



Leader des Jahres
UBS-Chef Sergio Ermotti lässt die Konkurrenz hinter sich. **Seite 25**



Last minute
Zwölf Ideen, falls Sie noch nicht alle Geschenke haben. **Seite 28**



Bücher schreiben
Was Zeno Staub, abtretender Vontobel-Chef, jetzt machen will. **Seite 11**

Nr. 51/52, 21. Dezember 2023, Fr. 5.50

HANDELSZEITUNG

Wirtschaft im Klartext.

PHILANTHROPIE

«Alle kennen ihre Grenzen»

Lavinia Jacobs ist die Chefin der Jacobs Foundation, einer der bedeutendsten Stiftungen in Europa. Im grossen Interview spricht sie über **Glück, Geld** und die Zusammenarbeit in der **Familie**.

Seite 17



Anne Lévy's zweite Chance

Eine Ära geht zu Ende. Die oberste Gesundheitschefin des Bundes, Anne Lévy, tritt aus dem Schatten des machtbesessenen Innenministers. Alain Berset kontrollierte wie kein Zweiter die Gesundheitspolitik mit seinen zwei engsten politischen Weggefährten. Jetzt tritt Berset ab, und Elisabeth Baume-Schneider übernimmt die Gesundheitspolitik. Sie gilt weder als dossier- noch als führungsstark. Damit bietet sich für die Direktorin des Bundesamtes für Gesundheit die Chance, eigene Schwerpunkte zu setzen. Die wichtigsten: Prävention, Digitalisierung, Missbrauchsbekämpfung und die Überprüfung des Leistungskatalogs. **Seite 7**



Diese Illustration wurde vom KI-Modell Midjourney generiert und von einem Menschen finalisiert.

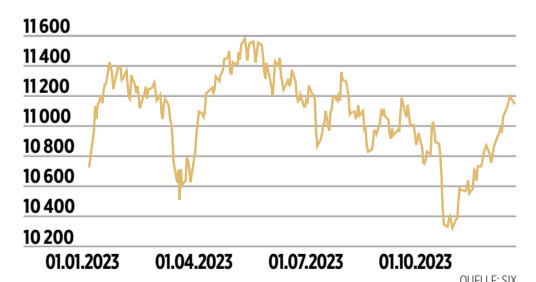
Was 2024 prägen wird

Wird das kommende Jahr zur Verlängerung von 2023? Oder werden wir 2024 Entwicklungen sehen, die unsere Welt auf den Kopf stellen? Logisch: Prognosen sind gerade dann schwierig, wenn sie die Zukunft betreffen, wie das Bonmot lautet. Unsere Redaktoren und Redaktorinnen wagen es trotzdem. Und sagen zum Beispiel der Finna mehr Macht voraus. Sie rechnen mit einer Kooperation zwischen Apple und einer Schweizer Uhrenmarke. Und sie glauben, dass man sich im kommenden Jahr wieder um Jobs wird bemühen – sprich bewerben – müssen. **Seite 8**

ECOzoom

Börsenjahr 2023: Der SMI dreht ins Plus

Entwicklung der Aktienkurse gemessen am Swiss Market Index



↑ 4%

Kurz vor Schluss zeigt sich das Börsenjahr 2023 von seiner freundlichen Seite, nachdem Bankpleiten, Zinskapriolen und Kriegsnachrichten für Rückschläge gesorgt haben. Der technologielastige US-Aktienindex **Nasdaq** hat über **40 Prozent gewonnen**. Der Schweizer **SMI** ist dagegen **nur 4 Prozent** im Plus. Er wurde von den Schwergewichten Nestlé (minus 8 Prozent) und Roche (minus 15 Prozent) zurückgehalten.

Müller lanciert Neukonzept bei «Franzki»



Franz Carl Weber: Die neue Besitzerin bricht nach der Übernahme mit der Tradition.

E in halbes Jahr nach der Übernahme der Schweizer Spielzeughändlerin Franz Carl Weber macht sich die Drogeriemarktkette Müller als neue Besitzerin bemerkbar. Zum einen auf den Ladenflächen: In grösseren Schweizer «Franzki»-Filialen fallen den Besucherinnen und Besuchern neuerdings Gestelle mit Food-Artikeln von Müller auf. Zum anderen hegt das Ulmer Unternehmen offenbar Pläne, Flächen von Franz Carl Weber mit seinen Drogerieartikeln zu bestücken. Das Unternehmen will sich dazu nicht äussern, Beobachterinnen der Szene sprechen aber von Plänen, die ab Frühling 2024 zur Umsetzung gelangen sollen. Bei der Übernahme im Juli versicherte der vormalige Co-Besitzer Marcel Dobler noch, weiterhin im Verwaltungsrat von Franz Carl Weber zu bleiben und so die nähere Zukunft des Unternehmens zu begleiten – eine «Herzensangelegenheit». Das ist nicht mehr der Fall, Doblere schützende Hand fällt weg. In den letzten Wochen ist Dobler aus dem Verwaltungsrat von Franz Carl Weber ausgeschieden. **Seite 3**

Wert

Die Airlines verdienen wieder Geld



Gewinn der Airlines 2023
+23,3 Mrd.



Verlust der Airlines 2020
-137,7 Mrd.

Gemäss den Prognosen der Airline-Lobby lata werden die Fluggesellschaften **im laufenden Jahr erstmals seit 2019** wieder einen Gewinn einfliessen. Gerechnet wird mit **einem Branchenplus** von 23,3 Milliarden Dollar. Dies nach einem Horrorverlust von 137,7 Milliarden Dollar im Jahr 2020 und ebenfalls hohen Verlusten 2021 und 2022.

Diese Illustration wurde vom KI-Modell Midjourney generiert und von einem Menschen überprüft und finalisiert.



PATEK PHILIPPE GENEVE

BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION



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.

WELTZEITUHR REF. 5230P

MEHR INFORMATIONEN ERHALTEN SIE BEI DEN UNTEN GENANNTEN
PATEK PHILIPPE PARTNERN SOWIE IM AUTORISIERTEN FACHHANDEL.

ASCONA Orologi Gioielli Herschmann | INTERLAKEN Kirchofer Haute Horlogerie II | LUGANO Gübelin | LUZERN Gübelin
ST. MORITZ Gübelin | VADUZ/FL Huber | ZUG Lohri AG | ZÜRICH Patek Philippe Boutique at Beyer · Gübelin

AUFTAKT

Auch 2024 wird ein Jahr mit grossen Herausforderungen

MARKUS DIEM MEIER
CHEFREDAKTOR

Liebe Leserinnen und Leser

Mit dieser Doppelnummer halten Sie die letzte «Handelszeitung» des Jahres 2023 in der Hand. 2023 war unter dem Strich kein gutes Jahr für die Welt. Das liegt zum einen am Krieg in der Ukraine nach der Invasion von Russland im Vorjahr, für den sich weiterhin kein Ende abzeichnet. Dazugekommen ist Israel. Nachdem Hamas-Terroristen mehr als tausend zumeist friedliche israelische Bürgerinnen und Bürger auf brutalste Weise abgeschlachtet haben, herrscht jetzt im Gazastreifen ein brutaler Krieg mit einer Unzahl an zivilen Opfern. Das für die Schweiz herausragende Ereignis des Jahres ist der Untergang der Credit Suisse, die im März von der UBS übernommen wurde.

Auch das nächste Jahr ist voller Herausforderungen: Die erwähnten Konflikte bleiben eine massive Belastung. Sie verstärken auch die Konflikte zwischen sich zunehmend feindlich gegenüberstehenden Blöcken weiter. Besondere Bedeutung dürften 2024 in diesem Kontext die Präsidentschaftswahlen in den USA haben. Geschieht nicht noch ein Wunder, dürfte Donald Trump als Sieger hervorgehen. Von jeder Form der internationalen Zusammenarbeit hält Trump jedoch nichts. Dabei wäre sie jetzt so wichtig wie selten. Und Trump hält wenig von demokratischen Regeln und sucht international die Nähe zu Diktatoren. Damit hätte auch die Demokratie international einen noch schwereren Stand als bisher schon.

Als kleine und ausgesprochen offene Volkswirtschaft ist die Schweiz stark auf verlässliche und faire internationale Regeln und gute Beziehungen angewiesen. Hoffnung gibt immerhin, dass nach dem Scheitern eines Rahmenabkommens mit der Europäischen Union jetzt ein neuer Anlauf genommen wurde, um dieses für unser Land so wichtige Verhältnis auf eine tragbare und nachhaltige Grundlage zu stellen. Entscheidend wird sein, dass wir am Ende einen akzeptablen Mittelweg finden und dass keine unrealistischen Fundamentalforderungen ein Abkommen verhindern. Zuweilen auch Gratwanderungen braucht es aber auch in anderen konfliktbeladenen Bereichen im nächsten Jahr: etwa bei der Zuwanderung oder bei Fragen der Neutralität. Eine Prognose unserer Expertinnen und Experten aus der Redaktion zu Themen, die im nächsten Jahr von Bedeutung sein werden, finden Sie in dieser Ausgabe auf den Seiten 8 und 9. Prognosen sind immer gewagt, sicher aber ist, dass wir von der «Handelszeitung» Sie auch durch das nächste Jahr mit allen relevanten Informationen, Hintergründen und Analysen aus Sicht der Wirtschaft - in erster Linie der Schweizer Wirtschaft - begleiten werden.

Die erste Ausgabe des Jahres 2024 erscheint am Donnerstag, 4. Januar. Wir wünschen Ihnen für die Festtage und das neue Jahr alles Gute - und eine spannende Lektüre dieser Ausgabe der «Handelszeitung».

Markus Diem Meier



Auszeichnungen für die «Handelszeitung»

In sechs von zwanzig Kategorien wurde die «Handelszeitung» mit dem **European Newspaper Award** für herausragende Leistungen ausgezeichnet, darunter in den Bereichen Layout, Infografiken, visuelles Storytelling und Illustrationen. Am Wettbewerb teilgenommen haben 136 Zeitungen aus 22 Ländern mit 3500 Eingaben.



Patron Erwin Müller: Der Gründer des Müller-Imperiums vergrössert den Fussabdruck in der Schweiz.

Spielfeld frei für Franz Carl Müller

Schleckereien am Eingang, Chips zwischen den Puppen: Die neue Eigentümerin **Müller** baut **Franz Carl Weber** um.

ANDREAS GÜNTERT

Lego und Playmobil, Squishmallows-Kuscheltiere, Barbiepuppen, Puzzles: Danach sucht die Last-minute-Kundschaft, die im Shopping-Schlussputz vor Weihnachten in die Läden von Franz Carl Weber (FCW) hastet. Beim Eintritt in einige der 22 Filialen treffen sie aktuell zusätzlich auf ein Angebot, das sie so noch nicht kannten auf den Flächen der Schweizer Legende des Spielwarenhandels: Haribo-Gummibärchen, Pringles-Chips, Kinder-Schokolade - und was der Quengelware mehr ist. Mal gruppiert in einer Ecke, mal als einzelnes Produkt mitten in der Spielwarenauslage.

Neue Besitzerin Müller zeigt Präsenz

Dass «Franzki», wie die traditionsreiche Kette im Volksmund genannt wird, plötzlich auf den Geschmack von Süswaren, Naschzeug und salzigen Snacks gekommen ist, hängt mit der neuen Besitzerin zusammen: Vor fünf Monaten, per Stichtag 1. Juli 2023, wurde FCW von der deutschen Handelskette Müller übernommen.

Augenfällig wird der Drogeriemarkt als Naschwerkabsender etwa in der Franzki-Filiale am Zürcher Bahnhofplatz, wo Mitnahme-Food in grossen Müller-Stellboxen feilgeboten wird. Naschzeug und Süsigkeiten aus der Hand von Müller auf den Flächen von Franz Carl Weber - das könnte wohl erst der Anfang eines stärkeren Auftritts der neuen Eignerin sein. Die nächste Stufe: die Umwidmung ganzer Franzki-Abteilungen auf das Drogeriesortiment von Müller.

So jedenfalls berichten es der «Handelszeitung» eingeweihte Kreise. Der Plan, sagt jemand, der mit den Vorgängen vertraut ist, sehe so aus: Bis und mit Weihnachten blieben die Flächen noch für Spielwaren reserviert und entsprechend unangetastet, ab Frühling 2024 werde dann aber umgebaut. Dieser Umbau werde grössere Filialen wie jene in Zürich, Basel oder Genf betreffen.

Zu rechnen sei dabei weniger mit einer kompletten und landesweiten Müller-Umlagerung, sondern mit einer Teilverwandlung einzelner Flächen: Mehr Müller-Drogerie-Sortiment, weniger Spielwaren. Je nach der Zahl bereits bestehender Müller-Filialen in der Umgebung, könnte es auch sein, dass kleinere FCW-Läden vollständig zu Ablegern der Drogeriemarktkette würden.

Zwar, so heisst es bei engen Beobachterinnen, scheine Müllers Absicht hinsichtlich der Ausweitung der Drogerieverkaufszone klar, konkrete Pläne seien aber noch nicht gezeichnet. Oder noch nicht für jeden der betroffenen Läden. Welche



Schleckzeug und Snacks von Müller in einer Filiale von Franz Carl Weber.

Filialen es dabei in welchem Umfang treffen wird, wollte die neue Franz-Carl-Weber-Besitzerin auf Anfrage nicht mitteilen. Die Müller-Zentrale in Ulm liess Anfragen der «Handelszeitung» bezüglich Umbauplänen und Schweizer Strategie unbeantwortet.

Marcel Dobler nicht mehr im Verwaltungsrat

Dass die grosse und expandierende Müller-Handelskette Franz Carl Weber vor allem wegen der teils guten Lagen übernommen hat, wurde da und dort schon beim Verkauf im Sommer geräuselt. Damals wurden auch Stimmen laut, wonach es Müller bei der Übernahme lediglich darum gehen könnte, die besten Standorte zu Müller-Verkaufsstellen umzurüsten.

Beruhigend wirkte bei der Übernahme, dass der bisherige Co-Besitzer Marcel Dobler auch weiterhin seine schützende Hand über das Unternehmen halten würde: «Franzki ist und bleibt für mich eine Herzensangelegenheit», sagte Dobler noch im Sommer 2023 zur «Handelszeitung», «deshalb bleibe ich auch im Verwaltungsrat und werde die Interessen von Franz Carl Weber weiter wahren.» Eine schützende Hand also.

Doch seit kurzem schützt Doblers Hand in dieser Angelegenheit nicht mehr: Der einstige Co-Gründer von Digitec und heutige FDP-Nationalrat, der Franz Carl Weber 2018 zusammen mit dem deutschen Spielzeughersteller Simba Dickie und anfangs noch mit einem dritten Investor übernommen hatte, spielt in den Gremien von Franz Carl Weber keine Rolle mehr. Wie Einträge im Handelsregister zeigen, schied Dobler per 7. Dezember aus der Franz Carl Weber AG und bereits Mitte November aus der FCW Group aus. Zu allfälligen Umbauplänen

der neuen Franz-Carl-Weber-Mutter Müller mag sich Dobler nicht äussern, er sei nicht mehr involviert.

Dass Müller zuweilen unzögerlich mit Zukäufen umgeht, zeigt das Beispiel des deutschen Unternehmens Obletter. Die 1825 gegründete Spielwarenhändlerin ging in den Siebzigerjahren an Franz Carl Weber. Die Schweizer verpassten dem Unternehmen das charakteristische Schaukelpferd-Logo, verkauften die Firma dann aber 1997 weiter - an Müller.

Zwölf Obletter-Niederlassungen, so zeichnet die «Süddeutsche» die damalige Entwicklung nach, gab es 1997 noch, danach seien bis auf das Geschäft am Münchner Stachus alle Niederlassungen geschlossen oder verkauft worden. Vor zwei Jahren schien dann auch der fast 200-jährige Obletter-Ableger am Münchner Stachus dem Tode geweiht. Müller wollte den Mietvertrag nicht verlängern. Was in der bayerischen Metropole für eine Woge der Empörung sorgte. Ein emotionales Erdbeben, das auch den Firmenpatron und kühlen Rechner Erwin Müller (91) nicht kaltliess.

«Überwältigt von der Resonanz»

Und so liess er die Öffentlichkeit im März 2022 wissen: «Müller war überwältigt von der Resonanz der treuen Obletter-Kunden auf die angekündigte Schliessung.» Mit der Vermieterin habe man eine Lösung gefunden, «um den Münchnern ihr liebstes Spielwarengeschäft zu erhalten».

Wenn ein Lovebrand also starke Unterstützung bei Kundinnen und Kunden erhält, sind auch gefühlvolle Lösungen möglich. Eine emotionale Regung, auf die jetzt wohl nicht nur Franz-Carl-Weber-Fans hoffen. Sondern auch die rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bleibt möglichst viel Franzki erhalten, wäre das süsser als alles Schleckzeug.

142

Jahre gibt es den Schweizer Lovebrand Franz Carl Weber bereits: Die Firma wurde 1881 gegründet.

Business mit Videos

Sie tanzen und backen auf **Youtube**. Nur: Lässt sich damit genug Geld zum Leben verdienen? Auch in der kleinen Schweiz?

LENA MADONNA

Während Corona fehlten in den Regalen der Schweizer Detailhändler zwei Sachen: Toilettenpapier und Hefe. Backen war im Trend. Das Bananenbrot machte den Einstieg, darauf folgten Baguettes. Die Königsdisziplin war jedoch der selber angesetzte Sauerteig, der Einzug in den Kühlschrank hielt und dessen Backresultat stolz präsentiert wurde.

Diesen Backtrend machte sich Marcel Paa zunutze. Der 38-Jährige unterhält mit seinen Backvideos 242 000 Menschen auf der Videoplattform Youtube. Er ist einer der erfolgreichsten Schweizer und Schweizerinnen, die mit der Produktion von Videos Geld verdienen. Dazu gehört auch Kris Grippo, 21 Jahre alt. Auf Youtube folgen dem Basler 4,18 Millionen Zuschauerinnen und Zuschauer, die er mit Videos aus seinem Alltag sowie mit Beauty- und Tanzvideos unterhält.

Grippo und Paa verdienen beide Geld mit ihren Youtube-Auftritten. Sie begeistern ein Millionenpublikum. Doch Erfolg in den sozialen Medien ist kurzlebig. Die beiden müssen ständig schauen, dass sie bei ihrem Publikum weiterhin ankommen, um ihr Einkommen beizubehalten. So kämpfen die beiden Schweizer auf Youtube darum, ihre Spitzenposition zu behalten und genügend Geld für ein Leben zu verdienen:

Erste Youtuber-Geschichte: Vom gelernten Bäcker-Konditor-Meister zum Youtuber

Eigentlich hätte Marcel Paa einmal die Bäckerei seiner Familie in Interlaken übernehmen sollen. Doch es kam anders. Der Berner lernt 2008 während seiner Meisterausbildung im Aargau seine Frau kennen und übernimmt – der Zufall will es, dass auch ihre Familie eine Bäckerei besitzt – die Konditorei des Familienbetriebs.



MARCEL PAA, 38
alias «Einfach backen»
Youtube-Follower: 246 000
Instagram: 79 000
Tiktok: 30 100
**Stand 19. Dezember 2023



KRIS GRIPPO, 21
alias «Kris8an»
Youtube-Follower: 4,18 Millionen
Instagram: 2 Millionen
Tiktok: 8,4 Millionen
**Stand 19. Dezember 2023

2015 tummelt sich Marcel Paa in Facebook-Gruppen für Hobbybäcker. Und merkt: Viele der Tipps, die die Leute einander geben, sind falsch. Um sie richtig anzuleiten, gründet er den Youtube-Kanal «Einfach backen». «Nach meinem ersten Video hatte ich zwanzig Abonnentinnen und Abonnenten – davon zehn Leute, die ich bereits kannte und die das Video wohl aus Mitleid geschaut haben», beschreibt Paa seine ersten Videoversuche lachend.

Vom Hobby zur Selbstständigkeit als Influencer

Doch nach und nach wächst sein Kanal. Paa beginnt, auf die Kommentare seiner Zuschauerinnen und Zuschauer einzugehen, macht beispielsweise mehr Videos übers Brotbacken. Irgendwann kommt in den Kommentaren auch die Frage nach Backzubehör.

Paa baut kurzerhand einen Online-Shop. Später beginnt er auf Wunsch seiner Abonnenten und Abonnentinnen, vor Ort und online Backkurse anzubieten. 2020 wird das Arbeitspensum zu viel – gleichzeitig eine Konditorei zu leiten und drei Videos pro Woche auf Youtube zu veröffentlichen, ist nicht mehr möglich.

Seine Familie motiviert ihn, die Erstellung der Youtube-Videos zu seinem Vollzeitjob zu machen. Paa hat damit Erfolg: Heute hat der Berner 242 000 Abonnentinnen und Abonnenten, eine Community hinter sich und sich mit dem Online-Shop und den Backkursen ein funktionierendes Businessmodell aufgebaut.

Sein Team, das anfangs nur aus ihm selbst bestand, ist auf sechs Leute gewachsen. Sie helfen mit dem Marketing, dem Filmen, dem Schneiden, dem Online-Shop und den sozialen Medien.

