaktuelle Fragen auf: Wie lassen sich immaterielle Güter richtig bepreisen und besteuern? Wie wird sich das Urheberrecht entwickeln?

600 Gratisminuten
Apple Store
Google Play

OTTER VOICE NOTES

AUTOMATISCHE NOTIZEN

Hier kommt eine App, mit der Notizen so einfach wie noch nie werden könnten: Alle Gespräche, die die App aufzeichnet, werden direkt in Text umgewandelt; sie erkennt auch die Gesprächspartner. Das Ergebnis ist verblüffend, selbst wenn die KI noch besser werden kann (und wird). Einziger Wermutstropfen: Die App funktioniert derzeit nur auf Englisch.

Kostenlos
Apple Store
Google Play

TAB

GETRENNT ZAHLEN

Wer sich nach einem guten Essen vor dem Augenblick fürchtet, an dem die Rechnung kommt und alle am Tisch über die Aufteilung diskutieren, sollte Tab installieren. Die sehr bedienerfreundliche App scannt die Rechnung und splittet sie in eine Tabelle auf, in der alle Gäste mit einem Klick ablesen können, was sie verzehrt haben. Und sofort wird angezeigt, wie viel jeder oder jede zahlen muss.

Kostenlos
Google Play

TOR BROWSER

DISKRET AUF DEM HANDY SURFEN

Tor Browser, der bekannte Web-Browser, mit dem man auf das bekannte anonyme Netzwerk zugreifen kann, hatte bis jetzt noch keine Lösung für Smartphones auf dem Markt. Diese Lücke wurde jetzt mit dem Release einer Alpha-Version geschlossen, momentan allerdings nur für Android-Phones. Die Entwickler haben eine stabile und autonome Version für Anfang 2019 angekündigt.

Kostenlos
Apple Store
Google Play

SKIPLAGGED

TRICKS FÜR VIELFLIEGER OHNE GEPÄCK

Die App, mit der Sie billige Flugtickets finden und die alle Airlines hassen. Im Gegensatz zu den klassischen Mitbewerbern berücksichtigt Skiplagged auch «versteckte Stadt-Buchungen». Ein Beispiel: Statt einen Flug nach New York von Zürich anzubieten, findet die App ein billigeres Ticket von Zürich nach Miami mit Zwischenstopp in New York, wo der Passagier das Flugzeug verlassen kann.

ANZEIGE

Ethna-DYNAMISCH: Die Kombination macht's!

Der Erfolg des Ethna-DYNAMISCH baut auf drei elementaren Säulen auf. Nachfolgend erläutern Christian Schmitt und Harald Berres, Portfolio Manager bei ETHENEA, wie das aktuelle Marktumfeld im Investitionsprozess objektiv diskutiert, und die Erkenntnisse für die Portfoliogestaltung genutzt werden.

Harald Berres (l.) und Christian Schmitt (r.),
Lead Portfolio Manager des Ethna-DYNAMISCH

Die aktive Steuerung der Aktienquote ist die effektivste Möglichkeit zur Ertrags-/Risiko-Optimierung eines Portfolios. Im Ethna-DYNAMISCH passen wir die Netto-Aktienquote fortlaufend an die Rahmenbedingungen des Marktes an. Dazu nutzen wir zunächst unser selbst entwickeltes Market Balance Sheet als Top-Down Element.

Im Rahmen des Market Balance Sheets bewerten wir kontinuierlich die wichtigsten Einflussfaktoren für die weitere Entwicklung der Aktienmärkte, welche dabei entweder als unterstützend, neutral oder belastend eingeordnet werden. So ergibt sich ein sehr objektives Bild der Gesamtsituation. Der Einfluss von kurzfristigen Emotionen wird begrenzt und v.a. wird eine selektive Informationseinschätzung vermieden.

Für unsere Aktienselektion nutzen wir einen Bottom-up-Prozess, dessen Stärke sich in den überdurchschnittlichen Selektionsergebnissen der vergangenen Jahre zeigt. Für uns ist eine Aktie ein attraktives Investment, wenn die Bewertung des Unternehmens, die Qualität des Geschäftsmodells, die Stärke der Unternehmensbilanz sowie die begleitenden Rahmenbedingungen am Kapitalmarkt stimmen. Auf dieser Basis stellen wir im Ethna-DYNAMISCH ein Portfolio mit rund 30-40 hochattraktiven Einzelinvestments zusammen.