«Im Jahresschnitt habe ich mit den Werbeeinnahmen auf Youtube 3980 Franken pro Monat verdient», sagt Paa. Auf sein Team aufgeteilt, reichen diese Einnahmen nicht aus. Deshalb sind die zusätzlichen Angebote ausschlaggebend: «Der Online-Shop und die Kurse generieren den Umsatz, um die Firma zu finanzieren. Dies ist mit den monatlichen Werbeeinnahmen auf Youtube nicht möglich.» In der Schweiz kann man auf Youtube Geld verdienen, indem man Werbeanzeigen einschaltet (siehe Box). Für Paa ist klar: Youtube ist ein Mittel zum Zweck. «Über Youtube machen wir die Leute auf den Online-Shop und die Backkurse aufmerksam und generieren Reichweite», sagt er. Je mehr Menschen ein Video anschauen, desto grösser ist die Chance, dass jemand etwas kauft.

Zweite Youtuber-Geschichte: Vom Gymi-Schüler zum Social-Media-Star

Lockdown, 2020: Kris Grippo besucht das Gymnasium von zu Hause aus. Neben dem Online-Unterricht hat er viel Zeit, um Neues auszuprobieren: «Ich entdeckte die Social-Media-Welt und fand eine Passion darin, Videos zu kreieren», sagt der heute 21-Jährige.

Am Anfang sind es unterhaltende Videos, in denen er tanzt oder zu Liedern mitsingt. Was er aus Spass startet, wird 2021 zu einer Geldmaschine: Seine Kanäle auf verschiedenen sozialen Plattformen erreichen mehrere Millionen Followerinnen und Follower. Grippo realisiert, dass seine gewonnene Reichweite ihm die Chance gibt, vom Videokreieren zu leben.

Ein Jahr später absolviert er die Matur und entscheidet sich für die Selbstständigkeit. Jeden Tag filmt, schneidet und postet er Videos auf Instagram, Tiktok und Youtube. Hinter ihm steht das Management We Create, das sich um die Kollaborationen, Verträge und

Verhandlungen kümmert. Bei We Create stehen derzeit zwanzig Creators aus dem DACH-Raum unter Vertrag, darunter Nadine Breaty aus Deutschland, mit 11,3 Millionen Followerinnen und Followern auf Tiktok.

Grippo betont die Relevanz von Kollaborationen: «Wenn man auf den Social-Media-Plattformen ein Business aufbauen will, sind Kollaborationen mit Brands entscheidend.» Grippo hat sich über die Zeit gut aufgestellt: Zalando, Coca-Cola, Mac Cosmetics, Nyx Cosmetics, La Roche-Posay, Garnier – die Liste von Grippos Werbepartnerschaften ist lang. Dazu kommt, dass es grosse Namen aus der Mode- und Beautybranche sind, für die der 21-Jährige wirbt.

«Ich könnte allein von den Werbeeinnahmen von Youtube leben», sagt er. Das Geld, das er von Youtube bekommt, macht nur 25 Prozent seines Einkommens aus.

Ganze 70 Prozent kommen von den erwähnten Werbepartnerschaften. Und die letzten 5 Prozent kommen beispielsweise aus der Schmucklinie, die Grippo im Oktober während sieben Tagen verkaufte. Die Schmucklinie war ein Testlauf für das, was einmal kommen soll: «Ich möchte einen Brand aufziehen, der irgendwann unabhängig von meiner Person ist», so Grippo. Er ist zurzeit damit beschäftigt, konkrete Pläne zu entwickeln. Social Media ist ein hartes Business. Und Grippo weiss, dass er es nicht für immer weitermachen kann. «Aber man kann es als Sprungbrett nutzen, um andere Sachen zu erreichen», sagt er, ganz der Unternehmer, der er einmal sein möchte.

Der Job des Schweizer Youtube-Creators kann durchaus eine vielversprechende Zukunft haben. Das zeigen Erfolgsgeschichten wie die von Marcel Paa und Kris Grippo. Beide haben sehr unterschiedliche Strategien und setzen ihren Fokus jeweils anders, beide leben aber heute von ihrem Online-Auftritt.

Youtube-Creator in der Schweiz – ein Job mit Zukunft?

Die Beispiele dieser zwei sind jedoch einzigartig, und nicht immer ist der Erfolg garantiert. Es gibt viele, die es in den sozialen Medien versuchen und scheitern: «Wer langfristig auf Youtube erfolgreich sein will, braucht entweder Brand-Kollaborationen oder muss international unterwegs sein, um eine grosse Reichweite zu erreichen», sagt Kris Grippo.

Schliesslich muss man sich als Einsteigerin oder Einsteiger dem stetigen Wandel bewusst sein und sich neuen Trends und Technologien anpassen können. Denn die schnelle Online-Welt wartet auf niemanden. Wer sich nur einen Tag lang ausruht, wird bereits von der Aktualität überholt.

So verdienen Youtuber auf Youtube

Youtube verkauft Werbung, die vor, während und nach Videos gespielt wird. Die Erlöse gehen dann zu etwa 50 Prozent an die Plattform und zu 50 Prozent an die Youtuber und Youtuberinnen. Es gibt zwei verschiedene Videoformate – einmal die «normalen» Videos (auch «Longform» genannt) im Querformat ohne zeitliche Begrenzung. Und dann die sogenannten «Shorts»: Das sind kurze Videos im Hochformat, die in den sozialen Medien wie Tiktok und Instagram ihren Anfang hatten.

Der Verteilungsschlüssel der verkauften Werbung sieht bei Longform-Videos anders aus als bei Shortform-Filmen. «Bei normalen Youtube-Videos wissen wir: Das ist das Video dieses oder jenes Creators. Die Werbung wurde in seinem Video gezeigt, und daher kriegt er dort ein bisschen mehr als die Hälfte der Erlöse», sagt Youtube-Zentraleuropa-Chef Andreas Briese. Beim Schweizer Youtuber Kris Grippo

etwa sieht die Rechnung so aus: Pro 1000 Views bei Longform-Videos bekommt er 2.33 Franken.

Bei den Youtube-Shorts hingegen werden 45 Prozent der Erlöse mit den Creators geteilt; sie werden auf der Grundlage ihres Anteils an der Gesamtzahl der Aufrufe von Shorts verteilt. Der Betrag beläuft sich auf 0.04 Franken pro 1000 Views. Ein Beispiel: Auf dem Youtube-Kanal des Baslers findet sich ein Longform-Video namens «I dyed my hair ...» mit rund 700 000 Aufrufen. Damit verdiente der Youtuber 1631 Franken. Wäre es ein Short und verzeichnete die gleiche Anzahl Aufrufe, dann würde der Betrag massiv kleiner – total 28 Franken brächten ihm die 700 000 Aufrufe ein. Das Beispiel von Grippo zeigt auf: Um auf Youtube ein langfristig gutes Einkommen zu haben, braucht es millionenfache Aufrufe für Shorts – oder erfolgreiche Longform-Videos.

ANZEIGE

LA FONCIÈRE
LE FONDS IMMOBILIER DE RÉFÉRENCE

Schweizerischer Immobilien-Anlagefonds
Ad hoc-Mitteilung gemäss Art. 53 Kotierungsreglement (KR)

Ausschüttung

Auszahlung: per 10. Januar 2024
Ex-Dividende-Datum: 8. Januar 2024
Coupons Nr. 70 und Nr. 71 der Anteilscheine
Valorennummer: 278 226

	Coupon Nr. 70	Coupon Nr. 71	Total
Bruttoausschüttung	CHF 2.020	CHF 0.500	CHF 2.520
Verrechnungssteuer 35%	CHF 0.707	CHF 0.000	CHF 0.707
Nettoausschüttung	CHF 1.313	CHF 0.500	CHF 1.813

Der Coupon Nr. 70 entspricht dem ordentlichen Ertrag der Immobiliengesellschaften im Fondsbesitz. Der Coupon ist der Verrechnungssteuer unterworfen, die zurückgefordert werden kann. Anteilshaber mit Wohnsitz in der Schweiz können die Anrechnung oder die Rückerstattung der Verrechnungssteuer verlangen. Für Ausländer gelten gegebenenfalls die Bestimmungen der entsprechenden Doppelbesteuerungsabkommen.

Der Coupon Nr. 71 entspricht dem ordentlichen, bereits beim Fonds besteuerten Ertrag der Liegenschaften im Direktbesitz des Fonds. Dieser Betrag ist steuerfrei und braucht vom Anteilshaber in der Steuererklärung nicht aufgeführt zu werden.

Nettoinventarwert (NIW)	30.09.2023	CHF	103.30
Rücknahmepreis	30.09.2023	CHF	96.10
Gesamtvermögen des Fonds	30.09.2023	CHF	1'928'158'102.60

Offizielle Couponzahlstellen

Banque Cantonale de Genève, Genf	Zürcher Kantonalbank, Zürich
Freiburger Kantonalbank, Freiburg	Edmond de Rothschild (Suisse) SA, succursale di Lugano, Lugano
Walliser Kantonalbank, Sitten	Credit Suisse AG, Zürich
Banque Cantonale Vaudoise, Lausanne	Banque Cramer & Cie SA, Genf
Banque Cantonale Neuchâtelaise, Neuenburg	Edmond de Rothschild (Suisse) SA, Genf

Die Depotbank: Banque Cantonale de Genève, Genf
Die Fondsleitung: Investissements Foncières SA, Lausanne

Der Jahresbericht steht ab dem 19. Dezember 2023 zur Verfügung
→ www.lafonciere.ch
→ auf Bestellung bei der e-Mail Adresse info@lafonciere.ch

Koreas Jeff Bezos macht jetzt Luxus

Der Chef des E-Commerce-Riesen Coupang kauft den Luxushändler Farfetch – und durchkreuzt so die Pläne von Richemont. Wer ist dieser südkoreanische Millionär?

MICHAEL HOTZ

Bom Kim ist keiner, der Risiken scheut. Jüngstes Beispiel: Der von ihm gegründete südkoreanische E-Commerce-Riese Coupang übernimmt den Online-Luxushändler Farfetch. Teil des Deals ist eine Finanzspritze von 500 Millionen Dollar, um Farfetch vor der Insolvenz zu retten. Damit schlägt der amerikanisch-südkoreanische Unternehmer dem Luxusgüterriesen Richemont ein Schnippchen. Eigentlich hatte der Genfer Konzern eine Vereinbarung über einen Teilverkauf des ebenfalls taumelnden Online-Händlers Yoox Net-a-Porter (Ynap) an die britische Farfetch getroffen. Im Gegenzug sollte Richemont Farfetch-Aktien erhalten. Dieser Deal ist nun geplatzt. Jetzt muss sich Richemont-Präsident Johann Rupert weiterhin mit dem Verluste schreibenden Problemkind YNAP herumschlagen. Kim wiederum hat dank der Farfetch-Akquisition einen Zugang zum lukrativen, aber herausfordernden Luxusmarkt gefunden.

Kim hegte von klein auf grosse Pläne

Der Aufstieg des mittlerweile 45-jährigen Coupang-Gründers zum zweitjüngsten Milliardär Südkoreas verlief ziemlich steil, aber nicht geradlinig. Aufgewachsen in der Hauptstadt Seoul, zog seine Familie in den US-Bundesstaat Massachusetts, als Kim das Schulalter erreicht hatte. Sein Ehrgeiz brachte ihn ans Harvard College und später an die Harvard Business School, die er bereits nach einem halben Jahr wieder verliess. Die Zeit des Lernens war für ihn vorbei, nun wollte Kim handeln. «Bereits in der Grundschule wuchs der Glaube in mir, dass ich nur wenig Zeit habe, um etwas Grosses und Prägendes zu erschaffen», erzählte der Doppelbürger einst dem TV-Sender CNBC. Ideengeber für ein konkretes Projekt, um seine Ambitionen auszuleben, war Grou-

pon, ein Online-Dienst mit Rabattangeboten. Kim sah in diesem Geschäftsmodell Potenzial für den südkoreanischen Markt. Mit Startkapital von früheren Investoren ausgestattet, ging er zurück in die Heimat seiner Eltern und gründete 2010 Coupang, die südkoreanische Antwort auf Groupon. Seither hat der Chef dem Unternehmen mehrfach ein neues Kleid verpasst, dem Kern seiner Geschäftsstrategie ist er aber stets treu geblieben: der Kundschaft etwas bieten, von dem sie vorher gar nicht wusste, dass sie es braucht. «Wie konnten wir vorher leben ohne Coupang?» ist der prägnante Claim seines zum E-Commerce-Riesen emporgestiegenen Konzerns, der nun als Amazon Südkoreas gilt.

Coupang ist ein Online-Markt, der alle irdischen Produkte des täglichen Bedarfs – und darüber hinaus – anbietet. Zum Firmengeflecht gehören zum Beispiel auch ein Essenslieferdienst, ein Streaminganbieter und ein digitales Bezahlsystem. 18 Millionen Kunden hatte Coupang laut eigenen Angaben im vergangenen Jahr. Der Bruttoumsatz 2022 betrug 20,6 Milliarden Dollar. Zum Vergleich: Vorbild Amazon setzte im gleichen Zeitraum über 500 Milliarden Dollar um.

Zumindest im heimischen Online-Handel ist Coupang aber die Nummer eins. Jeder zweite Südkoreaner hat die Coupang-App auf seinem Handy. Das Erfolgsrezept des Unternehmens: Die zu tiefen Preisen angebotenen Produkte werden vom eigenen Lieferdienst direkt vor die Tür gebracht – und das sehr schnell: Wer bei Coupang etwas bis Mitternacht bestellt, hat es am nächsten Morgen um sieben Uhr im Briefkasten. Um die Bestellmengen so rasch zu bewältigen, hat Coupang ein dichtes Logistiknetzwerk mit mehr als hundert Distributionszentren aufgebaut.

2021 ging Coupang dann an die Börse, temporär war das Unternehmen über 100 Milliarden Dollar wert, obwohl es noch nie Gewinne abgeworfen hat. Kim,



«Forbes» schätzt das Vermögen von Bom Kim auf 2,9 Milliarden Dollar.

GETTY IMAGES

dem rund 10 Prozent von Coupang gehören, war plötzlich mehrfacher Milliardär. Seitdem hat die Aktie jedoch stetig eingebüsst. Aktuell wird der Titel bei gut 16 Dollar gehandelt, was weniger ist als die Hälfte des Ausgabepreises von 35 Dollar pro Aktie beim Start an der Börse. Die Farfetch-Akquisition hat den Kurs seit Montag nochmals einbrechen lassen.

Weitere Wandlung von Coupang?

Das IPO vor rund 33 Monaten konnte als erstes grosses Zeichen gewertet werden, dass Kim mit Coupang globale Pläne hegt. Die Aktie ist nämlich in New York notiert. Ein anderer Hinweis: Der Mutterkonzern sitzt nicht etwa in Seoul, sondern in Seattle, zudem hat das Unternehmen Ableger in Peking, Schanghai, Los Angeles und im Silicon Valley. Die Übernahme von Farfetch ist nun ein weiterer Schritt des Coupang-CEO, um in den lukrativen Märkten Europas und den USA Fuss zu fassen – und um den Fuss gleich auch noch in den Luxusmarkt reinzukriegen. In diesem Markt hat sich Farfetch einen Namen als digitaler Pionier gemacht. Das 2008 von José Neves gegründete Unternehmen bringt auf seiner Plattform Designerkleidung von kleinen

Boutiquen und bekannten Labels mit einer weltweiten Kundschaft zusammen. Ein damaliges Novum.

Zu ambitionierte Wachstumspläne mit vielen Firmenzukäufen, aber auch die harte Konkurrenz von Luxuslabels mit eigenen Verkaufskanälen und der rückläufige Luxusmarkt haben Farfetch in Konkursgefahr gebracht. Kim eilt nun als weisser Ritter zu Hilfe. Mit seinem Coupang-Netzwerk soll er nicht nur für schnelle Lieferungen sorgen, sondern dem Online-Händler auch den Zugang zum südkoreanischen Markt eröffnen, wo die Konsumenten und Konsumentinnen pro Kopf mehr für Luxus ausgeben als in fast jedem anderen Land. Gleichzeitig muss Kim den Rotstift ansetzen, um die ausufernden Kosten bei Farfetch in den Griff zu bekommen.

Die Schwierigkeit: Kim und Coupang haben noch keine Erfahrungen im Luxusmarkt. Die Südkoreaner waren bisher eher für Mäntel zu einem Preis von 20 Dollar bekannt als für Kaschmirpullover, die mehrere 1000 Dollar kosten. Kim dürfte die Übernahme aber bloss als weiteren Schlenker auf seinem unternehmerischen Weg betrachten. So sagte er 2020 in einem Interview: «Ich kann nicht versprechen, dass unser Unternehmen in sechs Monaten noch gleich aussieht wie heute.»

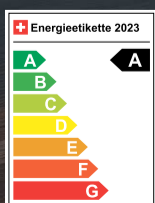
ANZEIGE

GEMACHT FÜR DIE FREIHEIT



Ford Mustang Mach-E: 100% elektrisch
Jetzt mit 0% Leasing: ab Fr. 310.- / Monat

Ford | BRING ON TOMORROW



Ford Mustang Mach-E, 269 PS/198 kW Elektromotor, Standard-Range-Batterie, Automatikgetriebe, RWD. Verbrauch: 17,8 kWh/100 km, CO₂-Emissionen: 0 g/km, Energieeffizienz-Kategorie A. Unverbindlicher Fahrzeugpreis Fr. 54'900.- (unverbindlicher Listenpreis Fr. 57'900.- abzüglich Prämie Fr. 3'000.-) Unverbindliches Berechnungsbeispiel Leasing Ford Credit by BANK-now AG: effektiver Jahreszins: 0.0%, Sonderzahlung: Fr. 11'650.-, monatliche Leasinggebühr: Fr. 310.-, Laufzeit: 48 Monate, maximale Fahrleistung: 10'000 km/Jahr, Vollkaskoversicherung nicht inbegriffen. Eine Kautions wird nicht verlangt. Eine Leasingvergabe wird nicht gewährt, falls sie zur Überschuldung der Konsumentin oder des Konsumenten führt. 0.0% Leasing-Aktion nur gültig für Lagerfahrzeuge gemäss Lagerliste (monatliche Veröffentlichung auf ford.ch). Nicht kombinierbar mit der Barkauf-Prämie. Angebot gültig bei teilnehmenden Ford Partnern bis auf Widerruf, spätestens bis 31.12.2023. Irrtum und Änderungen vorbehalten.

Smart und nachhaltig die Branche prägen

Mit intelligenten Tools und der Inbetriebnahme der Zentralwäscherei WashTec AG hat die Honegger AG im 75. Jubiläumsjahr starke unternehmerische Akzente gesetzt. CEO Ariste Baumberger, Verwaltungsratspräsident Stefan Honegger und Matthias Peter, Leiter Business Development, geben Einblicke.



Die Digitalisierung stets im Blick: Ariste Baumberger, Stefan Honegger und Matthias Peter (von links).

Vergleichen wir die Honegger AG 1948 und 2023 – ist heute noch etwas gleich wie zu Gründerzeiten?

Stefan Honegger: Ja, unser Unternehmen ist noch immer zu 100 Prozent in Familienbesitz und stellt nicht nur die Arbeit, sondern auch den Menschen ins Zentrum. Unser Erfolgsrezept ist, dass wir konsequent Neues wagen, um den Zeichen der Zeit zu entsprechen. Damit haben wir uns vom kompakten Gewerbebetrieb zum Grossunternehmen mit 6500 Mitarbeitenden entwickelt – und damit antworten wir heute auf die sich stetig verändernden Kundenanforderungen.

Digitalisierung ist für alle Unternehmen relevant. Wie heben Sie sich von der Konkurrenz ab?

Ariste Baumberger: Wir haben unseren Führungsanspruch direkt in unserer Vision verankert: «Wir sind der digitale Schweizer Gebäudedienstleister.» Entsprechend investieren wir für unsere Verhältnisse sehr grosse Summen in die Entwicklung neuer system- und datenbasierter Prozesse, um unseren Kunden den bestmöglichen Service zu bieten.

Matthias Peter: Ein Begriff der Stunde lautet Smart Cleaning; Damit können wir unseren Kunden flexible Leistungen anbieten, die sich an der effektiven Auslastung der Räume orientieren. Das ist gerade in Zeiten von Homeoffice und Desk Sharing interessant, denn so gewährleisten wir, dass nur dort gereinigt wird, wo es auch tatsächlich nötig und gewünscht ist. Die Folge davon sind weniger Aufwände – und weniger Kosten.

Ariste Baumberger: 2023 haben wir einige Meilensteine erreicht: Bei unserem neuen Kunden PureGym, einem Fitness-Anbieter mit 50 Clubs in der Deutsch- und Westschweiz, setzen wir erstmals von Beginn weg flächendeckend auf Smart Cleaning. Im Stadion des Handballclubs BSV Bern haben die Besuchenden die Möglichkeit, die Sauberkeit zu bewerten. Dank digitaler Tools können wir auf negative Rückmeldungen on demand reagieren und für lückenlose Sauberkeit sorgen. Der Bedarf auf Kundenseite ist sehr gross, daher etablieren wir Smart Cleaning laufend in bestehenden und neuen Mandaten.

Neben Smart Cleaning setzen Sie auch auf CAFM, das so genannte Computer-Aided Facility Management. Wo liegen da die Vorteile?

Matthias Peter: CAFM ist die Grundlage für ein modernes Life-Cycle-Management. Spezifische Kundenportale er-

möglichen es, eine fortlaufende Dokumentation mit Zeitstempel für jedes Ereignis zu erstellen und somit Kundenanliegen direkt in Aufträge zu überführen, die wir unseren Mitarbeitenden entsprechend ihrer Kompetenzen zuweisen. Dank dieser breit abgestützten Datenlage fallen Reportings umfassender und transparenter aus. Zudem lesen wir sensorbasierte Daten von technischen Anlagen ein, welche in unserer Alarmzentrale rund um die Uhr bearbeitet werden. So können wir im Störfall schnell reagieren und gewährleisten, dass der Nutzer einen Fehler nicht selber melden muss und eine allfällige Beeinträchtigung der Aufenthaltsqualität so kurz wie möglich ausfällt.

Stefan Honegger: 2023 haben wir einen bedeutenden und hoch komplexen Auftrag der Logistikkbasis der Armee gewonnen, bei dem wir von Anfang an auf digitalisierte Prozesse setzen. Damit beschleunigen wir die Entwicklung unseres Unternehmens hin zum digitalen Schweizer Gebäudedienstleister massgeblich.

Welche Rolle nehmen die Mitarbeitenden bei diesem Prozess ein?

Stefan Honegger: Um für die digitale Zukunft optimal aufgestellt zu sein, benötigt es definitiv einiges mehr als smarte Tools. Wie eingangs erwähnt, sind uns die Mitarbeitenden sehr wichtig und entsprechend auch in diesem aktuellen Wandel der zentrale Faktor. Nicht nur wir als Unternehmen, sondern auch unsere Belegschaft muss – und wird – bereit sein für die Anforderungen der Zukunft.

Matthias Peter: Gezielte Massnahmen der Unternehmensentwicklung helfen uns, die Kompetenzen aller involvierten Mitarbeitenden bestmöglich zu stärken. Wir schaffen neue Schlüsselfunktionen, dank derer wir zum Beispiel die Rolle unserer Kundenverantwortlichen dahingehend optimieren, dass sich diese noch besser auf die Kundenanforderungen und die Leistung der Mitarbeitenden vor Ort fokussieren können. Aktuell befinden sich bei uns rund 120 Mitarbeitende in einem aktiven Prozess der Transformation.

Stetiger Wandel gehört zu Ihrer Geschichte: Die Honegger AG startete als Reinigungsunternehmen – heute liegt Ihr Fokus auf Facility Management, Healthcare, Cleanroom und Food. Weshalb?

Ariste Baumberger: Wir positionieren uns heute als Multi-Service-Provider, weil unsere Kunden immer stärker

verschiedene Gebäudedienstleistungen aus einer Hand nachfragen. Im Cleanroom-Bereich haben wir einen wichtigen USP, denn wir bieten mit der HLD Clean Consult SA, die mit Reinraum-Produkten handelt, und der Cleantex Services SA, die Reinraumkleidung wäscht und dekontaminiert, alles aus einer Hand. Diese Gesellschaften bilden ab 1. Januar 2024 zusammen mit unserer neuen Zentralwäscherei WashTec AG in Niederbipp (BE) den neuen Unternehmensbereich Retail & Laundry, mit dem wir unsere avisierte Wachstumsstrategie massgeblich vorantreiben.

Was haben Sie mit der WashTec AG konkret vor?

Stefan Honegger: Wir sehen uns als Unternehmen stark in der Pflicht, einen Beitrag zum Schutz der Umwelt zu leisten, denn die Auswirkungen des Klimawandels sind unübersehbar. Mit der WashTec AG unterstützen wir unsere Kunden massgeblich beim Erreichen ihrer Umweltziele und erhöhen gleichzeitig unsere Zuschlagschancen bei Ausschreibungen, da umweltbezogene Zuschlagskriterien in Zukunft ein immer grösseres Gewicht erhalten. Aktuell waschen wir in Niederbipp unsere rund 900 Tonnen Reinigungstextilien pro Jahr und ab 2024 werden wir auch solche externer Grosskunden verarbeiten. Die WashTec AG ist dazu verkehrsgünstig optimal angesiedelt.

Matthias Peter: Als digitaler Gebäudedienstleister der Schweiz setzen wir natürlich auch bei der WashTec AG für ein optimales Life-Cycle- und Energiemanagement auf intelligente Technik. Wir überwachen den Energieverbrauch permanent und erkennen beispielsweise auch Störungen im Systembetrieb der Wäscherei. Das alles kommt der Umweltbilanz unserer Kunden zugute – und natürlich unserer eigenen. Denn Nachhaltigkeit ist für uns kein Label, sondern Alltag.

Weitere Informationen unter:
honegger.ch



Victorinox im Signa-Strudel

Auch **Carl Elsener** hat mit Victorinox bei **René Benkos** Signa Sports United investiert – und Geld verloren.



STEFAN BARMETTLER

Firmen aus dem Reich von René Benko melden im Wochentakt Insolvenz an. Geplatzt ist der Traum vom weltumspannenden Mischkonzern, dafür ist jetzt Schadensbegrenzung angesagt. Das gilt auch bei Signa Sports United, einer E-Commerce-Plattform für Sportartikel, die vor zwei Jahren den Schritt an die US-Tech-Börse Nasdaq wagte. Fulminant war der Start, auf 3,3 Milliarden Dollar wurde die Digitalfirma bewertet, doch dann ging es südwärts. Vor ein paar Wochen wurde die Firma von der Börse genommen, der Schlusskurs lag bei mikroskopischen 0,004 Dollar, gestartet war sie mit 8 Dollar je Aktie. Dabei waren die Werbesprüche reziprok zum Erfolg. Einer lautete: «Inspiration durch Leistung. Vereint in Leidenschaft.»

Die Leistung: 2022 wies die Firma bei einem Umsatz von 1 Milliarde Euro einen Verlust von 566 Millionen Euro aus. Und weil sich das Geschäft nicht wie angekündigt entwickelte, sollte die Signa Holding der noch jungen Tochter in den USA mit einem Zuschuss über 150 Millionen Euro unter die Arme greifen. Als Benko das Geld aber zunehmend ausging, war an den versprochenen finanziellen Zuschuss nicht mehr zu denken. Was blieb, waren hohe Lagerbestände und tiefe Umsätze.

Ernst Tanner stark involviert

Heute ist die Firma pleite, Investoren zittern um ihre Millionen. Zu den Aktionären gehörten neben Staatsfonds, Beamtenlebensversicherungen oder Millionären auch zwanzig Firmen, Fonds, Family-Offices und Einzelpersonen aus der Schweiz, wie Dokumente der US-Börsenaufsicht zeigen. Darunter ein Kadermann der Bank Julius Bär, die Benko mit 606 Millionen Kredit alimentiert, ebenso diverse Unternehmer.

Signa Sports United zeigt, wie abenteuerlich Benkos Firmenreich konstruiert ist.

Besonders engagiert war Ernst Tanner, Präsident von Lindt & Sprüngli, mit 3 Millionen Aktien. Investiert waren auch sein Sohn Derek Tanner und die AE Familienholding des Ostschweizer Industriellen Arthur Eugster mit 2,5 Millionen Aktien. Weiter waren auch der Messerhersteller Victorinox und die Pensionskasse von Victorinox engagiert, und zwar mit je 100 000 Aktien. Eine Firmensprecherin schreibt auf Anfrage: «Die Positionen gehören als kotierte Anlagen zum Anlagebestand in einem breit diversifizierten Portfolio und machten deutlich unter 1 Prozent des Anlageportfolios aus.» Das bedeute auch, dass der Abschreibungsbedarf im Rahmen der normalen Portfolio-Volatilität sei.

«Familie Elsener deckt Verlust»

Zum Investment der Victorinox-Pensionskasse heisst es: «Ein allfälliger Verlust bei der Pensionskasse ist durch die Familie Elsener gedeckt.» Die Familie ist seit Generationen bestimmend beim Industrieunternehmen aus dem Kanton Schwyz. Im Fall Signa Sports United zeigt sich exemplarisch, wie abenteuerlich Benkos Firmenreich konstruiert ist: Die E-Commerce-Firma war an der Börse in New York kotiert, hat ihren Rechtssitz in Amsterdam und den Hauptsitz in Berlin. Zur Hälfte gehörte sie der Signa International Sports in München, deren Besitzer die Signa Retail Selection in Zürich ist, welche wiederum im Besitz der Signa Holding in Innsbruck ist. Letztere hat kürzlich Konkurs angemeldet und weist Schulden in der Höhe von 5,3 Milliarden Euro aus. Nun sind Insolvenzverwalter in diversen Ländern gefordert.

Anne Lévyys zweite Chance

Alain Berset dominierte das Gesundheitsamt. Mit dem Wechsel von **Elisabeth Baume-Schneider** kann Chefbeamtin Anne Lévy ihre eigenen Ideen lancieren.

ANDREAS VALDA

Anne Lévy ist die oberste Gesundheitschefin des Bundes. Die 52-jährige Bernerin ist seit drei Jahren im Amt. Sie kam im Pandemiechaos dazu. Doch während ihr Chef Alain Berset als Pandemiegeneral durch die Presse ging, blieb die Direktorin der Öffentlichkeit weitgehend verborgen. An Pressekonferenzen zusammen mit Berset kam sie bisweilen steif und emotionslos daher. Neben dem machtbesessenen Berset zu bestehen, schien nicht einfach zu sein. Doch nun tritt er ab, und Elisabeth Baume-Schneider übernimmt. Damit öffnen sich der Direktorin neue Chancen.

Während der Pandemie musste sie rennen und Löcher stopfen. Das Amt war nicht vorbereitet. Das war nicht ihre Schuld, sondern die der Amtsvorgänger, doch Lévy musste die Kritik einstecken. Zwei Jahre lang war an Reformen kaum zu denken – so trat sie kaum in Erscheinung. Fragt man Parlamentsmitglieder, ob sie Lévy kennen, so heisst es oft: nur vom Namen her. Selbst in der Gesundheitskommission sieht man sie selten. Das Gesicht des Bundesamtes, sagt SVP-Kommissionsmitglied Hannes Germann, sei nicht sie, sondern Lévyys Stellvertreter Thomas Christen. Dieselbe Antwort gibt ein Dutzend Gesprächspartner, die von der «Handelszeitung» angefragt wurden.

Der Grund: Christen leitet das operative Geschäft der obligatorischen Krankenversicherungen. Ob Prämien, Tarife, Vertriebsmargen der Apotheken, Zulassungen, Generika oder Medikamentenpreise: Alles geht über seinen Tisch. All die Stakeholder versuchen sich mit Christen gut zu stellen. Aber kaum jemand spricht mit Lévy. Das ruft nach einer Erklärung.

Wie Lévy im direkten Gespräch wirkt

Gesprächstermin in Liebefeld BE. Das Büro Lévyys im BAG-Hauptquartier ist nicht feudal, ihr Tisch nicht überladen. Der Hund, mit dem sie schon in den Schlagzeilen war, weil sie Vierbeiner im Büro erlaubt, ist nicht da. Eine grosse, elegant gekleidete Frau tritt einem gegenüber. Ein freundlicher Händedruck, der sie nicht steif wie bei öffentlichen Auftritten mit Berset wirken lässt. Die Aufgabenteilung zwischen ihr und dem Stellvertreter sei eingespielt, sagt die Politikwissenschaftlerin. Es mache keinen Sinn, zu zweit in Kommissionsitzungen des Parlaments zu erscheinen. Sie sei über die wichtigen Aspekte informiert und vertrete die über die Krankenversicherung hinausgehenden Themen wie Digitalisierung und Tabakgesetzreform selbst. Das sei ihr Führungsstil.

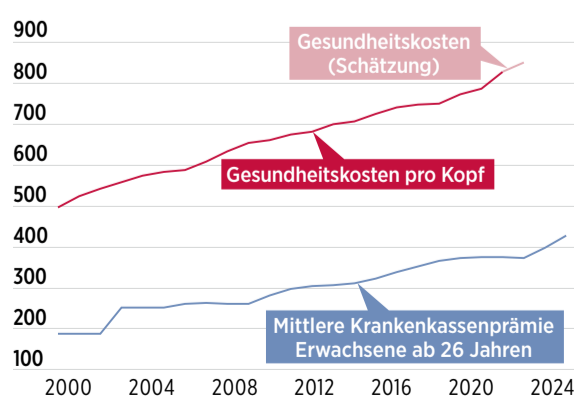
Lévy hat im Amt für Ordnung gesorgt. Fünf von neun Führungsleuten sind seit ihrem Antritt neu. Das Eigenbudget sinkt um 45 auf 200 Millionen Franken. Vierzig Leute haben das Amt verlassen, weil die Pandemie vorüber ist. Dafür kommen fünf neue zur Digitalisierung. «Lévy hat so umorganisiert, dass das Amt heute besser funktioniert als vor und während der Pandemie», sagt SP-Nationalrätin Barbara Gysi. Sie habe den Betrieb beruhigt.

Im Gespräch nennt Lévy ihre Vorstellungen. Als Erstes, sagt sie, wolle sie die öffentliche Gesundheit stärken. Das beginne bei der Prävention. Je länger man gesund lebe, desto besser für die Betroffenen und das Gesundheitswesen. Daher der Begriff «Public Health» – Volksgesundheit. Sie nennt ein Beispiel: Eine Studie in Graubünden zeigte, dass die Zahl der Herzinfarkte bereits sechs Monate nach Einführung des Rauchverbots in der Gastronomie 2008 zu sinken begann. Ein Jahr später lag sie um 22 Prozent tiefer.

Dass Prävention ihr Steckenpferd ist, zeigt der Lebenslauf. Ihr halbes Leben widmete sich der Eindämmung von Sucht, sie kennt die Studien, die beweisen, dass sich ein Staatseingriff lohnt. Evidenz als Grundlage für politische Entscheide sei Lévy wichtig, sagt eine Wegbegleiterin. Doch jetzt muss sie ihre Schwerpunkte auch in der obli-

Gesundheitskosten sind höher und steigen rasanter als Krankenkassenprämien

Gesundheitskosten pro Monat und Kopf im Vergleich zu Krankenkassenprämien von 2000 bis 2023. Die Differenz bezahlen die Steuerzahlenden und Selbstzahlende.



Lesbeispiel: Die Kosten pro Patient/Patientin betragen 2022 827 Franken pro Monat. Im gleichen Zeitraum bezahlten die Versicherten 375 Franken pro Monat Krankenkassenprämien (mittlere Prämie, 26 Jahre und älter).



Anne Lévy, Direktorin des Bundesamts für Gesundheit: Neue Chance nach Alain Berset.

torischen Krankenversicherung klarmachen. Denn explodierende Krankenkassenprämien sind die Sorge Nummer eins der Bevölkerung.

Lévy sagt, im Obligatorium habe sie vier Ziele: erstens die volle Digitalisierung des Gesundheitswesens, zweitens den Abbau von Fehlanreizen für teure Behandlungen, drittens die Überprüfung des Behandlungskatalogs und viertens die Missbrauchsbekämpfung. Die Digitalisierung ist vom Bundesrat soeben entschieden worden. Es ist dies Lévyys Programm. Das Parlament muss 392 Millionen dafür bewilligen, Economiesuisse steht dahinter. Ein verbindliches Patientendossier wurde gerade letzten Donnerstag vom Parlament beschlossen.

Der Megastreit um Fehlanreize im Zusammenhang mit ambulanten versus stationären Behandlungen dürfte noch in dieser Wintersession gelöst werden. Das Parlament will, dass Spitalaufenthalte künftig aus einer Hand bezahlt werden. So dürften kostentreibende Spitaleinweisungen tendenziell verschwinden. Zwar ist dies eine Initiative des Parlaments. Doch es wäre die grösste Reform im Obligatorium seit zwanzig Jahren, und Lévy dürfte sie umsetzen. Die Befürworterschaft sagt, dass die Kosten jährlich um 4 Milliarden Franken sinken könnten. Dies entspricht 12 Prozent der Kassenprämien. Und doch steht die Reform auf Messers Schneide, weil Gewerkschaften opponieren. Lévy hofft sehr, dass das Parlament diese Reform verabschiedet.

Bersets Boy Group

Hier kommt die Politik ins Spiel. Berset hat Lévy bisher abgeschirmt und voll auf zwei Personen gesetzt, die aus seinem engsten Umfeld stammen: auf Stefan Honegger (45) und den erwähnten Thomas Christen (48). Honegger ist Bersets persönlicher Mitarbeiter, Christen sein ex-persönlicher langjähriger Mitarbeiter. Beide sind Juristen. Christen war lange Generalsekretär der SP Schweiz, Honegger diente unter SP-Justizministerin Simonetta Sommaruga als politischer Referent im Generalsekretariat. Honegger, so sagen Verbandsvertreter, habe ganze Sparpakete verhandelt. «Berset gab ihm viel Freiraum», so ein Kenner. Wer zu Berset wollte, musste über Honegger oder Christen gehen. Dieses Trio, sagen Aussenstehende, habe alle Vorlagen der letzten Jahre zur Krankenversicherung geformt. Lévy blieb bislang aussen vor.

Das hat dem BAG bei den Bürgerlichen und der Pharma den Ruf eingebracht, ein «linker, ideologischer Haufen» zu sein. SVP-Ständerat Germann sagt: «Ich werde den Eindruck nicht los, dass das BAG primär eine politische Agenda verfolgt: die Einheitskrankenkasse. Koste es, was es wolle.» Mit der Blockierung von guten Lösungen – mehr Quali-

«Die Pharmapreise würden automatisch unter Druck kommen.»

Hannes Germann
SVP-Mitglied der Gesundheitskommission

tät, weniger Bürokratie – erweise das Bundesamt den Prämienzahlern einen Bärendienst. Der Schaffhauser fordert mehr Innovation und nennt ein einfaches Beispiel: Es soll erlaubt werden, rezeptpflichtige Medikamente im Ausland günstiger einzukaufen. «Dann würden die Pharmapreise im Inland automatisch unter Druck kommen.»

Wo Lévy politisch steht, ist unklar. Ihr «Public Health»-Ansatz wird unter Bürgerlichen und Verbänden zuweilen kritisiert, weil man «sich gut dahinter verstecken» könne, um «keine Entscheidungen» zu treffen. Als Beispiel genannt wird die Wirkungsüberprüfung von Therapien und Medikamenten (HTA). Berset brüstet sich gerne damit, dass keine Leistungen abgebaut wurden. Lévy sagt, es sei ihr wichtig, die Überprüfung der Leistungen voranzutreiben. Sie habe jährlich im Schnitt rund 75 Millionen Franken eingespart – das wären 0,2 Prozent der Prämien.

Arbeit am Leistungskatalog

Im Netz zu finden ist eine Liste offener HTA-Verfahren. Die Wirkung vieler Therapien sei «unklar und wird überprüft», heisst es dort. Ein Problem seien die vielen Einsprachen seitens Betroffener bis vor Bundesgericht, so Lévy. Die Pharma beklagt derweilen, dass das BAG «fast nur Medikamente» überprüfe und «nicht alle anderen Therapieformen». Aber ein Verbandsvertreter gibt zu, dass Verfahren blockiert seien. Und so ist von aussen betrachtet nicht klar, wer die Schuld am Schnecken-tempo trägt.

Parallel laufen diverse Initiativen, so zum Beispiel eine Vorlage, die den Anreiz schafft, günstige Generika statt teuren Originalmitteln zu kaufen. In den letzten drei Monaten fällte der Bundesrat diverse Beschlüsse, von denen sich Lévy Einsparungen von 300 Millionen Franken pro Jahr verspricht. Oft geht es um Medikamentenpreise. Deshalb liegt ihr Stellvertreter Christen im Dauerclinch mit der Pharma: Die Branche fordert, dass seine Chefin diesen Fokus korrigiere. Lévy müsse «vermehrt die Qualität und Versorgungssicherheit in die Preisgestaltung miteinbeziehen», heisst es beim Verband Interpharma. Aber ja, man akzeptiere den Umstand, dass dies «ein schwieriger Balanceakt» sei.

Lévy sagt, sie habe kein Problem, unpopuläre Entscheide mitzutragen, selbst wenn, wie zuletzt durch die Physiobranche, dagegen demonstriert wird. Der anstehende Hosenlupf um neue Tarife wird zeigen, ob Lévy das nötige Rückgrat besitzt. Ihre neue Chefin, Elisabeth Baume-Schneider, gilt weder als dossier- noch führungsstark. So könnte Lévy zeigen, was sie selber kann. Dabei dürfte die BAG-Kritikerschar sie an den wohl wichtigsten «Public Health»-Grundsatz erinnern: «Ein leistungsfähiges und bezahlbares Gesundheitssystem sicherstellen.»