Zusätzlich nutzen wir im Ethna-DYNAMISCH eine sogenannte ‚Protective-Put'-Strategie, die ähnlich wie eine Versicherungspolice wirkt. Diese gibt uns die Ruhe, um den Markt zu analysieren und die passenden Konsequenzen zu ziehen.

Durch das intelligente Zusammenspiel aller drei Bausteine erreicht der Ethna-DYNAMISCH das, was er als Ziel anstrebt: Sowohl erfahrenen Investoren als auch Einsteigern einen risikokontrollierten Zugang zu den globalen Aktienmärkten zu ermöglichen.

www.ethenea.com

ETHENEA
managing the Ethna Funds

REISE

Venezia – ein Wintermärchen

Die Gondolieri, der Markusplatz und die Seufzerbrücke sind weltberühmte Touristenattraktionen. Doch Venedig hat auch noch ein paar geheime Ecken zu bieten.

SALOMÉ KINER

iSTOCK

Schneebedeckte Gondeln auf dem Canal Grande.

Stellen Sie sich eine imposante Stadtkulisse vor, eingehüllt in Nebelschwaden. Der Morgen dämmert, die Nacht hängt noch in den Gassen. In der Ferne zeichnet sich die scharfe Silhouette der Dolomitengipfel vor der aufgehenden Sonne ab. Venedig schläft noch. Die Terrassen sind leer, kein Mensch auf den Brücken und Plätzen. Nur schwach hört man das Geräusch der Vaporetti, die an den Haltestellen der Lagune anlegen. Oder war es doch eher ein fernes Glockenläuten?

Die von Künstlern und Schriftstellern viel gepriesene Lagunenstadt, die stolze Serenissima von einst, die von Kulturreisenden aus aller Welt gestürmt wird, kann eigentlich kein Geheimnis mehr haben. Und doch scheint sich Venedig in der kalten Jahreszeit neu zu erfinden. Es ist, als ob die Winterpause ihr erlaube, die alte Haut abzustreifen, ihren Zauber zu erneuern und ihre Legenden mit frischer Kraft aufzuladen. Für alle, die den Nebel nicht scheuen, ist diese Jahreszeit die beste, um Venedig einmal ganz authentisch zu erleben mit seinem märchenhaften Flair.

Allerdings sollte man sich nichts vormachen: Selbst bei «acqua alta», also bei Hochwasser, ist der Markusplatz voll von Touristengrüppchen, die in Gummistiefeln durch den Regen waten. So ganz und gar verlassen ist Venedig auch ausserhalb der Hochsaison nicht. Wer die Stadt wegen des Andrangs nicht nur im Gänsemarsch geniessen will, muss sich in die Viertel fern vom Zentrum begeben, die nicht in den klassischen Reiseführern stehen.

Cannaregio ganz im Nordwesten zum Beispiel, der grösste Stadtteil mit der dichtesten Besiedelung. Einst lebten hier Persönlichkeiten wie Marco Polo, Tizian oder Tintoretto. An den Pallazzi erinnern Tafeln an die illustren Bewohner. Cannaregio ist vor allem für das jüdische Ghetto Venedigs bekannt und heute noch das Viertel der Synagogen und des Museo Ebraico, auch wenn die jüdische Gemeinde seit dem zweiten Weltkrieg stark geschrumpft ist. ▷

JEAN-LUC BOHIN / NEWSCOM

Farbenfrohe Fassaden in Cannaregio

Schon bald lässt man die Gotteshäuser und koscheren Restaurants hinter sich und taucht in die Welt der Gassen ein. Einen Stadtplan braucht man nicht, man kann sich einfach treiben lassen, vorbei an orange-roten Fassaden, privaten Gärten und Innenhöfen. In Cannaregio wartet hinter jeder Strassenecke eine Überraschung: Hier findet man noch einige der letzten Gondelwerften.