Biden tritt nicht an

Kaum jemand wünscht sich eine Neuauflage der Schlammschlacht Joe Biden versus Donald Trump bei der nächsten US-Präsidentenwahl. Die Wählerinnen und Wähler nicht. Und auch Biden selbst offenbar nicht. Wenn Trump nicht kandidieren würde, wäre er sich nicht sicher, ob er selbst antreten würde, sagte Biden vergangene Woche vor Wahlkampfspenderinnen und -spendern. Der US-Präsident ist 81, am Ende einer zweiten Amtszeit wäre er 87. Sein Alter beschäftigt mittlerweile selbst die eigenen Reihen. Das Problem ist, dass es praktisch keine Alternative gibt. Seine Vizepräsidentin ist unbeliebt, möglichen anderen Kandidatinnen und Kandidaten fehlen die Kampagnenstrukturen. Die Wahrscheinlichkeit steigt dennoch, dass Biden am Ende doch nicht antritt. Neben unerwarteten gesundheitlichen Problemen könnte der öffentliche oder innerparteiliche Druck schlicht zu gross werden. Die gesichtswahrende Lösung: Trump wird von seinen zig Rechtsfällen aufgehalten, seine Wahlkampfkasse leert sich oder er muss aus anderen Gründen aufgeben – auch der Ex-Präsident ist schliesslich schon 77 Jahre alt. Dann kann Biden elegant aus dem Rennen aussteigen. «Trump verhindern» ist als Motivation für die wichtigste Wahl der Welt schliesslich so à la US-Wahl 2020.

FABIENNE KINZELMANN



Die SNB senkt im Sommer die Zinsen

Auch wenn die Teuerung wieder im Zielbereich ist, verspürt die SNB noch keine Eile, den Leitzins zu senken. Sie hatte diesen zwischen Juni 2022 und Juni 2023 von minus 0,75 auf plus 1,75 Prozent erhöht. Auf diesem Niveau wird sie ihn auch noch ein paar Monate belassen, bevor sie im Sommer dem Beispiel der US-Notenbank und der EZB folgen und den Zins um einen Viertelprozentpunkt senken wird. Es ist zwar davon auszugehen, dass die Inflation im Frühling wegen der Mieten nochmals ansteigt. Doch auch diese Welle wird abflauen. Ausserdem kann die von der

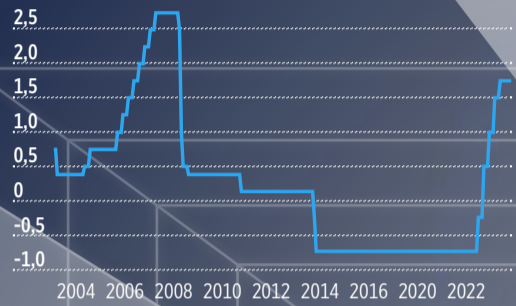
globalen Konjunkturfurche gebremste Schweizer Wirtschaft eine kleine Zinsentlastung gut brauchen. Mit der Reduktion des Leitzinses auf 1,5 Prozent macht die SNB nicht nur Hypothekarschuldnern einen Gefallen, sondern auch der Exportwirtschaft. Denn eine einseitige Lockerung der EZB würde den Aufwertungsdruck auf den Franken erhöhen. Die sinkenden Zinsen bei den Geldmarkthypotheken führen zudem dazu, dass der Referenzzins weniger steigt als erwartet.

PETER ROHNER



Der nächste Schritt ist nach unten

Leitzins* der Schweizerischen Nationalbank, in Prozent
* Vor Juni 2019: Mitte des Libor-Zielbandes



Die Finma bekommt mehr Macht

Der Fall der Credit Suisse hat es gezeigt: Die Finma hat nicht genug Macht. Die Forderung nach schärferen Instrumenten, welche die Finma vor Weihnachten erneuerte, dürfte erhört werden. Konsens ist, dass die Schweiz ein «Senior Managers Regime» nach britischem Vorbild einführen soll. Das fordert neben der Finma auch eine vom Bund eingesetzte Expertengruppe – und sogar UBS-Chef Ermotti. Bei einem solchen Regime wird die Verantwortung von Topmanagern und Topmanagerinnen bei Banken ex ante exakt formuliert. Geht etwas in diesem Bereich schief, so kann der betreffende Manager zur Rechenschaft gezogen werden. Das war bei der CS schwierig, weil alle heiklen Entscheide immer von Komitees getroffen

wurden. Des Weiteren dürfte die Finma künftig offener über laufende Untersuchungen kommunizieren dürfen, denn Vorbilder im Ausland zeigen, dass ein «Naming and Shaming» disziplinierende Wirkung haben kann. Umstrittener ist, ob die Finma wie die britische Aufsicht oder jene in den USA auch Bussen verhängen können soll. Letztlich war die schwache Stellung der Finma politisch gewollt. Nach dem CS-Desaster ist der Druck gross für Reformen. Im Frühjahr will der Bundesrat dann kommunizieren, welche Reformen er für nötig hält.

HOLGER ALICH



Die Rückkehr der Bewerbung

Lange hiess es: Firmen müssen sich bei Kandidatinnen und Kandidaten bewerben. Nur so kämen sie an die besten Talente heran. Dieses Umwerben führte dazu, dass sich die Firmen beinahe überschlugen mit Fringe Benefits wie Fitnessangeboten, Kaffee aus der Siebträgermaschine oder zig Mitarbeitendenrabatten. Dazu kamen verhältnismässig übertriebene Versprechen bezüglich Lohn oder Arbeitsauftrag. Jobsuchende fühlten sich wie Königinnen und Könige – doch diese Zeit wird 2024 enden. Zwar bleibt der Fachkräftemangel gross, trotzdem wird sich der Arbeitsmarkt bewegen. Die Firmen schreiben weniger Stellen

aus. Sie entlassen vermehrt auch Leute in hoch dotierten Positionen, und es wird für Stellensuchende wieder schwieriger, eine Stelle zu finden. Das führt zu einem Umdenken und dazu, dass sich die Leute wieder bemühen beim Bewerben. Statt ständig mit einer Position zu liebäugeln, bei der vielleicht der Chef ein besserer, der Lohn ein höherer oder die Benefits attraktiver wären, sind sie froh, überhaupt eine Anstellung zu haben. 2024 wird also das Ende der Ausnahmejahre.

TINA FISCHER



Ja zur 13. AHV-Rente

Anfang März entscheidet das Land über die Volksinitiative für eine 13. AHV-Rente. Mit einem Ja würde die maximale Altersrente um 2450 auf 31 850 Franken steigen, bei Ehepaaren um 3675 auf 47 775 Franken. Das ist zwar nicht genug zum Leben, aber immerhin ein Zustupf. Natürlich wird einen das schlechte Gewissen plagen. Ein Ja dürfte den Bund, die Arbeitgeber und Werk tätigen sehr teuer zu stehen kommen: 4,1 Milliarden Franken jährlich – Tendenz steigend. Aber dann dürfte der Eigennutz das Zepter übernehmen, das Ja gekritzelt, das Abstimmungscovernt verklebt und das Votum eingeschickt sein. Die SVP- und SP-Klientel wird dafür sein. Die Jungen gehen nicht abstimmen. Ein Nein wäre eine Überraschung.

ANDREAS VALDA



So 20

Prognose
Vor allem w
betreffen. I
und Redaktoren
wagen es tro
was das näch

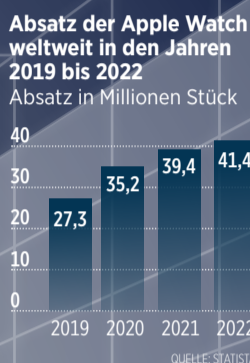
GO
F
FC in
Lösun
Verlu
verbl
genü
gener
klein
MIC

Roche kauft eine zweite Genentech

So schnell kann es gehen. Noch vor zwei Jahren schien bei Roche alles in Butter. Der Basler Pharmakonzern hatte den Ablauf der Patente seiner Krebsblockbuster brillant gemeistert – sie bedrohten immerhin die Hälfte seiner Pharmazumsätze. Neue Produkte wie das MS-Medikament Ocrevus oder Hemlibra gegen Hämophilie schienen die bei Krebs wegfallenden Milliardenumsätze spielend zu kompensieren, und die Pandemie sorgte für einen beispiellosen Boost beim Diagnostikgeschäft. Analytinnen trauten den Roche-Valoren Werte von bis zu 500 Franken zu. Inzwischen liegen sie bei weniger als der Hälfte, und der einstige Branchenprimus muss zuschauen, wie ihm ein vermeintlicher Nobody wie Novo Nordisk mit einer simplen Abnehmspritze den Rang abläuft. Die neue Rennleitung mit Konzernchef

Thomas Schinecker und Pharmachefin Teresa Graham kämpft mit Rückschlägen in der Pipeline und versucht nun, mit kleineren und grösseren Zukäufen wieder an Terrain zu gewinnen. Meine Prognose ist, dass es nicht dabei bleiben wird. Ich sage: Die Zeit der «Bolt-on»-Übernahmen ist vorbei. 2024 wird sich Roche mit einem grossen, transformativen Deal nach dem Vorbild von Genentech wieder ins Spiel bringen. Das nötige Kleingeld dafür ist da, ebenso der unternehmerische Spielraum. Mit dem Rückkauf der Novartis-Anteile sitzt die Familie bei Roche fester denn je im Sattel und kann genau das tun, was sie für richtig hält. 2024 zeigt, was Schinecker draufhat.

SERAINA GROSS



Mit Apple anbandeln

Eine erste Schweizer Uhrenmarke wird 2024 mit dem grössten Uhrenhersteller der Welt die Zusammenarbeit suchen. Nämlich mit Apple. Der US-Techkonzern verkauft nicht nur mehr Uhren als die komplette Schweizer Uhrenindustrie, er macht mit Uhren auch mehr Umsatz als die mit Abstand grösste Schweizer Uhrenfirma Rolex. Natürlich werden nicht die beiden Handgelenkkönige zusammenarbeiten. Und es wird auch nicht um smarte Uhren gehen, also um Hardware. Es wird um Software gehen. Genauer: um digitale Zifferblätter für die Uhren von Apple. Für diese sind bei Apple und anderswo im Netz bereits heute viele Zifferblätter zum Download verfügbar, mit denen Nutzerinnen und Nutzer ihre Watch so gestalten können, wie es ihnen beliebt. Und es sind auch illegale Zifferblätter verfügbar: solche, die eine Rolex Daytona oder eine Royal Oak von Audemars Piguet auf der Apple Watch simulieren. Nun aber wird eine Schweizer Uhrenmarke in die Offensive gehen und zum Beispiel einen Wettbewerb unter Künstlerinnen und Künstlern lancieren, um die eigenen Zifferblätter in digitalen Varianten offiziell für die Apple Watch anzubieten. Als Brücke zwischen der digitalen und der mechanischen Welt. Und als Verbindung zwischen den Smartwatch-Kids und der eigenen Mechanikmarke. Mein Tipp: Es wird Girard-Perregaux sein. Denn ihr Chef hat früher für Apple gearbeitet.

MARCEL SPEISER



wird 2024

n sind schwierig.
enn sie die **Zukunft**
Die Redaktorinnen
n der «Handelszeitung»
otzdem. Und sagen,
ste Jahr prägen wird.

Das Jahr des Quantencomputers

Das kommende Jahr wird das Jahr des Quantencomputers. Der «Supercomputer», der sich vom herkömmlichen Computer durch die Nutzung quantenmechanischer Phänomene mit einer aussergewöhnlich hohen Rechenleistung abhebt, hat dieses Jahr bedeutende Fortschritte gemacht. Start-ups sowie grosse Technologieunternehmen haben 2023 die ersten kleineren Quantencomputer entwickelt – auch Google, das von sich behauptet, bereits 2019 «Quantenüberlegenheit» erreicht zu haben. Das hat das Interesse von privaten Geldgebern geweckt: Laut McKinsey sind allein seit 2001 etwa 68 Prozent aller Startup-Investitionen in Richtung Quantentechnologie geflossen – 2022 war dabei das stärkste Jahr überhaupt. Aber nicht nur Privatinvestorinnen

glauben an die Technologie, auch der öffentliche Sektor zückt gerne das Portemonnaie. Im Jahr 2022 verpflichteten sich die USA zu zusätzlichen Investitionen in der Höhe von 1,8 Milliarden Dollar und die EU zu weiteren 1,2 Milliarden Dollar. China hatte damals mit 15,3 Milliarden Dollar die weltweit höchste Gesamtinvestition in Quantentechnologie angekündigt. Zudem: Durch das Aufkommen von KI und Cloud-Systemen ist auch im Bereich der Zugänglichkeit zur Quantentechnologie einiges gegangen. Bereits heute können Forschungseinrichtungen ihre Quantenalgorithmien über Clouddienste auf einem Quantencomputer testen, ohne selbst einen im Labor stehen zu haben. Darum: Quantum is the next big thing.

OLIVIA RUFFINER

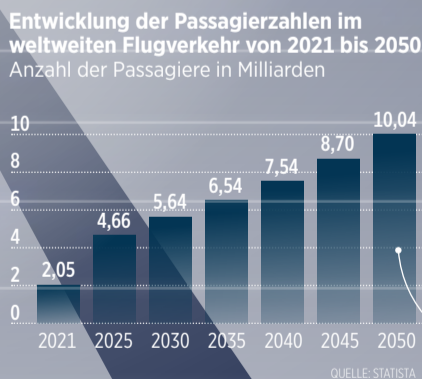


Warten auf die Superbatterie

Neue Technologien für die Batterie der Zukunft sind weit gediehen. Der deutsche Batteriehersteller Customcells hat eine Lizenzvereinbarung mit dem US-Batterieentwickler Enevate bekannt gegeben, für siliziumbasierte Batterien in E-Autos. Die chinesische Farasis Energy hat in diesem Jahr die Super Pouch Solution vorgestellt – Zellen, die direkt im Chassis verbaut werden sollen. Der schwedische Batteriehersteller Northvolt arbeitet an einer Natrium-Ionen-Batterie für Energiespeichersysteme und E-Mobile. All diese Varianten pushen Fahrkilometer, Ladezyklen und Lebensdauer. Die Akkus sind kompakter, effizienter und leistungsfähiger als Lithium-Ionen-Technologien, wie sie derzeit in jedem E-Auto stecken. Das Problem ist die Skalierung der Produktion der neuen Superakkus. Nur weil diese im Labor

performen, heisst das nicht, dass sie es 2024 en masse auf die Strasse schaffen. Denn dafür fehlen die Maschinen in der Herstellung. Die Lieferzeit für die Anlagen beträgt 18 bis 24 Monate. Und Investitionen in neue Produktionen kosten Hunderte Millionen von Dollar. Kommt hinzu, dass Batterie- und Autohersteller in China, Europa und in den Vereinigten Staaten bereits hohe Summen in bestehende Technologien investiert haben, die sich erst rechnen müssen. Wir werden uns noch gedulden müssen, bis wir mit leistbaren Occasionen bequem nach Paris kommen.

BERNHARD FISCHER



Flugscham war vorgestern

War da mal so etwas wie «Flugscham»? Berühmt wurde das Wort durch Greta Thunberg. Aber so wie die schwedische Umweltaktivistin 2023 ihr Reputations-Grounding erlebte, wird auch das Wort der selbstauferlegten Flugabstinenz flügellahm. Gemäss den Prognosen des internationalen Airline-Verbandes Iata werden 2024 deutlich mehr Fluggäste als im Jahr vor der Pandemie erwartet. 4,7 Milliarden Passagiere sollen es nächstes Jahr werden, 200 Millionen mehr als noch 2019. Der Reisenachholbedarf, der Trend hin zum sogenannten Revenge-Travel, scheint grösser als allfällige Bedenken bezüglich des eigenen Ökofussabdrucks. Zum Boom trägt bei, dass für 2024 mit sinkenden (oder zumindest nicht mehr steigenden)

Preisen gerechnet wird. Es sei denn, die Kerosinpreise gehen in starken Steigflug über. Der neuen Lust aufs Fliegen dürfte aber auch das nicht allzu sehr schaden. Wer sein Leben als Lufttibus hinterfragt und dabei ein ungutes Gefühl verspürt, kompensiert seinen CO₂-Ausstoss. Oder hofft darauf, dass es in der Airline-Welt vorwärtsgeht mit sogenanntem SAF. Der technische Ausdruck hat das Zeug dazu, zum neuen Buzzword der luftgebundenen Mobilität zu werden. SAF steht für «Sustainable Aviation Fuel», also nachhaltige Treibstoffe.

ANDREAS GÜNTERT



C wird verkauft

osun hat keine Lust mehr auf den Grasshopper Club. Seit letztem April sucht eine Investmentbank im Auftrag der chinesischen GC-Besitzer nach Käufern. Als Kandidat steht der Los Angeles im Raum. 2024 wird es nun zum Verkauf kommen. Eine lokale ng wird es nicht geben, dafür verbrennt GC zu viel Geld. st 2022: 14 Millionen Franken. Dennoch sollte der eigentlich chene Glanz des stotternden Rekordmeisters noch gend Strahlkraft haben, um Interesse aus Übersee zu ieren. Schliesslich hat sich dieses Jahr selbst der klar ere Yverdon Sport einen US-Investor angelacht.

HAEL HOTZ



DIE FRAU MIT DER BESONDEREN NASE

WHISKY MALT MASTER KELSEY MCKECHNIE ERKLÄRT, WORAUF ES BEI IHRER ARBEIT IN DER SCHOTTISCHEN DESTILLERIE THE BALVENIE ANKOMMT.



Als erste weibliche Malt Master von The Balvenie arbeitet sie an neuen Rezepturen, entwickelt gemeinsam mit dem Team innovative Ideen und entscheidet mit ihrer feinen Nase, wann ein Whisky «reif» ist – eine nicht ganz alltägliche Berufswahl in einer nicht ganz alltäglichen Branche. Die The Balvenie Destillerie befindet sich nach wie vor in Familienbesitz und ist dafür bekannt, grossen Wert auf traditionelle Handwerkskunst zu legen und dennoch Innovation zu leben.

Grosse Leidenschaft – und eine feine Nase

Kelsey McKechnie begann ihre Arbeit bei William Grant & Sons als technische Absolventin im Labor. «In dieser Zeit entfachte meine Leidenschaft für die Geschmacksrichtungen und Aromen – und ich merkte auch, dass ich eine sehr feine Nase und ein gutes Gespür dafür habe.» Nach ihrem Master-Abschluss in Destillation und Brauereiwesen sowie Betriebswirtschaft begann ihre Ausbildung zum Malt Master – der Anfang einer grossen Karriere.

«Die Whiskyindustrie bietet grossartige Möglichkeiten, um sich zu entfalten»

Zeit & Geduld

Wie Perfektion im Job viel Zeit und Geduld erfordert, ist es auch wichtig, dem Whisky Zeit zu geben. «Wir von The Balvenie wissen, dass bei der Whiskyherstellung nichts über Nacht passiert und wir viele Jahre im Voraus arbeiten müssen, um sicherzustellen, dass die Spirituose und das Eichenholz genügend Zeit haben, sich zu verbinden.»

Qualität spricht für sich

«Aus scheinbar einfachen Zutaten ganz unterschiedliche Whiskys zu kreieren ist das Beste an unserer Arbeit.» Besonders wichtig ist Kelsey McKechnie perfekte Qualität – und dafür garantiert sie persönlich. Ihrer geschulten Nase entgeht keine Abweichung.

Innovation dank flexibler Strukturen

Einer der grössten Vorteile von The Balvenie sind die offene Kommunikation und grosse Flexibilität. «Das gibt uns die Möglichkeit, zu experimentieren und Neues auszuprobieren.» Auf diese Weise kann The Balvenie sicherstellen, dass auch in Zukunft neue und aufregende Whiskys entstehen.



Kelsey McKechnies persönlicher Lieblingswhisky:
The Balvenie Caribbean Cask 14yo



Kelsey McKechnie

Kelsey, die unweit der schottischen Traditionsdestillerie The Balvenie geboren und aufgewachsen ist, studierte Biologie und kam 2014 für ein Labor-Praktikum in die Girvan Destillerie. Ihr Talent für das Nosing, ihr kreatives Gespür und ihre Leidenschaft für die Whiskyherstellung wurden schnell erkannt. 2018 im Alter von nur 26 Jahren wurde Kelsey zur Apprentice Malt Master bei The Balvenie ernannt und hatte das grosse Glück, ihr Handwerk von der Malt Master Ikone David C. Stewart MBE zu lernen. Inzwischen ist sie eine der jüngsten Personen sowie eine von wenigen Frauen weltweit, die die Position Malt Master innehaben.

The Balvenie, Single Malt Whisky

Die in der Nähe von Dufftown gelegene The Balvenie Destillerie befindet sich nach wie vor in Familienbesitz und stellt seit über 130 Jahren Single Malt Whisky handwerklich her. Als einzige Brennerei in den schottischen Highlands pflegt sie noch alle der fünf traditionellen Handwerke der Whiskyherstellung. The Balvenie baut noch immer ihre eigene Gerste an und unterhält traditionelle Malzböden. Zudem beschäftigt die Destillerie ein Team von Küfern, das sich um die Fässer kümmert und betreibt eine eigene Kupferschmiede vor Ort. Jeder Whisky wird von der Kreation bis hin zur Abfüllung mit Leidenschaft und höchstem Streben nach Qualität geschaffen. Die Beaufsichtigung des Reifeprozesses erfolgt schliesslich unter dem wachsamen Auge von Malt Master Kelsey McKechnie.