Endpunkt dieses Streifzugs ist die Fondamenta Misericordia. Ein klangvoller Name für einen Kai, an dem sich mehrere Bars aneinanderreihen. Hier werden Cicchetti serviert, die italienische Variante der spanischen Tapas, oft sind es Kroketten oder belegte Weissbrothäppchen. Die nächsten Gaumenfreuden warten im Paradiso Perduto, Bar und Jazzclub zugleich, leicht zu erkennen an seiner exzentrischen blauen Fassade. Nur wenige Schritte von hier treffen sich Weinliebhaber im Vino Vero, dem vielleicht einzigen Ort der Stadt, der es sich leisten kann, keinen Aperol Spritz zu servieren. Die Karte bietet einfach so viele andere wunderbare Tropfen. Nach dem Besuch der Weinbar haben Sie es nicht mehr weit bis zur Ponte Chiodo, einer der wenigen Brücken Venedigs im Originalzustand – also ohne Geländer. Auf solchen Brücken wurden früher Schlägereien zwischen gegnerischen Sestiere, den sechs berühmten Stadtteilen Venedigs, ausgetragen. Die Brücke führt zu einem Privathaus, das unter anderem ein gemütliches Bed and Breakfast beherbergt. Es kann zwar nicht den Luxus eines Hotels bieten, dafür aber ein echt venezianisches Erlebnis.

Ausserhalb der Saison erscheint der Lido, als sei er einem Mondiano-Roman entsprungen

Die Fahrt mit dem Vaporetto 5.1 von Cannaregio in den Stadtteil Castello im Südosten dauert nur etwa ein halbe Stunde. Es geht vorbei am Krankenhaus und am Arsenal, der ehemaligen Schiffswerft Venedigs. Die Fahrt zeigt eine rauere Seite der Stadt, ihre industrielle Prägung, die nicht so viel mit der Postkartenidylle des Canal Grande zu tun hat. Der Umweg lohnt sich. Um die Stimmung des Castello (hier hat unter anderem die Biennale von Venedig ihr Zuhause) wirklich zu erfassen, muss man über die Via Giuseppe Garibaldi flanieren. Die für Venedig überraschend breite Strasse ist von Geschäften, Bäckereien und Restaurants gesäumt, hier spricht man nur Italienisch. In der Via Garibaldi hängt die Wäsche vor den Fenstern. Hier pulsiert das pralle Leben. Am Kanal legt ein Obst- und Gemüsehändler an, er balanciert auf seinem Kahn – eine Szene wie aus einem Film, wie er nur in Italien gedreht werden kann.

SALOMÉ KINER

Piratenhütte aus Holzabfällen am Meer: Hier treffen sich die Venezianer im Sommer gerne zum Picknick.

Wenn die Zeit und das Wetter es erlauben, sollten Sie unbedingt ein Eis in den Giardinni della Biennale probieren. Hier tummeln sich Studierende und Spaziergänger mit ihren Hunden. Wer genug von Renaissancefresken hat, für den ist ein Besuch des Gewächshauses Serra dei Giardini genau das Richtige. Eine grüne Oase inmitten der Wasserlandschaft. Machen Sie sich zum Abendessen unbedingt auf den Weg in die Trattoria dai Tosi, die Sie an der in die Fassade eingelassenen Gondel erkennen. Die Trattoria ist ein Familienbetrieb, der einfache, aber köstliche Gerichte serviert. Die Nonna hat das Regiment in der Küche, ihr Sohn steht hinter der Theke und ihre Enkelinnen bedienen. Hier können Sie nichts verkehrt machen. Venedig ist eine Stadt für Spaziergänger. Auf dem Lido sieht das allerdings ganz anders aus. Nur wenige Bootsminuten entfernt liegt dieser schmale, zwölf Kilometer lange Streifen Land, auf dem die Venezianer an Sommertagen Zuflucht und Abkühlung suchen. Ausserhalb der Saison wirkt der Badeort, als sei er einem Roman von Patrick Modiano entsprungen. Die Jugendstilvillen, Fischerdörfer und die einsamen Strände wirken zauberhaft antiquiert, wie ein Relikt aus vergangenen Zeiten.