ZENO STAUB

«Wir können Nein sagen»

Der abtretende **Vontobel-Chef** sagt, warum es in der Politik nicht klappte, was er nun vorhat und was Vontobel anders macht als Julius Bär.

HOLGER ALICH UND MICHAEL HEIM

Herr Staub, das ist das letzte Interview in Ihrer Funktion als CEO. Sie waren zwölf Jahre Chef, doch als Sie im Mai Ihren Abgang bekannt gaben, war unklar, wer Ihnen nachfolgt. Bei Swiss Life lief das glatter. Was ging schief?

Im Unterschied zu Herrn Frost von der Swiss Life kam bei mir noch das Mikro-Timing der Politik hinzu. Da musste ich auch noch lernen, wie die genauen Abläufe sind. Eigentlich startet der Wahlkampf nach dem Sommer, doch die Nomination der Kandidaten und Kandidatinnen für den Nationalrat wird im Sommer bekannt gegeben. Deshalb haben wir die Ankündigung meines bevorstehenden Ausscheidens vorziehen müssen. Der Prozess der Nachfolgesuche war zu dem Zeitpunkt zwar gut unterwegs, aber eben noch nicht abgeschlossen. Aber wenig später konnte der Verwaltungsrat mit Christel Rendu de Lint und Georg Schubiger meine internen Nachfolger präsentieren.

Ihre Nationalratskandidatur war ein Flop. Warum haben Sie sich in dieses aussichtslose Politabenteuer gestürzt?

Ich habe in diesem Prozess viel gelernt und er war für mich persönlich wichtig. Denn ich will nicht länger eine operative Führungsaufgabe wahrnehmen, die regelmässig ein Pensum von über 100 Prozent erfordert. Ich will nun etwa die Hälfte meiner Arbeitszeit politischen und gesellschaftlichen Aufgaben widmen. Es stimmt, die Wahlchancen meiner Unterliste waren gering, dennoch war der Wahlkampf eine wichtige Erfahrung, denn man bekommt ungefiltert Kontakt zu Herrn und Frau Schweizer. Da wird man auch mal angegangen, wenn man Flyer verteilt. Auch wenn die Wahl nicht geklappt hat, will ich mich weiter politisch engagieren.

Man konnte Sie auch für Grillfeste buchen? Wie oft wurden Sie gebucht?

(lacht laut) Etwa dreimal. Politisch interessierte Menschen, die mich kennen – zu denen sind wir dann nach Hause, ins Büro oder in die Garage gegangen und haben dort mit 10 bis 15 Leuten diskutiert. Bei dieser Grösse einer Gruppe kann man argumentativ noch am meisten erreichen, das ist ein gutes Format.

Reden wir über die Bank Vontobel. Ausgerechnet zum Zeitpunkt Ihres Abgangs schwächelt die Bank?

Ich habe mich nie darum gekümmert, eine Statue für mich selbst zu bauen. In unserer Branche haben die Märkte kurzfristig einen grossen Einfluss auf die Ergebnisse, das muss man akzeptieren. Mein Entscheid ist das Ergebnis einer langfristigen Reflexion. Zudem gönne ich meinen Nachfolgern die Gunst des günstigen Einstiegs punkts. Ich habe kein Problem damit, dass die Leute demnächst dann sagen, dass es bei Vontobel endlich wieder institutionelle Mittelzuflüsse gebe, weil der Staub endlich weg sei. (lacht) Zudem schätze ich sehr, dass der Verwaltungsrat meine Leistung nicht nur an den Ergebnissen der letzten sechs oder zwölf Monate bemisst.

Hat Ihr Abgang etwas mit dem neuen Präsidenten Andreas Utermann zu tun habe, der sein Amt aktiver auslegt?

Nein, das ist Unsinn.

Es häufen sich aber die Abgänge, auch Ihr COO Felix Lenhard geht, ebenso Marko Röder, der Chef des Asset-Managements?

Das ist schlicht ein Generationenwechsel. Sie dürfen nicht vergessen, dass alle lange dabei sind und dass ein solcher Job einen ziemlich mitnimmt.

Um Sie zu ersetzen, braucht es gleich zwei Topleute. Die richtige Lösung?

Ja, sie macht in der aktuellen Phase Sinn. Jede Struktur hat Vor- und Nachteile, und am Ende entscheiden die Menschen, ob die Struktur funktioniert. Ich bin sicher, dass beide Co-CEOs sehr gut miteinander auskommen werden.

Kennen Sie viele Banken mit erfolgreichen Doppelspitzen?

Die Vontobel hat sich noch nie dadurch ausgezeichnet, dass wir kopieren, was andere machen. Stattdessen zeichnet sich die Vontobel dadurch aus, dass wir eine Strategie haben, dass man sich dafür eine Struktur gibt und dann die Menschen sucht, die diese Struktur ausfüllen. Alle drei – Strategie, Struktur und das Team – müssen stimmen.

Aber diese Governance ist doch schon schräg: Es gibt eine Doppelspitze, und Sie als Langzeit-CEO kommen als einfacher Verwaltungsrat zurück. Präsident ist dagegen ein Externer?



Vontobels Langzeit-Chef Zeno Staub kehrt 2025 als Verwaltungsrat zur Bank zurück.

Zur Person

Name: Zeno Staub
Funktion: CEO Vontobel
Alter: 54
Familie: verheiratet, zwei Töchter
Wohnort: Zürich
Ausbildung: Zeno Staub hat von 1988 bis 1992 an der Universität St. Gallen studiert und 1997 promoviert
Karriere:
 1994: Almafina AG
 2000: BZ Informatik AG
 2001: Eintritt in die Bank Vontobel
 2003: Finanzchef bei Vontobel
 2006: Chef des Investmentbankings bei Vontobel
 2008: Chef des Assetmanagements bei Vontobel
 2011: CEO der Bank Vontobel

Es hängt alles an den Menschen. Sie sollten meine Entschlossenheit und meine Fähigkeit, loszulassen, nicht unterschätzen. Auch nicht meine Loyalität.

Und was machen Sie nun ab Januar?

Im Januar mache ich noch die Jahresbeurteilungen und stehe für den Übergang zur Verfügung. Dann kümmere ich mich um mein politisches Engagement in der Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Gesellschaft (AWG). Zudem nehme ich ein verantwortungsvolles Verwaltungsratsmandat bei Bühler wahr. Und ich möchte noch ein, zwei Bücher in meinem Leben schreiben.

Fiktion oder Nichtfiktion?
 Nichtfiktion.

Wäre nicht der Job des Finma-Direktors etwas für Sie?

Das würde meinem Ziel widersprechen, mehr Zeit der Politik zu widmen. Daher ist das nichts für mich.

Sind Sie mit Ihrer Bilanz bei Vontobel zufrieden?

Ja. Am Ende besteht die Existenzberechtigung eines Unternehmens darin, die Kunden und Kundinnen zu überzeugen, dass das Unternehmen das Kundenproblem besser lösen kann als die Mitbewerber. Als ich als Finanzchef den ersten Jahresabschluss aufstellte, hatten wir 49 Milliarden Assets. Als ich CEO wurde, waren es 89, per Mitte dieses Jahres waren es 210 Milliarden. Ich gehe also mit einem Gefühl der Erfüllung.

Strategisch ist auch einiges passiert, zu Beginn war Vontobel noch im Investmentbanking tätig ...

Da muss ich mal provokativ sein. Bei meinem allerersten Interview mit der «Handelszeitung» hat mir Ihr Vorgänger vorgehalten, dass ich der Letzte in der Schweiz sei, der noch nicht begriffen habe, dass Asset-Management in der Schweiz keine Zukunft mehr hat. Andere sagten mir, dass Private Banking allgemein oder speziell für Vontobel keine Perspektive mehr hat. Wir sind dagegen zutiefst überzeugt, dass beide Geschäftsfelder für uns und für unsere Kundschaft Sinn machen und sich gegenseitig befruchten.

Das Kostenargument vom enormen Margendruck im Asset-Management lassen Sie nicht gelten?

Doch, das ist eine enorme Herausforderung. Aber unsere beiden grössten Wettbewerbsvorteile stehen nicht auf den Folien. Wir haben Zeit. Denn wir haben einen Mehrheitsaktionär, der bereit ist, langfristig zu denken und zu handeln. Und zweitens sind wir klein genug, um Nein zu sagen. Wir müssen nicht alles machen.

Zum Beispiel?

ETF, also Massenprodukte mit tiefen Margen. Wir bleiben dem aktiven Vermögensmanagement treu, bei dem wir den Kundinnen und Kunden einen Mehrwert zu vernünftigen Preisen liefern können. Und ich bin sicher, dass unser kombiniertes Geschäftsmodell als Investmenthaus wieder en vogue sein wird.

Warum das?

Schauen Sie, was gerade passiert. Bei den grossen Pure Playern im Asset-Management gehen gerade die Warnlampen an, weil die Prognosen dahingehend sind, dass der Markt für institutionelles Management nicht mehr wachsen wird. Warum? Weil die Bevölkerung in den Industriestaaten altert und damit begonnen wird, die Altersguthaben aufzubrechen. Das Wachstum im Bereich Vermögensaufbau von Privatleuten ist aber noch lange nicht vorbei, daher beginnen nun reine Assetmanager, sich Richtung Private Banking zu diversifizieren. Wir dagegen haben bereits beide Standbeine.

Sie erwähnten die Assetmanager, die neue Märkte bearbeiten. Erahnen Sie schon die Frage?

Ja, die erahne ich. Bitte!

Wie geht es Ihrem digitalen Kanal Volt? Ein Flop?

Vielleicht haben wir hier etwas ungünstig kommuniziert. Wir haben Volt nie nur als digitalen Absatzkanal, sondern als digitale Kompetenz definiert.

War Volt ein Instrument, um sich davon zu überzeugen, dass analoge Beratung allein nicht mehr reicht?

Ich gebe zu: Noch vor zehn Jahren hatte auch ich die Ansicht, dass alles auf ewig gleich bleiben wird. Dann fragte mich ein Freund: «Du hast doch Kinder. Telefonieren die mit dir?» Nein, antwortete ich. Sicher nicht, wir texten. Und dann fragte er mich: «Glaubst du, die rufen später mal ihren Banker an?»

Das war Ihr Schlüsselmoment.

Ja, das war für mich ein Schlüsselmoment – nebst allem Research und harter Arbeit. Digitale Kompetenz ist wichtig. Es geht auch darum, den Beratern die richtigen Instrumente in die Hand zu geben. Heute spricht man vielleicht am Montag mit der Beraterin und will dann nochmals nachdenken. Und am Dienstagabend sitzen Sie in der Flughafenlounge in Singapur und wollen nur noch swipen. Wir haben unsere Systeme so umgebaut, dass Sie das können. Und dann dachten wir: Jetzt bieten wir dieses System auch den Neokunden und -kundinnen an. Doch die kamen nicht.

Und Ihre Vision, mit Volt das Mass-Affluent-Segment zu erobern, ist untergegangen?

Diese eigenständige, marketinggetriebene Akquisition des Mass-Affluent-Kunden findet nicht mehr statt. Sie können aber auch weiterhin bei uns Ihr 3a-Konto anlegen, das zu den Topprodukten zählt, wie ich gerade in Ihrer Zeitung gelesen habe.

Julius Bär hat zuletzt damit überrascht, Firmenkredite zu vergeben. Machen Sie das auch? Nein.

Weil?

Weil wir einen anderen Ansatz im Private Banking haben. Wir wollen der Kundschaft nicht als Erstes eine noch aggressivere Finanzierung für ihre nicht liquide Privatfirma anbieten. Auch unsere sehr vermögenden Kunden und Kundinnen haben 50 Prozent in liquiden Assets. Wir sind anlagegetrieben und wollen helfen, Mehrwert im Portfolio zu schaffen.

Hat es Sie gewundert, wie Julius Bär bei Benko als Kreditgeber aufgetreten ist?

Da möchte ich mich nicht dazu äussern. Aber in der Branche war gemeinhin bekannt, dass Schweizer Banken ein grösseres Exposure haben. Für uns ist es einfach: Wir machen kein Firmenkundengeschäft. Wenn Ihre einzige Sicherheit die Aktien des Kunden sind, dann machen Sie Firmenkundengeschäfte.

Nach der CS-Krise ist das Thema Bankenregulierung wieder in der Debatte. Was sind Ihre Learnings?

Ich halte viel vom Expertenbericht des EFD. Da muss man wie immer ein wenig zwischen den Zeilen lesen, dann ist das sehr gehaltvoll. Aber ich würde gerne mal eine Gegenfrage stellen: Wie viel verlustabsorbierendes Kapital hatte die CS zum Schluss in Prozent der Bilanzsumme?

Sagen Sie es uns.

20 Prozent! Die Hälfte davon als hartes Kernkapital und AT1 und dann noch einmal so viel als Bail-in-Instrumente. Die CS hatte also genug Kapital. Jetzt zu den Learnings. Da geht es vor allem um die Liquidität. Unser System ist konservativer als andere, wenn es darum geht, was Banken als Sicherheiten für Liquidität stellen müssen. Da gibt es jetzt Anstrengungen, zum Beispiel auch einen Hypothekenpool zuzulassen. Denn es ist nachvollziehbar und richtig, dass die Nationalbank solche Kredite nur gegen Deckung geben will. Und dann stellt sich die Frage: Wie stigmatisierend ist der Zugang zur Liquiditätsversorgung? Denn in dem Moment, da ich Sie um einen Kredit anfrage, haben Sie bereits eine Information, die es nicht unbedingt billiger macht für mich. Und wir müssen über den Moment reden, da der Patient bereits im Krankenauto unterwegs ist in Richtung Notfallstation. Die Notärztinnen werden immer die gleichen sein: EFD, Nationalbank und Finma. Aber es muss klarer sein, wie sie zusammenarbeiten.

«Der Wahlkampf war eine wichtige Erfahrung, denn man bekommt ungefiltert Kontakt zu Herrn und Frau Schweizer.»

Ein Fest ohne Voie gras

In der Schweiz ist die pflanzliche Variante «Voie gras» der Stopfleber von Nestlé dieses Jahr nicht erhältlich. Ob das Produkt definitiv in die Regale kommt, ist offen.

SERAINA GROSS

Schweizer Freunde und Freundinnen der Gänseleber werden dieses Jahr wieder zu konventionellen Produkten greifen müssen, sollte sich kein Ersatz finden, um den Truthahn zu stopfen oder die Terrine zu füllen. Die vegane «Voie gras» – also die pflanzliche Alternative zur Gänseleber, welche unter tierquälerischen Bedingungen entsteht –, mit der Nestlé im vergangenen Jahr für Furore sorgte, kommt in der Schweiz dieses Jahr nicht in die Regale.

Dies, obwohl die limitierte Edition im vergangenen Jahr offenbar bestens abverkauft wurde. Der Test letztes Jahr habe gezeigt, dass die Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten und Detailhändler «ein echtes Interesse» an einer veganen Alternative zur Foie gras hätten, sagte eine Sprecherin von Nestlé. Die gesamte Produktionsmenge sei verkauft worden.

Trotzdem muss das Produkt nun in die zweite Runde. Nachdem es letztes Jahr in der Weihnachtszeit in der Schweiz und Spanien getestet wurde, sind jetzt Belgien, die Niederlande und nochmals Spanien dran. Nicht mit dabei ist Frankreich, der wichtigste Foie-gras-Markt. Der Entscheid, ob ein Produkt in limitierter Auflage auf den Markt gebracht werde, basiere auf mehreren Faktoren, sagt die Sprecherin. Und: «Über das zukünftige Potenzial können wir keine weiteren Aussagen machen.»

Die pflanzliche Alternative zur Stopfleber besteht aus Sheabutter und Sonnenblumenöl. Aromatisiert wurde das Produkt mit Hefe, Miso-Paste und Trüffelöl; einzig für den leb-

rigen Geschmack habe man in die Kiste der Aromen greifen müssen, sagte Oliver Nussli bei der Präsentation des Produkts vor einem Jahr. Er ist Lebensmittelingenieur und leitete die Gruppe, die bei Nestlé vegane Proteinalternativen entwickelt.

Die grösste Herausforderung sei es gewesen, den für die tierische Foie gras typischen Schmelzeffekt hinzubekommen, sagte Oliver Nussli. Das Produkt müsse ja bei Kühlschranktemperatur fest sein und dann bei Zimmertemperatur im Mund schmelzen.

Herstellung von Stopfleber ist Tierquälerei

Die Herstellung der Stopfleber gehört zu den schlimmsten Tierquälereien. Zwanzig Millionen Gänse und Enten werden jedes Jahr geschlachtet. Die meisten Tiere werden unter erbärmlichen Bedingungen gehalten, beim Stopfen der Gänse mit Metallstäben kommt es immer wieder zu inneren Verletzungen, und die Tiere verenden qualvoll. Möglichkeiten, das Leid der Tiere zu lindern, gibt es kaum. Die Stopfleber ist per se gesundheitlich ein Problem. Sie ist das Produkt einer Überfütterung der Tiere, was dazu führt, dass die Leber verfettet und krank wird.

Die Foie gras steht deshalb unter Druck. Die Produktion ist seit Jahren rückläufig; selbst in Frankreich, wo die Foie gras kulinarisches Kulturgut ist und selbstverständlich zu Weihnachten gehört. Im Hexagon ging die Produktion von Stopfleber zwischen 2020 und 2021 von 16 764 auf 11 674 Tonnen zurück. In der Schweiz geben einer Umfrage zufolge 70 Prozent der Konsumentinnen und Konsumenten an, keine Foie gras zu konsumieren. In der Schweiz, in Deutschland und in anderen europäischen



20 Millionen Gänse und Enten werden jedes Jahr für die Herstellung von Stopfleber geschlachtet.

Ländern ist die Herstellung von Stopfleber verboten. Die Schweiz importiert jedes Jahr 200 Tonnen Foie gras. Ein politischer Vorstoss, den Import der Produkte zu verbieten, scheiterte Mitte Jahr im Ständerat.

Gleichzeitig ist Stopfleber ein Kulturgut, vor allem in Frankreich, aber auch in vielen anderen Ländern. «Sie würden staunen, wenn Sie wüssten, in wie vielen Ländern Foie gras gegessen wird», sagt Forschungsleiter Oliver Nussli.

Nestlé gehört zu den wichtigsten Anbietern von pflanzlichen Alternativen zu Fleisch. Das Geschäft mit Burgern und Bratwürsten ist auf dem besten Weg, sich zu einem Milliardenbusiness zu entwickeln.

Damit hat das Unternehmen Beyond Meat inzwischen deutlich abgehängt. Die Amerikaner legten 2019 einen fulminanten Start hin. Die Aktie notierte zeitweise bei fast 180 Dollar, inzwischen oszilliert sie um die 10 Dollar.

ANZEIGE

THEATER UNTER DEM WEIHNACHTSBAUM



Eine Kulturinstitution
der Stadt Zürich

Theater am Hechtplatz

Vorverkauf: Theaterkasse Di-Sa, 16-19h Hechtplatz 7, 8001 Zürich
oder online theaterhechtplatz.ch

Michael Elsener

ALLES WIRD GUT

Das Update!
Die Polit-Comedy-Show
zur Lage der Nation

Theater
am
Hechtplatz

Di – Fr 19:30 Uhr & Sa – So 17 Uhr
26. – 31. Dezember

PopCORNOPERA®



Theater
am
Hechtplatz

ZÜRCHER PREMIERE
Do 19:30 Uhr
4. Januar

MICHEL GAMMENTHALER

HUGO?

COMEDY & TRICKS

Theater
am
Hechtplatz

ZÜRCHER PREMIERE
Fr - Sa 19:30 Uhr & So 18 Uhr
5. – 7. Januar

Eine Koproduktion des THEATER AM HECHTPLATZ und SPIELBOULEVARD

Sahina Deutsch · Eric Hättenschwiler · Susanne Kunz · Myriam Wittlin · Reto Mosimann

UND WER NIMMT DEN HUND?

Komödie von Martin Rauhaus



Theater
am
Hechtplatz

Schweizer Premiere
17. Jan. – 18. Feb. 2024



Das Rennen um Ermottis Nachfolge ist eröffnet

HOLGER ALICH

UBS-Chef Sergio Ermotti muss niemandem mehr etwas beweisen. Er folgte Ende März dem «Call of duty» von Bankpräsident Colm Kelleher, der die schwierige Integration der Credit Suisse seinem damaligen CEO Ralph Hamers nicht zutraute. Ermotti weiss: Seine Rückkehr an die UBS-Spitze ist ein Sondermandat mit Ablaufdatum. Zur Nachfolgedebatte befragt, sagte er in der Sendung «Bilanz Standpunkte», dass seine Aufgabe in den kommenden «drei bis dreieinhalb Jahren» klar sei und er dem Verwaltungsrat mögliche Nachfolgekandidaten vorschlagen wolle. Die UBS selbst spricht davon, dass Ermotti drei bis fünf Jahre lang bleiben wolle.