Nur wenige Minuten von der Vaporetto-Haltestelle Lido entfernt befindet sich das Venice Bike Rental, wo man stunden- oder tageweise Velos und Tandems leihen kann – das allerbeste Fortbewegungsmittel, um diese Insel vom alten jüdischen Friedhof bis zur romanischen Malamocco-Kirche zu entdecken. Wer bei Pane, Libri e Cappuccino (Café, Konditorei und Weinhandlung in einem) in die Via Giovanni Povidor einbiegt, gelangt zum Strand. Hier ducken sich selbstgezimmerte Hütten vor dem Wind, wackelige Konstruktionen aus Strandgut, ideal für ein Picknick an heissen Sommertagen.

ISTOCK

Ein Wintermärchen: der Canal Grande in gedämpftem Licht

LEKTÜRE VOR DER REISE

Carnaval Noir,
Metin Arditi, Grasset, 2018

Venezianische Legende,
Hugo Pratt, Casterman, 1981

ANREISE

Direktflüge ab Zürich oder Genf

Ca. 115 Franken hin und zurück

UNTERKUNFT

Castello:

Hotel Bucintoro

210 Franken die Nacht für zwei Personen

hotelbucintoro.com

Canareggio:

Hotel Ai Mori d'Oriente

156 Franken die Nacht für zwei Personen

morihotel.com

Ponte Chiodo

Ab 100 Franken die Nacht für zwei Personen

pontechiodo.it

Anmietung von Appartements in einem Stadtteil Ihrer Wahl: venisejetaime.com

AUTO

Hypercar aus dem McLaren-Stall

Ein Dreisitzer, 400 Stundenkilometer schnell, zu einem Nettopreis von 1'750'000 Pfund: Cooming soon, der Speedtail ist bald da.

BLAISE DUVAL

Die Autoliebhaber ab 30 werden sich sicherlich noch an den legendären McLaren F1 erinnern. Dieses Supercar, das 1993 auf den Markt kam, bot für seine Zeit atemberaubende Leistungen mit satten 627 PS, 1'140 Kilogramm Leergewicht und 391 Stundenkilometern. Kürzlich hat das britische Unternehmen in London einen würdigen Nachfolger vorgestellt: Speedtail. Genau in die Mitte dieses Hightech-Kokons wurde der Fahrersitz verlegt, oder besser das Cockpit. Dahinter, leicht versetzt, zwei Beifahrersitze.

Wie schon beim F1 werden vom Speedtail 106 Exemplare gebaut, die alle bereits verkauft sind – zum stolzen Preis von 1,75 Mio. britischen Pfund zuzüglich Mehrwertsteuer. Die unzähligen Sonderausstattungen dürften allerdings den Preis nochmal um etwa eine halbe Mio. Pfund nach oben treiben. Jedes Modell kann sehr individuell gefertigt werden, bis hin zum McLaren-Logo auf der Karosserie, das man etwa in Weissgold eingravieren lassen kann. Die glücklichen Besitzer dieses Raumschiffs auf Rädern, die ihr Fahrzeug ab Anfang 2020 erhalten, freuen sich jedoch in erster Linie über atemberaubende 1036 PS. Das schindet Eindruck. Und was ist mit der Beschleunigung von 0 auf 100 Stundenkilometer? McLaren nennt einen Wert von 2,6 Sekunden, hält sich aber nicht lange damit auf, sondern präsentiert lieber gleich die Beschleunigung von 0 auf Tempo 300 in 12,8 Sekunden. Zum Vergleich: Der gigantische Bugatti Chiron (neueste Version mit 1650 PS), der 600 Kilogramm schwerer ist als der Speedtail, braucht dafür 13,1 Sekunden.

Besonders beeindruckend ist die aussergewöhnliche Form: 5,13 Meter Länge für ein Sportcoupé mit Flügeltüren!

Unter der Motorhaube soll ein klassischer Verbrennungsmotor die Hauptrolle spielen, der durch einen oder mehrere Elektromotoren ergänzt wird. Weitere Details sind bisher nicht bekannt. Wahrscheinlich wird McLaren auf einen eigens hergestellten 4-Liter-V8-Motor mit etwa 750 PS plus Elektromotor mit 300 PS setzen – darauf deuten die Geräusche in ersten verfügbaren Videos hin. Besonders beeindruckend ist allerdings die aussergewöhnliche Form: 5,13 Meter Länge für ein Sportcoupé mit Flügeltüren! Das ist doch nicht wahr, oder? Ist das Grössenwahn oder ein Geniestreich? Der sehr spitz zugeschnittene hintere Überhang, der übrigens an den Jaguar XJ220 von 1992 erinnert, verdeckt die Auspuffendrohre und verleiht dem Speedtail unbestreitbare Eleganz. Designer Robert Melville hat sich nach eigenen Angaben von einem Kometen inspirieren lassen.