Aufgebracht hatte das Nachfolgethema UBS-Präsident Colm Kelleher bei einer Konferenz der «Financial Times» Ende November. Vorbild hierbei sei sein früherer Arbeitgeber Morgan Stanley: Dort folgt Anfang 2024 Investmentbankchef Ted Pick auf den Langzeitchef James Gorman. Über Jahre hatte Gorman mehrere mögliche interne Nachfolger aufgebaut – und die Übergangenen bleiben nun bei der Bank. «Morgan Stanley war ein Coup ohne Blutvergiessen», lobte Kelleher. Das sei das Vorbild für die UBS; auch Kelleher wünscht sich, dass der Verwaltungsrat aus einer «Anzahl von Kandidaten» auswählen können soll.

Hierbei sieht sich auch Ermotti in der Pflicht: Es sei Teil seines Jobs, «dem Verwaltungsrat mögliche Kandidaten vorzuschlagen», sagte er. Der nächste UBS-CEO soll aus seiner Sicht möglichst ein interner Kandidat sein. Eine externe Lösung bleibe möglich, sei aber «sicher keine optimale Lösung». 2020 hatte sich der damalige UBS-Präsident Axel Weber dagegen für Chef Ralph Hamers entschieden, der von der niederländischen Bank ING kam. Damit ist klar: Das Schaulaufen um Ermottis Nachfolge hat begonnen. Ein klarer Favorit ist bisher nicht auszumachen. Hier die wahrscheinlichen Anwärterinnen und Anwärter im «Handelszeitung»-CEO-Check:

◆ Iqbal Khan

Der 47-Jährige zählt ohne Zweifel zu den Topanwärtern. Er leitet das Wealth Management und damit das Kerngeschäft der Grossbank. Seine Sparte spült der UBS mehr als die Hälfte der Einnahmen in die Kasse und hat in den ersten neun Monaten mit 3,3 Milliarden Dollar auch den grössten Gewinnbatzen abgeliefert. Khan ist ehrgeizig, bei seinen Truppen beliebt und ein guter Kommunikator, was als CEO wichtig ist. Zudem wäre er 2027, dem Zeitpunkt von Ermottis vermutlichem Abgang, erst Anfang fünfzig – das richtige Alter also, um der UBS für die nächsten Jahre Klarheit in Sachen Führung zu geben.

Der Fakt, dass er nach der CS-Übernahme in der «NZZ am Sonntag» als erstes Geschäftsleitungsmitglied ein Interview geben durfte, wird von seinen internen Fürsprechern sogleich als Fingerzeig gewertet, dass Khan aufgebaut werden solle. Doch auf sicher hat Khan den Topjob nicht – das weiss er selbst. Gemeinsam mit seinem Vertrauten Yves-Alain Sommerhalder, den er zum Chef des Wealth Management der CS machte, muss er die Integration der Kernsparte meistern. Das Ziel: möglichst viel von den 150 Milliarden Franken Kundengeldern, welche die CS in den Turbulenzen verloren hat, zurückzuholen. Auf der anderen Seite ist die Zeit der Kundenabgänge noch nicht vorbei, denn viele Kunden und Kundinnen – vor allem in der Schweiz – dürften nach der Übernahme noch Vermögen von der neuen Monster-UBS zu anderen Playern verschieben, um die Risiken zu diversifizieren. Khans Umfeld sieht das Problem entspannt. Im Unterschied zu anderen Wettbewerbern habe die UBS mit der CS-Integration einen «Alphafaktor», also einen Wachstumsmotor. Aber auch das Khan-Lager räumt ein, dass die UBS im wichtigen US-Markt im Wealth Management derzeit zu wenig verdient.

Und: Khans fliegender Wechsel 2019 von der CS zur UBS hallt immer noch nach, wie aus UBS-Kreisen zu

Die UBS-Spitze spricht offen über Ermottis anstehende Nachfolgefrage. Welche **Kandidaten und Kandidatinnen** Chancen haben und was gegen sie spricht.



«DIE AUFRÄUMERIN»
BEATRIZ MARTIN JIMENEZ
Die Spanierin wickelt die unprofitablen CS-Teile ab und rückt in die UBS-Führung.



«MRS SWITZERLAND»
SABINE KELLER-BUSSE
leitet seit 2021 das Schweiz-Geschäft und bekommt nun die CS Schweiz dazu.



«DER POWER-BANKER»
ANDREA ORCEL
Der Ex-Chef der UBS-Investmentbank leitet die italienische Unicredit seit 2021 mit Erfolg.



«DER SMARTE»
IQBAL KHAN
Der ehrgeizige Chef des Kerngeschäfts ist bei seinen Truppen beliebt, hat aber einige Altlasten.

hören ist. Damals liess die CS-Spitze Khan beschatten. Im Zuge der Affäre musste CS-Chef Tidjane Thiam seinen Hut nehmen. Khan sieht sich als Opfer, doch gibt es den Verdacht, dass es sein Umfeld war, welches die Medien mit Details der Beschattungaktion fütterte. Aus UBS-Kreisen heisst es jedenfalls, dass der «Spygate»-Fall im Verwaltungsrat nach wie vor für Unbehagen sorge.

Weniger gefährlich dürfte der Fall der Greensill für Khan sein. Der Vertrieb der umstrittenen Lieferkettenfonds der CS war zwar in Khans früherer Sparte angesiedelt. Und die Finma hat in dem Fall Enforcementverfahren gegen mehrere CS-Manager eingeleitet – nicht aber gegen Khan. Und sollten die verschiedenen Untersuchungsberichte zum Fall Greensill, welche der UBS alle vorliegen, etwas Substanzielles gegen Khan zutage gefördert haben, dürfte UBS-Präsident Kelleher wohl schon längst kurzen Prozess mit dem ehrgeizigen Topshot gemacht haben.

◆ Sabine Keller-Busse

Dagegen verlief die Karriere von Schweiz-Chefin Karin Keller-Busse ganz ohne Nebengeräusche. Schon in seiner ersten Regentschaft förderte Ermotti die gebürtige Deutsche und baute sie auf. Sie leitete von 2018 bis 2021 als COO auch die IT und damit den Maschinenraum der UBS. Sie holte Backoffice-Funktionen in die Schweiz zurück und gründete Servicecenter in Schaffhausen und Biel.

Seit 2021 führt sie das wichtige Schweiz-Geschäft, die stabile Ertragsperle des Konzerns, das nun den wohl wertvollsten Teil der Credit Suisse dazube-

kommt. Die ehemalige Unternehmensberaterin gilt als ehrgeizig und sehr strukturiert, soll mit ihrer Art aber auch intern hier und da anecken, wie zu hören ist. 2024 ist Keller-Busses Jahr der Bewährung, denn dann steht die Integration der Credit Suisse Schweiz an, was zunächst vor allem die IT-Integration bedeutet. 2025 sollen dann die Kundinnen und Kunden auf die neue gemeinsame Plattform überführt werden. Bei dieser Grossübung kann eine Menge schiefgehen. Sollte sie dieses Mammutprojekt ohne grössere Panne über die Bühne bekommen, wäre sie ohne Zweifel im Kreis der Favoritinnen.

Bleibt aber ein Problem, das sie nicht aus der Welt bekommt: Ihr Alter. Im Jahr 2027 wird sie 62 Jahre alt. Das Beispiel Mario Greco bei der Zurich zeigt zwar, dass auch Menschen in den Sechzigern einen Finanzriesen mit Erfolg führen können. Doch als Greco bei der Zurich 2016 übernahm, war er erst 57. UBS-Insider sagen daher, dass Keller-Busse ihre Chance auf den CEO-Job bei der UBS verpasst hat.

◆ Beatriz Martin Jimenez

Wer sich mit Topmanagern und -managerinnen der UBS über mögliche CEO-Kandidatinnen und Kandidaten unterhält, hört zuweilen den Namen der Spanierin Beatriz Martin Jimenez. Ermotti holte die Fünfzigjährige nach der CS-Übernahme in die Konzernleitung, dort hat sie einen schwierigen, aber wenig glanzvollen Job: Sie entscheidet mit, welche Teile der CS übernommen und welche dichtgemacht werden. Die abzuwickelnden Teile der Bank muss

sie dann möglichst verlustfrei entsorgen. Die Spanierin gilt als «tough cookie», also durchsetzungsstark. Mit der «No bullshit»-Haltung dürfte sie so ganz nach dem Geschmack von UBS-Präsident Colm Kelleher sein. Der persönliche Umgang mit ihr soll laut Ex-Kolleginnen und -Kollegen aber nicht immer ganz einfach sein.

Einen ersten Erfolg konnte sie verbuchen: So gab sie Entwarnung, dass die Verluste aus dem CS-Krisenportfolios nicht derart gross werden würden, dass die UBS die vom Bund gewährte Verlustgarantie wird beziehen müssen.

In der Hektik der Übernahme von jenem Märzwochenende konnte die UBS die CS-Bücher nicht en detail prüfen. Also hatte die UBS dem Bund eine Garantie abgerufen, dass die Steuerzahlenden bis zu 9 Milliarden Franken Verluste aus dem CS-Krisenportfolio übernehmen sollen, nachdem die UBS die ersten 5 Milliarden getragen hat. Auf diese Garantie konnte die UBS im August dann verzichten.

Mit solchen Sanierungen kennt sich die Spanierin aus: So durfte die gelernte Händlerin schon 2012 bei der UBS-Investmentbank aufräumen, nachdem der Betrugshändler Kweku Adoboli der Grossbank einen Verlust von 2 Milliarden Dollar eingebrockt hatte. Ihr damaliger Chef war Andrea Orcel, mittlerweile erfolgreicher Chef der italienischen Unicredit. Orcel gilt als Schleifer, der wenig Rücksicht auf die Befindlichkeiten seiner Mitarbeitenden nimmt. Mit Druck kann Jimenez also umgehen.

Doch reicht ein Leistungsausweis als Aufräumerin, um die grösste Bank der Schweiz zu führen? Von 2020 bis 2023 diente sie der UBS als Group Treasurer, was ihr einen Gesamtüberblick über den Konzern gab. Und sie leitet seit 2019 das britische Geschäft der UBS – und hat damit auch eine Verantwortung für das britische Wealth Management. Die Spanierin scheint damit ein Name zu sein, den man auf dem Zettel behalten sollte.

◆ Andrea Orcel

Wer von aussen auf denkbare Kandidaten sieht, stösst unweigerlich auf einen alten Bekannten: Andrea Orcel. Der flamboyante Italiener hatte die UBS-Investmentbank zurechtgestutzt und zu einem zuverlässigen Zulieferbetrieb des Vermögensverwaltungsgeschäfts umgebaut. Und es ist hinlänglich bekannt, dass Orcel gerne Ermotti als CEO beerbt hätte. Doch die beiden hatten sich verkracht und Orcel verliess die UBS. Sein geplanter Wechsel an die Spitze der spanischen Santander endete jedoch in einem spektakulären Krach ums Geld. Seine Anstellung war bereits verkündet, als der Santander-Verwaltungsrat wieder zurückruderte, weil Orrels Geldforderungen überzogen schienen.

Am Ende mussten die Spanier dem Investmentbanker 51 Millionen Euro zahlen, wie ein Gericht anordnete. Seit April 2021 führt Orcel die italienische Bank Unicredit mit Erfolg. Der Aktienkurs hat sich seit seinem Antritt mehr als verdoppelt. In Mailand bastelt Orcel weiter an der europäischen Bankkonsolidierung – allerdings in einer bescheidenen Liga: Jüngst kündigte er eine Beteiligung von 9 Prozent an der griechischen Alpha Bank an, zudem soll Unicredit deren Tochter in Rumänien übernehmen.

Eine Bank von den Dimensionen der CS-verstärkten UBS wäre da eher nach dem Geschmack des hochgetakteten Bankers Orcel. Mit UBS-Präsident Kelleher käme er wohl gut klar. Doch auch Orcel hat das Altersproblem: Wenn Ermotti 2027 abtreten sollte, wäre Orcel 63 Jahre alt. Als Neustart mit längerfristiger Perspektive wäre er als UBS-CEO kaum vermittelbar.

Diese Gedanken zeigen: Das Aufbauen von CEO-Nachfolgern und -Nachfolgerinnen ist schon im Normalbetrieb nicht leicht. Nun müssen Ermotti und Kelleher dies tun und gleichzeitig mit der CS eine systemrelevante Bank integrieren. Dafür braucht es erfahrene Leute. Um die Kandidatenliste aufzufüllen, werden beide nicht umhinkommen, noch das eine oder andere Talent zu befördern oder von aussen zu holen.

55

Jahre
Das ist das durchschnittliche Alter der 16-köpfigen UBS-Konzernleitung.

«Naming and Shaming» bei den SBB



Vincent Ducrot

SBB-Chef Vincent Ducrot scheint die Geduld mit dem deutschen Schwesterunternehmen zu verlieren, dessen **DB-Züge** in der Schweiz immer wieder zu Verspätungen und Ausfällen führen.

Schon lange wird in den Durchsagen in den Zügen gerne auf ein «Ereignis im Ausland» verwiesen, wenn mal wieder ein ICE verspätet an der Landesgrenze aufgetaucht ist oder Rollmaterial gar nicht zur Verfügung steht. Inzwischen haben die Bähnler noch einen Zacken zugelegt und nennen den Schuldigen süffisant beim Namen. «Der Grund dafür ist ein Ereignis in Deutschland», lautete etwa die Durchsage, als unlängst ein aus Deutschland kommender Eurocity-Zug mit zehn Minuten Verspätung in Zürich eintrudelte – sehr zum Amüsement der aus Deutschland mitreisenden Gäste. Die SBB selber wollen nicht verraten, wann ihre Durchsagen standardmässig auf das explizitere Deutschland-Blaming umgestellt wurden, und verweisen an den Verband **Alliance SwissPass**. Hintergrund sei eine branchenweite Anpassung der Sprachregelung für die Durchsage in den Zügen, erklärt dieser. Seit einem halben Jahr «könne» bei Ereignissen im Ausland auch das Land genannt werden. Auf wessen Antrag hin die neue Möglichkeit eingeführt wurde, bleibt das Geheimnis der Bähnler. (hec)

RIVE GAUCHE

Frankreich verknurrt Rolex zu einer Busse

Der Genfer Luxusuhrenhersteller **Rolex** hat Ärger mit Frankreich. Die dortigen Wettbewerbshüter monieren, dass die Schweizer Edelmarke ihren Vertriebspartnern zehn Jahre lang den Verkauf ihrer Uhren über das Internet verboten habe. Die französischen Unternehmen, die eine Klage gegen Rolex eingereicht haben, sind der Meinung, dass die Einschränkungen des Genfer Konzerns eine vertikale Absprache seien, die den Wettbewerb einschränken. Die Praktiken von Rolex seien schwerwiegend, befanden nun die französischen Wettbewerbshüter und verknurrten Rolex zu einer Busse. Der Strafbetrag von umgerechnet 87 Millionen Franken bringt die Westschweizer Edeluhrenbauer aber wohl nicht gross ins Schleudern. Bei einem geschätzten Jahresumsatz von 9 Milliarden Franken fällt das in den Bereich einer mittelgrossen Parkbusse. (ag)

SCHWEIZER TANZSCHUH-STARTUP

Die Dancing Queens tanzen auf 45 Hochzeiten

Im Jahr 2019 lernten sich **Bettina Gimenez** und **Sophie Köster** (Bild) beim deutschen Kochboxen-Startup **Hellofresh** kennen. Dort brachten die beiden den Wunsch zur Garstufe, zusammen ins Unternehmertum einzusteigen. Sie gründeten das Tanzschuh-Versandunternehmen **Dancing Queens** und konnten in der TV-Gründershow **«Höhle der Löwen Schweiz»** die beiden Jurymitglieder **Bettina Hein** und **Roland Brack** zum Investieren bewegen. Mittlerweile liefert das Zürcher Startup seine Tanzschuhe in 45 Länder. Mit einem Auslandsanteil von 30 Prozent machen Deutschland und Österreich den Löwenanteil aus; Kundinnen und Kunden beliefert das Gründerduo

aber auch einiges weiter – bis nach Norwegen, Kanada und auf das Karibik-Eiland Trinidad und Tobago. Neben dem Online-Vertrieb machen die Unternehmerinnen europaweit gute Erfahrungen mit temporärer Offline-Präsenz an Tanzfestivals, wie Gimenez sagt: «Wir waren mit Ständen von Barcelona bis nach Polen präsent, was dann wieder neue Online-Bestellungen generiert hat.» 1,5 Millionen Franken Umsatz kommen so im laufenden Geschäftsjahr insgesamt zusammen. Heute ist die Kundschaft von **Dancing Queens** noch zu 80 Prozent weiblich. Das könnte sich ändern, denn zurzeit erleben Tanz-Sneakers einen Boom im Markt der Tänzerinnen und Tänzer. Eine zusätzliche Geschäftschance,



FOTOS: ZVG (5), GETTY IMAGES

Bettina Gimenez und Sophie Köster

die das Gründerduo von **Dancing Queens** bald nutzen wird: Im nächsten Jahr werden die Unternehmerinnen mit einer Unisex-Tanzturnschuh-Eigenmarke präsent sein. Der Nutzen daraus, sagt Köster, lasse sich in einen Doppelschritt fassen: «Bessere Marge, weniger Abhängigkeit von Online-Plattformen.» Und eine Ausweitung der Verkaufsbühne. (ag)

Über nimmt Schweizer Skipisten ins Visier

Der Fahrtendienst **Uber** entdeckt Schweizer Skigebiete. Mit **Uber Ski** wird neu ein Taxidienst zu Fixpreisen ab Städten wie Zürich und Bern in Wintersportgebieten angeboten. Ab Bern etwa kostet die Fahrt nach Grindelwald 230 Franken, nach Gstaad 270 Franken. Für Wintersportfans könnte das interessant sein, weil man sich so die Parkplatzsuche spart und den Anfahrtspreis auf Fahrgäste aufteilen kann. Der Haken: Mit **Uber Ski** hin – das geht. Mit **Uber Ski** aber wieder zurück – das wird eher schwieriger. Das Angebot beinhaltet keine garantierte Rückfahrt, da man aus Skigebieten in der Regel keine Überfahrten mit der App bestellen kann. Was dann wohl bedeutet: Mit **Uber** hin – aber mit der Bahn zurück. (ag)

Das Google-Duell

DER VERGLEICH: WONACH IN DER SCHWEIZ HÄUFIGER GESUCHT WURDE



Suezkanal wird von Reedereien gemieden wegen Angriffen



MSC stoppte ihre Fahrten durch den Suezkanal

2:63

DURCHSCHNITTSWERT DER LETZTEN 90 TAGE; QUELLE: GOOGLE

BRAND-MELDER

Neulancierung der Brauerei Chopfab vor dem Ende?

Wurde die Produktion schon eingestellt, oder werden die letzten Fässer noch abgefüllt? Die erst im März 2023 lancierte Biermarke **Cosmos** der Winterthurer Brauerei **Chopfab Boxer** steht dem Vernehmen nach bereits wieder vor dem Aus. Das berichten gut informierte Quellen aus der Brauerszene und dem Getränkehandel. Der **Chopfab-Boxer** Geschäftsführer **Philip Bucher** reagierte nicht auf eine entsprechende Anfrage der «Handelszeitung». Die einst als **Doppelleu** gestartete Winterthurer Brauerei hatte zuletzt ihr Markenportfolio deutlich umgebaut. Einst galt: «Chopfab» heissen die etwas einfacheren Biere, «Doppelleu» die teureren. Und unter «Boxer» laufen die Lagerbiere aus der Romandie. Doch Anfang Jahr wurde umgestellt. Die Marke **Chopfab** wurde ausgebaut und nahm Einzug in den Firmennamen, das modernere «Cosmos» stand neu für Spezialitäten. Offenbar spielten dabei auch sprachliche Gründe eine Rolle. Mit der Übernahme von **Boxer** im Jahr 2017 hatte die Romandie – auch als Absatzmarkt – an Bedeutung gewonnen. (hec)



Yves Béhar bringt das portable Mini-Kraftwerk zur Welt

Kaum ein Monat vergeht, ohne dass sich **Yves Béhar** auf ein neues Feld begibt. Zuletzt fiel der Westschweizer Star-Industriedesigner mit einem Mini-E-Pickup-Wagen auf, nun will seine kalifornische Designschmiede **Fuseproject** die Art verändern, wie wir unterwegs Energie anzapfen. Für das ebenfalls kalifornische Unternehmen **Yoshino** hat Béhar ein portables Kraftwerk entwickelt und designt, das mit einer neuen Batterietechnik die doppelte Energiemenge bisheriger Geräte liefern soll. Und dies mit der Hälfte des üblichen Gewichts. Béhar's Gerät, das in Form und Charme einem Kofferradio ähnelt, soll geeignet sein, unterwegs alle möglichen Geräte, vom Telefon bis hin zum E-Bike, aufzuladen. Der Apparat – im Fachbegriff ein «tragbares Festkörperkraftwerk mit Solargenerator» – macht sich im Firmenvideo sehr gut. Wie oft wir es in Zukunft auf Wanderungen oder sonst wo outdoor antreffen werden? Steht auf einem anderen Blatt. (ag)



Yves Béhar

ANZEIGE

Luzerner Kantonalbank

Strukturierte Finanzierungen gibt es in London. Und in Luzern.