Kommen wir zur Aerodynamik: keine Rückspiegel, dafür spezielle Rückfahrkameras, und statt aerodynamischer Anhängsel gibt es eine Karosserie, die sich bei hoher Geschwindigkeit bis zum Boden absenken lässt. Noch origineller sind die statischen Abdeckungen an den Vorderrädern, durch die sich die Aerodynamik und der Luftstrom an den Rädern optimieren lassen. So kann die 400-Stundenkilometer-Marke geknackt werden. Auf der Rennstrecke!

Wer sich unbedingt mit dem Speedtail auf öffentlichen Strassen mit Tempolimit bewegen will, wird immerhin mit einem Hörerlebnis verwöhnt. Denn McLaren hat das Audiosystem verbessert mit einer Anlage der britischen Firma Bowers & Wilkins. Ein Premiumprodukt, einfach zauberhaft.

KMU Fotografie, Gian Giovanoli

BADRUTT'S PALACE
ST. MORITZ SWITZERLAND

WHERE GENERATIONS MEET.

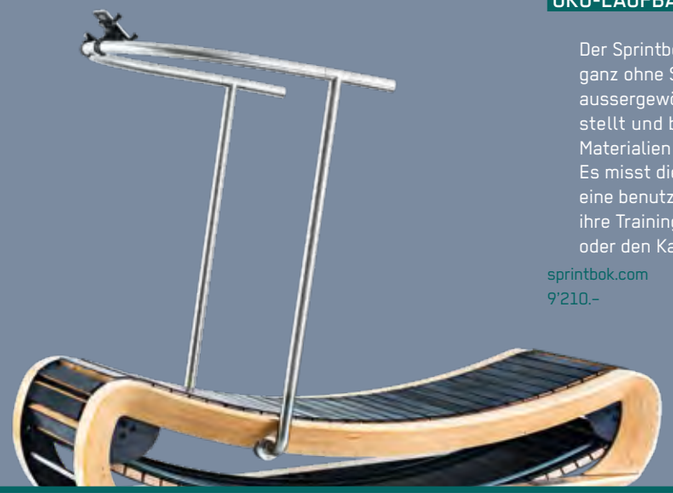
SINCE 1896.

Badrutt's Palace Hotel, Via Serlas 27, 7500 St. Moritz, Switzerland
Telephone: +41 (0)81 837 1000, Fax: +41 (0)81 837 2999,
Reservations: +41 (0)81 837 1100, reservations@badruttspalace.com

www.badruttspalace.com, @BadruttsPalace

SWISS DELUXE HOTELS
THE LEADING HOTELS OF THE WORLD
swiss historic hotels

BOUTIQUE



ÖKO-LAUFBAND MIT WLAN

Der Sprintbok ist ein innovatives Laufband ohne Motor, das ganz ohne Strom auskommt. Das Sportgerät mit seinem aussergewöhnlichen Design wurde in Frankreich hergestellt und besteht aus ökologischen und recycelbaren Materialien wie finnischem Birkenholz und Naturkautschuk. Es misst die Geschwindigkeit, die Distanz und die Zeit. Über eine benutzerfreundliche und intuitive App können Sportler ihre Trainingsdaten aufzeichnen, die Herzfrequenz messen oder den Kalorienverbrauch dokumentieren.

sprintbok.com
9'210.–

SCHUTZ VOR DATENRAUB

Das niederländische Unternehmen Secrid, Erfinder des Secrid-Cardprotector-Systems, hat eine Kartenschutzhülle aus Lkw-Plane entwickelt. Ein Aluminium-Etui schützt RFID- und NFC-Chips vor einem ungewollten Auslesen und hat Platz für bis zu sechs Kreditkarten, die einfach per Knopfdruck eine nach der anderen herausgeschoben werden können. Zudem besitzt die Hülle ein Fach für Kleingeld und zwei weitere Extrafächer.

secrid.com
Ab 69.–

SCHWEBENDE LAMPE

Eine schwebende LED, die sich einschaltet, wenn man den Lampenfuss aus Holz berührt – das ist die neueste Erfindung des schwedischen Unternehmens Flyte. Für die Entwicklung der Lampe forschte die Firma jahrelang zum Thema Magnetschwebetechnik und Induktion. Das Ergebnis ist eine Lampe mit LED-Technik, ohne Batterie, sodass eine Leuchtdauer von 50'000 Stunden garantiert werden kann. Das Modell «Nikola», benannt nach dem berühmten Ingenieur Nikola Tesla, kombiniert edles Nussholz (Sockel) mit Chrom (LED-Fassung).

flyte.se
367.–

TRENDFARBE ORANGE

Peak Performance bringt gemeinsam mit dem Designer Nigel Cabourn eine zweite Kollektion heraus, die von der Vintage-Mode des britischen Stardesigners inspiriert ist. Besonderes sei hier der Mountain Down Parka erwähnt. Das Modell verbindet den Vintage-Stil der 1960er-Jahre mit Hightechdesign. Der Parka in trendigem Orange wird aus Entendaunen und Ventile gefertigt, einem atmungsaktiven Material, das in Militärkleidung verwendet wird. Modischer Volltreffer!

peakperformance.com
1'700.–

MASSGESCHNEIDERTE ÖKO-UHR

Richemont stellt die gediegene Welt der Uhrmacherei mit seiner neuen Publikumsmarke Baume auf den Kopf. Der Kunde kann sein Modell selbst online konfigurieren und bei jedem Element (Zifferblatt, Zeiger, Armband, Materialien) zwischen mehreren Optionen wählen. Eine umweltbewusste Initiative: Denn hier gibt es keine Edelsteine oder tierisches Leder. Stattdessen setzt Richemont auf natürliche bzw. zu 100 Prozent recycelbare Materialien wie Baumwolle, Leinen oder Aluminium. Die Auswahlmöglichkeiten lassen optisch nichts zu wünschen übrig. Jede Uhr wird auf Bestellung gefertigt, die Lagerung entfällt.

baumewatches.com
Ab EUR 470.–

TASCHEN AUS BANANENFASERN

Weniger produzieren, dafür besser, weil nachhaltiger: Das ist im Kern die Philosophie der Zürcher Marke Qwstion. Sie stellt Unisex-Taschen her, die nicht nur ethisch einwandfrei, sondern auch schick sind. Aus Bananatex, einer zu 100 Prozent biologisch abbaubaren Faser der Bananenpflanze Abaca, hat das Unternehmen eine neue Kollektion entworfen. Zu den Flaggschiffmodellen gehört auch der Roll Pack mit modularem Griff und gepolstertem 15-Zoll-Laptop-Fach.

qwstion.com
340.–

PULLIS AUS TAUCHANZÜGEN

Die französische Marke Teorum bietet Pullover aus Merinowolle und Neopreneinsätzen an – aus ausgedienten Taucher- oder Surferanzügen. Diese Anzüge sind bis heute noch nicht recycelbar. Das Modell Graphite erinnert an das Steingrau bretonischer Riffe. Das zurückhaltende Logo der Marke geht auf die rot-weisse Alpha-Flagge zurück, mit der Taucher ihre Position im Meer kennzeichnen.

teorum.fr
170.–

BOUTIQUE

GEEK

HI-FI-KLANG IM MINIFORMAT

Die Marke Devialet hat sich mit Produkten, die innovativ und kompakt zugleich sind, einen guten Ruf in der Welt des High-Fidelity-Sounds erarbeitet. Ihr neuer vernetzter Lautsprecher Phantom Reactor geht bei der Miniaturisierung noch weiter als der «klassische» Phantom: Er ist nur noch rund 20 Zentimeter lang. Das Gerät verfügt über einen integrierten Verstärker, ist in zwei Leistungsstufen (600 oder 900 Watt) erhältlich und kostet weniger als sein grosser Bruder.