Alles, was es braucht, um Ihre strukturierten Finanzierungen von A bis Z durchzuziehen: Expertise, Erfahrung und die nötige Grösse. Fordern Sie uns heraus. lukk.ch/investieren

Startup Materiabona

Die gemeinnützige GmbH vermittelt überschüssige Konsumwaren von Unternehmen an soziale Organisationen.

Dieses Startup will nachhaltig Gutes tun

SIRA HUWILER-FLAMM UND STEFAN MAIR

Die Business-Idee

Rund 745 000 Personen in der Schweiz waren laut Bundesamt für Statistik 2021 von Armut betroffen. Das Startup Materiabona möchte genau diesen Menschen helfen: «Wir vermitteln überschüssige Konsumgüter an soziale Organisationen, die dann die Waren an Bedürftige verteilen», sagt Mitgründer Bjarne Bäch-Albertini. «Das ist nicht nur ein soziales Thema, sondern auch ein Thema der Nachhaltigkeit.» Denn ob Duschgels, Babywindeln, Nuggis, Handcremes oder Zahnpasta – das alles werde regelmässig überproduziert oder könne wegen kleiner Mängel wie Fehldrucken oder Fehlbefüllungen nicht mehr im freien Handel verkauft werden. Das Startup bringt Angebot und Nachfrage zusammen, nimmt Unternehmen und NGOs die administrative Arbeit ab und führt so die fabrikneuen Waren wieder ihrem ursprünglichen Zweck zu.

Die Gründer

Auf die Idee kam Beatriz Schreiber während ihrer sechsjährigen Tätigkeit als Präsidentin des Gönnervereins der Schweizer

Tafel. Dort knüpfte sie nicht nur jede Menge Business- und Spenderkontakte, sondern lernte auch Bäch-Albertini kennen, in welchem sie einen Mitstreiter fand. Bäch-Albertini bringt Wissen in Logistik, Finanzen und Unternehmertum mit.

Im Sommer 2021 gründeten sie gemeinsam die gemeinnützige GmbH in Erlenbach ZH. Die Logistikfirma Holenstein aus dem Kanton St. Gallen ist der Lager- und Transportpartner von Materiabona. Eingebettet ist die GmbH in das internationale Netzwerk «In Kind Direct International», das etwa in Grossbritannien, Deutschland und Frankreich für die Umverteilung überschüssiger Waren sorgt. «Diese Anbindung und der Austausch sind uns wichtig, um als vertrauenswürdiger Partner beider Seiten ernst genommen zu werden», betont Bjarne Bäch-Albertini.

Der Markt

McKinsey & Company hat für Materiabona ehrenamtlich eine Studie durchgeführt und kam zum Ergebnis, dass in der Schweiz pro Jahr Konsumgüter wie Hygieneartikel, Pullover oder Putzmittel mit einem Marktwert von rund 1 Milliarde Franken überschüssig sind. Neben Produktionsfehlern seien auch eine überschätzte Nachfrage,

die bewusste Wahl hoher Stückzahlen, um Kosten zu sparen, die Aussortierung von Saisonware und Standortschliessungen potenzielle Ursachen.

Neben den grossen multinationalen Konzernen sei das auch ein Problem von mittelständischen Firmen. «Wir wollen nicht mit erhobenem Zeigefinger auftreten, sondern sehen uns als Partner», sagt Bäch-Albertini. Die Gründer gehen seit 2022 proaktiv auf Unternehmen zu und fragen nach Überschussware. «Weil das Thema Nachhaltigkeit den allermeisten mittlerweile sehr bewusst ist, stossen wir auf offene Ohren», sagt Bäch-Albertini. Auf Materiabona.org können offiziell anerkannte soziale Organisationen dann den Lagerkatalog durchstöbern und für rund einen Drittel des üblichen Marktpreises zugreifen. Aktuell sind rund 70 NGOs registriert, über die rund 70 000 Bedürftige erreicht werden könnten.

Das Kapital

Schreiber ist zu 80 Prozent im Einsatz und mit Familienvermögen investiert, Bäch-Albertini widmet sich mit 20 Prozent seiner Zeit und seines Geldes der Idee. Unterstützung bekommen die beiden aus Spenden- und Stiftungsgeldern.



Gründer Bjarne Bäch-Albertini und Gründerin Beatriz Schreiber haben mit ihrem Startup Materiabona Besonderes vor: Sie wollen Gutes tun.

Die Chance

Die gemeinnützige GmbH ist nach eigenen Angaben nicht auf Profit ausgerichtet. «Wir haben bereits längere Zeit mit der Steuerbehörde des Kantons Zürich gekämpft, um eine Steuerbefreiung zu erhalten, sind aber gescheitert – das ist sehr schade», so der Gründer. In einem NZZ-Interview betonte Beatriz Schreiber, dass sie sich alternativ im Kanton St. Gallen anmelden könnten, wo sich die Logistikzentrale befindet. Hier könnte man sich immerhin einen Lohn auszahlen, um sich am Ende des Monats ein Paar Schuhe zu kaufen. «Aber das fühlt sich unehrlich an», so Schreiber.

HANDELSZEITUNG
UPBEAT

**Jetzt mit Podcast
und Video**

Lernen Sie die Schweizer Gründer und Gründerinnen kennen: Die Startup-Serie «upbeat» der «Handelszeitung» liefert wöchentlich Video- und Podcast-Beiträge aus der Welt der Jungunternehmen. Unterstützt wird diese Serie von der Credit Suisse.

handelszeitung.ch/upbeat

ANZEIGE

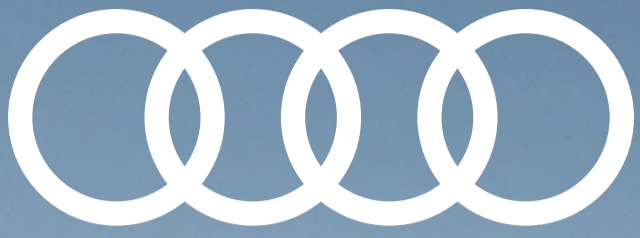
Es gibt Investments, die sich ein Leben lang auszahlen.

Eine Bank wie die Schweiz

© UBS 2023. Alle Rechte vorbehalten.



ubs.com/wie-die-schweiz



Der Audi Q4 e-tron ab CHF 355.-/Mt.*

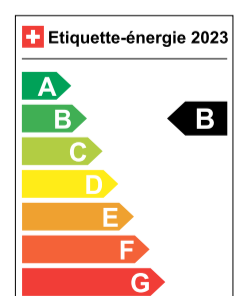


*Audi Q4 40 e-tron, 204 PS/150 kW BEV elektrisch, 1-Gang Automat Heckantrieb, 0g CO₂/km, 20 kWh/100km, Kat. B. Auroraviolett metallic, S line Exterieur, Räder, 8,5J / 9,0J x 21, 5-Arm-Rotor-Aero, schwarz, glanzgedreht, Reifen 235/45 - 255/40 R21, Audi Matrix LED-Scheinwerfer. Fahrzeuggrundpreis CHF 58 400.-, zzgl. Brutto Mehrausstattung CHF 8060.-, abzgl. Ausgleich CHF 2791.32, abzgl. Nachlass CHF 3183.43, abzgl. Lagerprämie CHF 4000.-, abzgl. Ausgleichsprämie E-Boost CHF 5400.- (ergibt insgesamt Preisvorteil von CHF 15 374.75), zzgl. Zubehör CHF 390.-, zzgl. Ablieferungspauschale CHF 620.- entspricht CHF 52 095.25. Effektiver Jahreszins 2,52%, Laufzeit: 48 Mt. (10 000 km/Jahr), Sonderzahlung: CHF 7800.-, Leasingrate: CHF 355.-/Mt., inkl. MwSt., exkl. obligatorischer Vollkaskoversicherung. Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. Finanzierung durch AMAG Leasing AG. Aktion gültig für Vertragsabschlüsse auf Lagerfahrzeuge bis 29.12.2023 oder bis auf Widerruf. Bereits bestehende Leasinganträge können nicht rückwirkend angepasst werden. Nur bei teilnehmenden AMAG Betrieben und nur solange Vorrat. Änderungen vorbehalten.

amag



amag.ch/audi



DAS GESPRÄCH



LAVINIA JACOBS

«Einfach Geld geben bringt nichts»

Die Chefin der **Jacobs Foundation** sagt, was gute Taten, Geld und Glück für sie bedeuten.
Und warum sie sich in Liliane Bettencourt nicht erkennt.

HANDELSZEITUNG Specials 2024

Digitalisierung

	Zusätzliche Distribution	Erscheinung
Cyber Risk	Bilanz 28.03.24 PME 27.03.24	29.02.24
Digital Commerce		30.05.24
Digital Innovation		04.07.24
Digital Shapers	Bilanz 30.08.24 PME 28.08.24	29.08.24

Education

Weiterbildung & Karriere	08.02.24
Bildung & Karriere	17.10.24

Energie

Erneuerbare Energien	PME 28.02.24	01.02. / 24.10.24
----------------------	--------------	-------------------

Finanzen

Institutionelle Anleger	Bilanz 28.03.24	22.02.24
MILLIONÄR		14.03. / 13.06. 03.10. / 05.12.24
Renditeimmobilien		21.03.24
Wirtschaftsprüfung		11.04. / 26.09.24
Anlegen	PME 29.05.24	18.04. / 07.11.24
Green Economy		25.04. / 22.08.24
Edelmetalle (NEU)	Bilanz 28.06.24	16.05.24
Nachhaltiges Investieren (NEU)		27.06.24
Pensionskassen	PME 28.08.24	27.06.24
Asset Management	Bilanz 27.09.24	12.09.24
Vorsorge		19.09.24
Finanzplanung / Vorsorge	Bilanz 29.11.24 PME 27.11.24	24.10.24
Finanz-Ausblick 2025		12.12.24

Immobilien

Renditeimmobilien		21.03.24
Eigenheime		11.04.24
HOMES	Bilanz 26.04.24 und 25.10.24	25.04. / 24.10.24
Gebäudetechnik	PME 26.06.24	20.06.24
Nachhaltige Gebäude		29.08.24
Luxusimmobilien		05.09.24

Industrie

Marken	PME 26.06.24	13.06.24
Marken & Nachhaltigkeit		19.09.24
Beschaffung		26.09.24
Metalle		31.10.24
Marken & Innovation (NEU)		21.11.24

Insurance

Cyber Risk	Bilanz 28.03.24 PME 27.03.24	29.02.24
Top Versicherungen (NEU)	PME 24.04.24	18.04.24
Broker Guide		22.08.24
Vorsorge		19.09.24
Unternehmensversicherungen	Bilanz 25.10.24 PME 30.10.24	10.10.24
Finanzplanung / Vorsorge	Bilanz 29.11.24 PME 27.11.24	24.10.24
Riskmanagement		28.11.24



KMU

Nachfolgeplanung	PME 24.04.24	21.03.24
Business Innovation	PME 29.05.24	02.05.24
Standort Flughafenregion Zürich	Bilanz 31.05.24	08.05.24
Startup-Ratgeber (NEU)		23.05.24
KMU-Ratgeber	PME 25.09.24	05.09.24
Top 100 Startup	PME 25.09.24	05.09.24
Standort Basel Area		10.10.24
Standort Zentralschweiz		14.11.24

Luxus

		22.02. / 28.03. 30.05. / 29.08. 26.09. / 28.11.24
BOLERO		
MILLIONÄR		14.03. / 13.06. 03.10. / 05.12.24
Luxusreisen		28.03. / 12.09.24
LUXE	PME 27.11.24	11.04. / 21.11.24
Top Anwaltskanzleien	Bilanz 26.04.24 PME 24.04.24	25.04.24
Uhren & Schmuck	PME 24.04.24	02.05. / 14.11.24
Kunst	Bilanz 31.05.24	30.05.24
Luxusimmobilien		05.09.24
Genuss		05.12.24

Kennzahlen Handelszeitung

Verbreitete Auflage:	31 969 Exemplare
Leserschaft / Reichweite:	56 000 LeserInnen / 1.1%
Männer/Frauen:	77% / 23%

Mediadaten (Strukturen % / Affinitäten)

Entscheidungsträger

Selbständige	12% / 171
Erwerbstätige mit Vorgesetztenfunktion	43% / 186
Oberste Führungsebene	16% / 485

Sehr hohe Kaufkraft:

Haushaltseinkommen +CHF 10'000	53% / 187
--------------------------------	-----------

Interessen (Strukturen % / Affinitäten)

Börse, Geldanlage, Finanzmärkte	70% / 304
Wirtschaft	90% / 220
Autos	30% / 160
Berufs-, Arbeitswelt, Karriere	58% / 154
Hintergrundberichte und Analysen	80% / 153
Computer und Informatik	47% / 151
Wissenschaft und Technik	73% / 143
Aus-, Weiterbildung	60% / 138
Reisen	71% / 120
Unterhaltungs-, Kommunikationsgeräte	44% / 116

Quellen: WEMF-Auflagenbulletin 2023 und MACH Basic 2023-2, Deutschschweiz

Management & Unternehmensführung

Beste Arbeitgeber	PME 28.02.24	15.02.24
EqualVoice		07.03. / 12.09.24
MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)		07.03. / 17.10.24
Beste Personaldienstleister	PME 27.03.24	28.03.24
Top Anwaltskanzleien	Bilanz 26.04.24 PME 24.04.24	25.04.24
Marketing		24.10.24
Top Fachkliniken	PME 27.11.24	28.11.24

Mobilität

Autowelt (NEU)	Bilanz 26.04.24	14.03. / 22.08.24
Mobilität der Zukunft	PME 29.05.24	18.04.24
Nutzfahrzeuge	PME 30.10.24	20.06. / 03.10.24
Flottenmanagement	PME 27.11.24	17.10.24
Elektrifizierung der Flotten		05.12.24

Nachhaltigkeit

Erneuerbare Energien	PME 28.02.24	01.02. / 24.10.24
Sustainability Days (NEU)		04.04.24
Green Economy		25.04. / 22.08.24
Nachhaltigkeit	PME 26.06.24	23.05. / 21.11.24
Nachhaltiges Investieren (NEU)		06.06.24
Sustainable Food		27.06. / 07.11.24
Nachhaltige Gebäude		29.08.24
Kreislaufwirtschaft		26.09.24
Marken & Nachhaltigkeit		03.10.24

Tourismus

Luxusreisen		28.03. / 12.09.24
Erlebnis Schweiz		16.05.24
Erlebnis Winter		07.11.24

Online-Ausgaben
Neu erscheinen alle Specials der «Handelszeitung» auch online - handelszeitung.ch/specials.
Wir bieten im Umfeld spannende Werbemöglichkeiten und -formate an. Erweitern Sie Ihre Reichweite um unsere Online-Userschaft - gerne beraten wir Sie im Detail dazu.

Jetzt inserieren!

Auch 2024 publiziert die Handelszeitung wiederum zahlreiche und interessante Specials. Beleuchtung der jeweiligen Schwerpunktthemen aus verschiedenen Perspektiven auf gewohnt hohem Qualitätsniveau - ein ideales Werbeumfeld. Wir beraten Sie gerne.

Kontaktieren Sie Michael Germann, Tel. +41 44 259 89 63; michael.germann@ringier-advertising.ch
www.ringier-advertising.ch

Wunsch für 2024 Löst endlich die wahren Probleme!



Reiner Eichenberger
Professor für Finanz- und Wirtschaftspolitik
an der Universität Freiburg

Für 2024 wünsche ich mir und der Schweiz, dass endlich einige unserer grössten Probleme ernsthaft angegangen werden. Dazu gehören Personenfreizügigkeit, Arbeitskräfte- und Wohnungsmangel. Erstere bringt ein Bevölkerungswachstum, das die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger durch Verknappung und Verteuerung von Land, Infrastruktur, Umweltgüter und Selbstversorgungszielen senkt und den Arbeitskräfte- und Wohnungsmangel befeuert. Weil Wirtschaft und Gesellschaft aus den Nähten platzen, fehlen allorts Personal und Raum.

Doch der Personal- und der Wohnungsmangel sind auch eine Folge schlechter Politik, sprich leistungsfeindlicher Steuern und Regulierungen. Dabei kann gegen diese Mängel nur eines helfen: flexiblere Preise. Die Löhne müssen steigen, damit das Arbeitsangebot steigt und die Arbeitsnachfrage sinkt und so der Arbeitsmarkt wieder ins Gleichgewicht findet. Und die Mietpreise müssen freier spielen können, damit das Wohnraumangebot steigt und sich die Nachfrage anpasst und so der Wohnungsmarkt wieder ins Gleichgewicht findet. Das klappt umso besser, je schneller gebaut werden kann. Zudem sollte neues Bauland eingezont werden, solange die Bevölkerung schnell wächst. Ansonsten bringt uns die Personenfreizügigkeit nicht Freiheit, sondern Einpferchung.

Freiere Arbeits- und Wohnungsmärkte und weniger Personenfreizügigkeit brächten den Bürgern und Bürgerinnen mehr Wohlstand und Lebensqualität. Die Marktkräfte würden die Arbeitnehmenden dorthin lenken, wo sie die höchste Wertschöpfung erzielen, und der Wohnraum würde schnell wachsen und effizienter genutzt. Doch dagegen gibt es eine unheilige Allianz.

Von den unsinnigen Eingriffen in den Wohnungsmarkt profitiert, wer schon eine Wohnung hat und darin bleiben will, wer eine subventionierte Wohnung erhält und all die Systembewirtschaftler. Die Leidtragenden sind jene, die eine neue Wohnung brauchen: die Jungen, die Mobilen, neue oder sich auflösende Familien und natürlich die Steuerzahlenden, die die Subventionen bezahlen müssen. Gegen höhere Löhne kämpfen die Wirtschaftsverbände. Sie behaupten, höhere Löhne minderten den Fachkräftemangel nicht. Das ist zwar ökonomischer Unsinn, aber sie wollen halt lieber den Fachkräftemangel als Argument für mehr günstige Zuwanderung pflegen.

Für 2024 sollten unsere Regierungen, Parlamente und Wirtschaftsverbände über die Bücher: Sie sind daran, die Erfolgsgrundlagen der Schweiz – freie Märkte für Arbeit und Wohnraum – für kurzfristige Profite und Vorteile ihrer Klientel auszuhebeln. Wenn sie so wie bisher weitermachen, werden die Kosten für alle riesig.

Reiner Eichenberger ist regelmässiger Kolumnist der «Handelszeitung». Die in den Kolumnen vertretenen Ansichten können von jenen der Redaktion abweichen.

DIALOG

Handelszeitung online 12.12.2023
«Die heisse 60-Millionen-Wette der Breitling-Boys»
23 000 Franken Umsatz bei einem Verlust von 259 000 Franken – und ein Kaufpreis von 60 Millionen. Immer wieder erstaunlich, welchen Wert allein eine Marke ausmachen kann.
Henning Hölder

Die Marke ist alles – solange man in der Lage ist, bei der Herstellung zu konkurrieren. Am Anfang kann man sich noch täuschen, aber später wird es ein Spiel mit harten Fakten. Kern hat das Geld, um zu viel für diese Marke zu bezahlen,

aber er hat auch die Fähigkeiten, sie zum Laufen zu bringen. Die Frage wird also sein, wie er den Teil der Herstellung ausfüllt.
Andi Felsl

Wenn er es richtig angeht, kann sich GK Universal auf Augenhöhe mit Rolex positionieren. Die Tri-compax ist die einzige «satisfaktionsfähige» Alternative zur Daytona. Ich drücke ihm die Daumen!
Peter Braun

Was Kern mit seinem Team anpackt, kommt gut. Der hat nämlich Visionen.
Karen Olivo

Das Ass im Ärmel der Breitling-Boys ist, dass Universal auf das Breitling-Vertriebsnetz aufspringen kann. Die Herstellung der Uhren ist nicht der schwierigste Teil. Sie zu verkaufen, schon.
Francis Jacquery

Schön, wenn man so eine 60-Millionen-Wette machen kann – mit sehr ungewissem Ausgang. Vor allem weil das andere grosse Ziel, die Kotierung der Breitling AG, damit «torpediert» wird. Wer will in eine Aktie investieren, um damit die Verluste von deren Tochterfirma auf Jahre hinaus zu decken?
HZ-Benutzername: dch36

► Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:
E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch Twitter: twitter.com/handelszeitung Facebook: facebook.com/handelszeitung
Online: Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel

Verbände

Was gilt bei den Arbeitgebern?

Das Unternehmerwort des Jahres 2023 ist «Fachkräftemangel». Kaum ein Firmenchef und keine Verbandsvertreterin konnte das fast flächendeckende Defizit an qualifizierten Berufsfachleuten und mittleren Kadern ignorieren. Nun hat sich auch Severin Moser, neuer Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, zu Wort gemeldet. Der oberste Arbeitgeberchef ist sechzigjährig und kommt aus der Versicherungsbranche. Mit ihm wurde erstmals kein Industrieller SAV-Präsident – und er demonstrierte, dass er als Finanzmann in der Realität des Schweizer Berufsmarktes noch nicht angekommen ist.