devialet.com
Ab 1'000.–

FOTO-UPGRADE FÜRS SMARTPHONE

Die im Smartphone integrierten Sensoren werden zwar immer weiter perfektioniert, sind für Hobbyfotografen aber nach wie vor eine Einschränkung. Das Schweizer Unternehmen Smart Evasion hat nun eigens Objektivmodelle mit neuen Möglichkeiten entwickelt (Weitwinkel, Tele-, Makro- oder Fischaugenobjektiv), die die Wiedergabe des Originals verbessern. Alle Objektive lassen sich sekundenschnell an einem speziellen Gehäuse für die jeweiligen Smartphone-Modelle (momentan nur für Apple und Samsung) befestigen.

smartevasion.ch
Ab 68.–

ALKOHOLTEST ZUM MITNEHMEN

Mit Ocigo hat das Start-up Olythe aus Aix-en-Provence einen Online-Alkoholtest hergestellt, der zur Messung des Atemalkohols die Infrarot-Spektroskopie nutzt. Das Prinzip funktioniert ähnlich wie stationäre Geräte in Polizeiwachen. Eine App gibt den Grad der Alkoholisierung an und berechnet, wie lange es dauert, bis der nüchterne Zustand oder zumindest ein gesetzlich erlaubter Wert wieder erreicht ist. Olythe will das Produkt Anfang 2019 einführen und zunächst nur an Unternehmen verkaufen.

olythe.io
285.–

SAATCHI & SAATCHI SIMKO

Weil kranke Kinder in erster Linie Kinder sind.

Einen Wunsch erfüllen bedeutet, der Hoffnung mehr Kraft und der Realität mehr Magie zu verleihen. Die Stiftung Make-A-Wish® Schweiz macht Wünsche von schwer kranken Kindern und Jugendlichen zwischen 3 und 18 Jahren wahr. Um diesen Kindern und ihren Familien weiterhin grosse Momente des Glücks schenken zu können, sind wir auf Sie angewiesen. www.makeawish.ch

Spende: IBAN CH26 0027 9279 2794 5940Y

Make-A-Wish®
SWITZERLAND

WIR HABEN'S GETESTET

SUPER MARIO IST NICHT TOTZUKRIEGEN

MARTIN LONGET

Zurück in die frühen 1990er: *Swissquote Magazine* hat Street Fighter II, Donkey Kong Country und Sonic the Hedgehog getestet.

«*Hadouken!*» Unermüdlich schleudert Ryu einen blauen Energieball nach dem anderen, wie es die Vierteldrehung am Controller (unten, unten-vorne, vorne, Schlag – für alle, die es vergessen haben sollten) befiehlt. Mit einem prachtvollen «Shoryuken» erledigt er Honda, der auf den Kacheln des Badehauses zusammenbricht, in dem er aufgewachsen sein soll. Das Ganze natürlich in 2D.

Diese Kampfszene stammt weder von einer verstaubten VHS-Kassette noch von einer alten Konsole. Nein, die Szene läuft über ein brandneues Gerät, das gerade erst ausgepackt und an den HDMI-Anschluss meines Flachbildschirms angeschlossen wurde. Eine Kopie des guten alten Super Nintendo, nur dreimal so klein. Mit der Super NES Classic Edition, wie sie offiziell heisst, schwimmt Nintendo erneut mit in der Retrogaming-Welle, die die Videospielewelt im Moment überrollt. Ganz gleich, ob das den jungen Zockern von Red Dead Redemption 2 nun passt oder nicht.

Dieser Nostalgietrend wurde zunächst nur von ein paar Geeks mit mehr oder weniger gelungenen Emulatoren ausgelöst und dann von den früheren Spieleentwicklern der ersten Konsolengenerationen aufgenommen. Sie witterten einfach ein gutes Geschäft, allen voran Nintendo und Sony (PlayStation Classic). «Die Verkaufszahlen sind herausragend», bestätigt ein begeisterter Mitarbeiter eines grossen Multimedia-Stores, in dem wir uns umgesehen haben. «Vor allem in der Vorweihnachtszeit.» Vor ihm türmt sich ein Stapel Kartons mit verschiedenen Konsolen, darunter Atari 2600 und Megadrive von SEGA, das in Wirklichkeit von AT Games aus China produziert wird. Uns beschleicht das verrückte Gefühl, in der Vergangenheit angekommen zu sein: Retro-Verpackungen, Neonfarben, Bilder von Mario und Sonic – man gibt alles, um so nah wie möglich an den Original-Konsolen zu bleiben. Der Preis? Man muss mit 80 bis 200 Franken je nach Konsole und Zubehör rechnen.

Jede Konsole wird mit einer Auswahl aus rund 20 vorinstallierten Spielen geliefert

Zurück von der Einkaufstour packen wir gleich die kostbaren Reliquien aus. Die erste Überraschung: Die Konsolen sind wirklich klein, wie eine Miniaturversion der Originalgeräte. Doch die Ähnlichkeit ist verblüffend, vor allem bei Nintendo, wo man mit der Kopie wirklich hervorragende Arbeit geleistet hat. Die Anschlüsse sind allerdings Glückssache: Das NES gibt es nur mit einem einzigen Controller, das SNES dagegen hat zwei. Manche Konsolen besitzen eine Stromversorgung (einfaches USB-Kabel), andere nicht. Spielmodule gibt es auch nicht, aus gutem Grund: Jede Konsole wird mit einer Auswahl aus rund 20 vorinstallierten Spielen geliefert, in der Regel den Klassikern, mit denen die Systeme einst berühmt geworden sind: Street Fighter II, The Legend of Zelda, Super Mario oder Final Fantasy bei Nintendo … Sonic, Mortal Kombat oder Golden Axe wiederum beim Mega Drive Mini, das mehr als 80 Spiele beinhaltet.

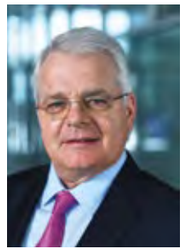
Beim Spielen überzeugt die Qualität, vor allem bei Nintendo. Grafik und Klang entsprechen exakt den Originalkonsolen, mit wenigen Zugeständnissen an spätere Entwicklungen: So kann man seine Spiele zu jedem Zeitpunkt speichern.

Nach einem Wochenende Spielefieber und der technischen Regression von 16 auf 8 Bit war das Feeling von früher zwar toll – das kennt ja kein unter 20-Jähriger mehr. Schade ist aber, dass nur eine begrenzte Spielebibliothek zur Verfügung steht, deren Auswahl zudem sehr willkürlich ist. Wer sich traut, kann ja versuchen, mit ein paar technischen Kniffen neue Spiele zu installieren, auch wenn dann die Garantie erlischt…

Melden Sie sich für unsere nächsten Webinare an.

Jahresrück- und Ausblick mit Felix Zulauf
am 12. Dezember 2018 um 18.00 Uhr

Ob Forex, Trading oder Robo-Advisory – Trainieren Sie Ihre Trading-Skills mit unseren Experten, profitieren Sie von technischen Analysen und geniessen Sie exklusive Einblicke in die Märkte.



swissquote.com/webinars

Swissquote

TO BREAK THE RULES, YOU MUST FIRST MASTER THEM.

DAS VALLÉE DE JOUX: SEIT JAHRTAUSENDEN WURDE DIESES TAL IM SCHWEIZER JURAGEBIRGE VON SEINEM RAUEN UND UNERBITTLICHEN KLIMA GEPRÄGT. SEIT 1875 IST ES DIE HEIMAT VON AUDEMARS PIGUET, IM DORF LE BRASSUS. DIE ERSTEN UHRMACHER LEBTEN HIER IM EINKLANG MIT DEM RHYTHMUS DER NATUR UND STREBTEN DANACH, DIE GEHEIMNISSE DES UNIVERSUMS DURCH IHRE KOMPLEXEN MECHANISCHEN MEISTERWERKE ZU ENTSCHLÜSSELN. DIESER PIONIERGEIST INSPIRIERT UNS AUCH HEUTE NOCH, DIE REGELN DER FEINEN UHRMACHERKUNST STETS ZU HINTERFRAGEN.

ROYAL OAK
TOURBILLON
CHRONOGRAPH
SKELETTIERT
IN KERAMIK

AUDEMARS PIGUET BOUTIQUES:
ZÜRICH | GENF

AUDEMARS PIGUET
Le Brassus

+41 21 642 32 66 | AUDEMARSPIGUET.COM