Rudolf Strahm
Ehemaliger Preisüberwacher

Von TA-Medien nach seinem Fachkräfterezept befragt, griff er zu dem monetären Anreizrezept, das im Finanzsektor zum üblichen Lehrbuchlatein gehört: Man müsse Steuersenkungen für jene einführen, die Vollzeit arbeiten. «Dabei müssen wir Anreize schaffen, die Mehrarbeit belohnen. Indem wir etwa das Einkommen zwischen 50 und 100 Prozent weniger stark besteuern als das Einkommen aus den ersten 50 Prozent.» Offensichtlich entlehnte er diese Idee von einer freisinnigen Motion von FDP-Ständerat Damian Müller. Der Bundesrat lehnte sie ab.

Offensichtlich hatte sich der frische SAV-Präsident mit seinem Vorprellen aber verrannt. Denn sechs Tage später behauptete der SAV-Chefökonom Simon Wey auf der SAV-Homepage das direkte Gegenteil zu Mosers Vorschlag. Wey schrieb: «Nicht nur Vollzeitarbeit muss sich lohnen.» Und weiter zu Mosers Vorschlag: «Die Folgen für das Steuersystem wären zu gross ... Es gäbe im Steuerbereich Massnahmen, die die Mehrarbeit deutlich besser fördern würden.» Wey meinte damit die vom Bundesrat vorgesehene Individualbesteuerung, die unabhängig vom Arbeitspensum wirksam wäre. Wer hat im SAV eigentlich

«Der neue Präsident des SAV hat sich verrannt.»

das Sagen? Wie kommt der neue Arbeitgeberpräsident Moser mit Vorschlägen, die andere Arbeitgeber als realitätsferne «Schnapsidee» bezeichnet haben?

Erstens verstösst die Steuerreduktion für höhere Einkommen gegen das Leistungsfähigkeitsprinzip in der Bundesverfassung, das eine Progression vorschreibt. Zweitens könnte der Bund eine solche Besteuerung nur bei der direkten Bundessteuer einführen, die aber den kleinsten Teil der Einkommenssteuern ausmacht. Der grosse Anteil liegt bei Kantonen und Gemeinden. Vom Bund verordnete kantonale Steuersätze und -abzugshöhen verstossen gegen das Verfassungsrecht. Ausgerechnet die FDP hatte eine materielle Steuerharmonisierung immer

bekämpft. Drittens führt eine nach Arbeitspensum flexibilisierte Einkommensbesteuerung zu einer verwirrenden Praxis. Unter Umständen würden bei Ehepaaren mit Kindern die steuerlich bevorzugten 100-Prozent-Stellen wieder derart gefördert, dass ausgerechnet die Ehepartnerin keine oder weniger Erwerbsarbeit leisten könnte. An die wirkungslosen Mitnahmeeffekte der Steuergeschenke bei den drei Millionen Vollzeitarbeitenden hat Moser nicht gedacht. Viertens ist der grundlegendste Einwand die Lebensstilproblematik: Jüngere Paare mit Kindern suchen jene Teilzeitarbeitsstellen, die ihren Betreuungsbedürfnissen entsprechen oder die ihnen Engagements in der Zivilgesellschaft oder Kultur erlauben.

Allerdings bewegt sich auch der SAV-Chefökonom Wey in der Fachkräfteproblematik im Niemandsland. In einem NZZ-Tribünenbeitrag schwurbelt er lehrbuchmässig von der «Substitution von Stellen durch technischen Fortschritt», vom «Abbau von Bürokratie», von der «Eruerung von Leerläufen», «Effizienzgewinnen» und «geeigneten Rahmenbedingungen» als Rezepte gegen Fachkräftemangel. Sind solche Plastikwörter hilfreich für einen KMU-Chef angesichts seiner Nöte, Berufsfachleute, Teamchefs und Techniker zu finden und diese für seine Firma zu binden?

Als Kenner des schweizerischen Bildungssystems würde ich den Unternehmen etwas anderes vorschlagen: Studieren Sie Wege und Möglichkeiten der betrieblichen und berufsbegleitenden Weiterbildung. Streben Sie Karrieremöglichkeiten für Ihr qualifiziertes Personal an. Wer fördert und ausbildet, ist top, und wer seine Fachkräfte in ausländischen Universitäten sucht, findet meistens nicht die, die er braucht.

Rudolf Strahm ist regelmässiger Kolumnist der «Handelszeitung» und Ex-SP-Nationalrat.

Baume-Schneider

Am ersten Tag angezählt



Karin Kofler
Freischaffende Publizistin

Elisabeth Baume-Schneider kann einem leidtun. Die SP-Bundesrätin steht seit Tagen in der Kritik. Ihr Wechsel ins Eidgenössische Departement des Innern (EDI) sei eine Flucht, sie lächle Probleme weg. Im Justiz- und Polizeidepartement (EJPD) habe sie nichts bewirkt, und im EDI werde sie erst recht keinen Fuss auf den Boden kriegen, lautet das ungnädige Urteil. Wer mit solch einem Ruf einen neuen Job antritt, hat schon verloren. Was will EBS – so ihr Kürzel – ihren über 2500 Mitarbeitenden im EDI am ersten Arbeitstag sagen? «Liebe Mitarbeitende, ich bin übrigens besser, als alle denken?»

Der Ruf, der Managerinnen und Manager voraussetzt, ist ein nicht zu unterschätzender Faktor im Ringen um Erfolg. Natürlich zählen Kompetenzen, aber manche Führungskräfte reüssieren mitunter genau deshalb, weil ihnen die Aura des Erfolgs voraussetzt. Die Wahrnehmung der Leistung von Managern entkoppelt sich sogar zunehmend von den effektiven sachlich-inhaltlichen Erfolgen: «Perception beats Performance», lautet der Titel einer Studie des Beratungsriesen Roland Berger und der Quadriga Hochschule Berlin, die vor einigen Jahren erschien. Das Fazit: Bei mehr als 80 Prozent von vierzig untersuch-

ten Managerkarrieren stellte der Verlust der Wahrnehmung der Leistung (Perception) seitens wichtiger Stakeholder einen zentralen Faktor für das Karriereende dar. Als Politikerin hat Baume-Schneider zwar den Vorteil, dass sie de facto nicht entlassen werden kann und für vier Jahre gewählt ist. Trotzdem sitzt sie in der Loser-Falle. Ihre Reputation kann sie meiner Meinung nach nur wie folgt wiederherstellen:

Erstens müsste sie schon in den ersten Monaten im Amt einen gewichtigen Erfolg ausweisen können

(was im EDI schwierig wird). Zweitens müsste der Bundesrat als Gesamtgremium seinem «Problemkind» EBS nach aussen und innen den Rücken konsequent stärken, wenn er es schon verpasst hat, den Wechsel zu verhindern. Genauso müsste es auch ein CEO bei einem angeschlagenen Konzernleitungsmitglied machen. Drittens sollten Baume-Schneiders Beraterinnen eine diskrete, langfristig angelegte PR-Strategie aufgleisen, um ihr Bild in der Öffentlichkeit zu korrigieren. Denn der Bundesrätin fliegt jetzt um die Ohren, was ihr vor einem Jahr die Wahl gesichert hat: Sie hat sich als charmante, dauerfröhliche Juristin positioniert, die sich in ihrer Freizeit gern ihrer putzigen Schwarznasenscharherde widmet. Das Foto von EBS mit den Tieren machte damals Furore und wurde als «PR-Coup des Jahres» (Nau.ch) gefeiert.

Doch wenn der Erfolg ausbleibt, können skurrile Hobbys und Attribute wie «Sonnenschein» oder «Honigkuchenpferd» (NZZ) zum Karrierebumerang werden und die eigene Autorität nachhaltig beschädigen. Bonne chance, Madame!

Karin Kofler ist regelmässige Gastkolumnistin der «Handelszeitung» und Geschäftsführerin der Zuger Wirtschaftskammer.

IMPRESSUM

Redaktion Flurstrasse 55, 8021 Zürich, Telefon 058 269 22 80
E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch, www.handelszeitung.ch
Verlag Flurstrasse 55, 8021 Zürich, Telefon 058 269 22 20
E-Mail: verlag@handelszeitung.ch
Herausgeberin Ringier Axel Springer Schweiz AG
Bekanntgabe von namhaften Beteiligungen im Sinne von Art. 322 StGB: GRYPs AG
Chefredaktor Markus Diem Meier (mdm)
Stv. Chefredaktoren Holger Alich (ali), Tim Höfinghoff (tim), Marcel Speiser (spm)
Mitglied der Chefredaktion Harry Büsser (Leitung Invest/hb)
Redaktion Unternehmen/Politik: Michael Heim (Leitung/hec), Seraina Gross (stv. Leitung/rai), Marc Bürgi (mbü), Bernhard Fischer (fib), Andreas Güntert (ag), Gabriel Knüpfer (gku), Andreas Valda (val)
Management: Stefan Mair (Leitung/stm), Tina Fischer (fit)
Invest: Harry Büsser (Leitung/hb), Carmen Schirm-Gasser (scc), Patrick Herger (prh),

Internationale Wirtschaft:
Peter Rohner (Chefökonom/rop), Fabienne Kinzelmann (kin)
Autor, redaktionelle Projekte: Stefan Barmettler (bar)
Volontariat: Lena Madonna (mdl)
Specials: Eckhard Baschek (Co-Leiter/eb), Florian Fels (Co-Leiter/ff)
Korrespondent Bundeshaus Andreas Valda (val)
Leiter Strategieprojekte-Management/Innovation Stefan Mair
Channel-Management Dominic Benz (Leitung/dob), Michael Hotz (mth), Olivia Ruffiner (ru)
Social-Media-Redaktion Lukas Borner
Ständige Mitarbeitende Kurt Bahnmüller (kb), Gisbert L. Brunner (glb), Fredy Gilgen (fg), Constantin Gillies (cg), Fredy Hämmerli (fh), Sira Huwiler-Flamm (huw), Pirmin Schilliger (ps), Silvan Wegmann (Karikaturist), Kurt Speck (spe), Daniel Tschudy (dts)
Sekretariat Yvonne Paul
Layout Julie Body (Creative Director/Leitung), Mario Imondi (stv. AD), Jürg von Arb, Tessa Ruppert (Infografik)
Bildredaktion Andreas Wilhelm (Leitung)

Korrektorat Susanne Scherrer (Leitung), Cordula Hawes-Bilger (stv. Leitung), Sonja Brunschweiler, Carsten Stütz, Karin Büchler
Leitung Wirtschaftsmedien Ladina Heimgartner
Produktmarketing Nicole Marquz
Vermarktung Ringier Advertising, Flurstrasse 55, Postfach, 8021 Zürich, saleservices@ringier.ch, Anzeigenpreise und AGB: www.ringier-advertising.ch
Managing Director: Thomas Passen
Head of Sales Wirtschaftsmedien: Thierry Hansen
Media Service Print: Michael Germann
Abonnemente 1-Jahres-Abo Schweiz: Fr. 290.- (inkl. Porto und MwSt.), Europa: Fr. 385.- (inkl. Porto); Halbjahres-Abo Schweiz: Fr. 160.- (inkl. Porto und MwSt.), Europa: Fr. 207.50 (inkl. Porto). Einzelverkaufspreis: Fr. 5.50; Erscheinung wöchentlich (Donnerstag)/50 Ausgaben.
Kundenserviceportal shop.handelszeitung.ch/kundenservice, Telefon 058 269 25 05, E-Mail: kundenservice@handelszeitung.ch
Druck DZZ Druckzentrum Zürich AG



Richemont Ruperts Bewährungsprobe

Eine solche Klatsche hat Johann Rupert nicht verdient. Der Patron des Genfer Luxus-schwergewichts Richemont hat schon vor Jahren erkannt, dass der Online-Vertrieb auch im Geschäft mit exquisitem Schmuck, teuren Uhren und elaborierter Mode eine immer grössere Rolle spielt und spielen wird. Ergo hat er investiert, massiv investiert. Milliarden.

Doch bei seiner engagierten Offensive hat sich der Unternehmer aus Südafrika euphorisieren lassen – und dabei simple kaufmännische Grundsätze ausser Acht gelassen. Er hat zunächst in den grossen Anbieter Yoox Net-a-Porter (Ynap) investiert, den Player mit den herbeifantasierten Wachstumsaussichten. Und damit in ein Unternehmen, dessen künftige Profitabilität nur im Pitch-Deck für Investoren existiert.

Seit Jahren ächzt Rupert nun unter den eingekauften Verlusten. Seit Jahren suchte er nach einem Ausweg, einer Lösung. Dann meinte er, sie in Farfetch gefunden zu haben. Zusammen mit Ynap sollte Farfetch zur unangefochtenen Nummer eins im Luxus-E-Commerce werden – und Rupert Ynap abkaufen. Der Deal war gezimmert, die Wettbewerbshüter hatten ihn akzeptiert.

Aber Farfetchs Drang nach Grösse – ohne sich auch nur ansatzweise um Gewinne zu kümmern – führte das Unternehmen an den Rand der Pleite; diese Woche wurde es von einem im Luxussektor unbedeutenden Anbieter aus Südkorea mit 500 Millionen Dollar vor dem Konkurs bewahrt (siehe Seite 5). Und Ruperts Deal mit Farfetch ist geplatzt. Er hat viel verloren, massiv viel. Fast 2 Milliarden. Und er steht in Sachen Online-Vertrieb wieder auf Feld eins. Ohne einen dargelegten Plan, wie es weitergehen soll.

Für Rupert und Richemont ist das ein Problem. Eines, das Kapazitäten bindet, die im kommenden Jahr eigentlich anders eingesetzt werden sollten. Es ist ein Problem, das erneut Investitionen erfordert, die 2024 eigentlich in den Ausbau des Geschäft mit



Marcel Speiser
Stv. Cheredaktor

«Im E-Commerce hat Rupert engagiert, aber glücklos agiert.»

Parfüms und in die Etablierung des Konzerns im Beautybusiness gesteckt werden sollten. Hier hat Rupert – wie andere Luxuskonzerne auch – grosse Pläne und grosse Hoffnungen.

Das kommende Jahr dürfte für den Luxusgütersektor schwierig werden. Im Geschäft mit Uhren dürften die wahrscheinlichen Exportrekorde des laufenden Jahres nicht mehr erreicht werden. Insbesondere Konsumentinnen und Konsumenten mit eingeschränktem Budget werden aufgrund von weltweit steigenden Lebenshaltungskosten und globaler Unsicherheit ihre Ausgaben im Zaum halten. Ähnliches gilt für das Geschäft mit Schmuck, in dem Richemont traditionell stark ist, jedenfalls im Segment unterhalb der Haute Joaillerie.

Johann Rupert steht als Kopf des wichtigsten Schweizer Luxuskonzerns also vor einem Jahr der Bewährung. Und muss sich mit strategischen Themen herumschlagen, die er längst hätte abhaken wollen.

Social Media Threads ist das bessere Twitter

Seit ein paar Tagen «threade» ich fleissig. Das neue soziale Medium «Threads» von Meta – der Mutter von Facebook und Instagram – ist seit dem 14. Dezember in Europa verfügbar. Die Plattform funktioniert ähnlich wie Twitter – und gilt auch als direkte Konkurrenz. Nicht nur das Erscheinungsbild erinnert an den Kurznachrichtendienst, auch die Beitragsart verläuft ähnlich. Ein Thread ist ein Post, der von mehreren Antworten lebt. Diese kann man gleich selbst geben oder man wartet, bis andere antworten. Was in der Regel schnell passiert.

Nach ersten Alternativen wie Mastodon oder Bluesky könnte Threads zum endgültigen Twitter-Killer werden. Denn: Seit Elon Musk Twitter übernommen hat, kriselt es beim Kurznachrichtendienst. Bluesky ist derzeit nur über Einladung zugänglich, und Mastodon wird von vielen als «komplex» bezeichnet. Beste Marktvoraussetzungen für Threads: Der Facebook-Konzern baut geschickt auf seinen Strukturen auf. Installiert man die App, kann man alle Voreinstellungen von seinen Meta-Accounts mitnehmen – inklusive Interessen, Follower und Algorithmus. Das gibt der App einen entscheidenden Vorsprung; sie schöpft aus einem etablierten Netzwerk. Allein Instagram zählt dieses Jahr rund 2 Milliarden Nutzerinnen und Nutzer weltweit.

Hinzu kommt, dass Threads eine andere Hierarchie als Twitter besitzt: Threads gibt nämlich den «Normalos» wieder das Zepter in die Hand. Grosse Instagram-Influencerinnen begrüessen jubelnd ihre Community auf Threads und erhalten teilweise dennoch weniger Reichweite als das Mädchen von nebenan. Für clevere und humorvolle Threads regnet es Likes und Antworten, unabhängig von der Anzahl Abonnentinnen und Abonnenten. Das kommt gut an. Die Atmosphäre ist einla-



Olivia Ruffiner
Redaktorin

chend, es macht wieder Spass, auf Social Media aktiv zu sein. Ein Besuch auf Threads erinnert aktuell an die guten alten Zeiten von Twitter und Instagram – bevor Influencer, Entwicklerinnen und Milliardäre die Plattformen mit «professioneller» Kommunikation ruinierten.

Nach nur wenigen Tagen lässt sich zwar noch keine Bilanz darüber ziehen, wie viele europäische Nutzerinnen und Nutzer Threads installiert haben. Für die USA gibt es sie aber: Im Oktober waren laut Meta-CEO Mark Zuckerberg knapp 100 Millionen Nutzer mindestens einmal im Monat aktiv auf Threads. Die Euphorie zu Beginn war riesig – seither verlor die App jedoch frappant an Aktivität.

Beobachten wir auch in Europa nur eine erste Begeisterungswelle, die vielleicht schon bald wieder abebbt? Das kann man Stand jetzt noch nicht sagen. Klar ist aber: Für den Moment ist Threads gut aufgestellt, Twitter den Rang abzulaufen. Entsprechend «threade» ich munter weiter und lasse Twitter in Frieden ruhen.

Das müssen Sie fürs Börsenjahr 2024 wissen

Das vergangene **Börsenjahr** war deutlich besser als erwartet. Deswegen ist die Gefahr gross, dass es im nächsten Jahr ungemütlich wird.

PATRICK HERGER

Eigentlich sind Bankanalystinnen und -analysten Berufsoptimisten. Daher muss es zum Nachdenken anregen, wenn selbst sie nicht mehr viel Kurspotenzial am Aktienmarkt sehen. Gar keine Kursgewinne sehen im Jahr 2024 die Analysten der Schweizer UBS und von Goldman Sachs. Sie prognostizieren den US-Aktienindex S&P 500 Ende 2024 dort, wo er heute schon steht.

Im Schnitt sind die anderen Bankanalysten etwas optimistischer und sehen den S&P 500 bis Ende 2024 leicht steigen, von heute rund 4740 auf 4850 Punkte. Selbst die optimistischeren Geldhäuser sehen einen Anstieg von nur wenigen Prozent im nächsten Jahr.

Dabei liegt die durchschnittliche jährliche Rendite des S&P 500 seit 1957 bei rund 8 Prozent pro Jahr. Die Analysten sind also ausgesprochen vorsichtig mit ihren Prognosen.

Galoppierende Euphorie in den USA

Auch für Schweizer Investorinnen und Investoren ist relevant, was an den US-Börsen passiert. Denn die Korrelation zwischen dem US- und dem Schweizer Aktienmarkt ist überdurchschnittlich hoch. Dazu kommt, dass amerikanische Finanzunternehmen zu den grössten Aktionären vieler SMI-Titel gehören. Blackrock, State Street und Vanguard beispielsweise.

Falls also die US-Märkte ins Stottern geraten, bekommen auch die hiesigen Börsen dies unmittelbar zu spüren. Vermutlich allerdings etwas weniger. Zum einen, weil die drei Schwergewichte des SMI – Nestlé, Roche, Novartis – defensive Titel sind, zum anderen, weil der SMI aktuell gemässiger bepreist ist als die grossen US-Indizes. Schweizer Investorinnen und Investoren sollten aber im Hinterkopf behalten, dass sich US-Aktien und Schweizer Aktien grundsätzlich weitgehend in die gleiche Richtung entwickeln. Und das könnte zum Problem für den hiesigen Aktienmarkt werden.

Die Rückkehr der Meme-Aktien

Der Grund: In den USA hat eine galoppierende Euphorie die Märkte ergriffen. Denn die Börsianer haben die zwei grossen Angstfaktoren des aktuellen Jahres im Prinzip bereits abgehakt. Die Inflation gilt als gezähmt, und eine US-Rezession soll es auch nächstes Jahr nicht geben. Viele Börsianer sind überzeugt, sich bald wieder in der besten aller Börsenwelten wiederzufinden: In der herrschen Tiefzinsen und es gibt zuhauf marktunterstützende Massnahmen der Zentralbanken. Die Angst, den nächsten grossen Aufschwung an den Börsen zu verpassen, zeigt sich dementsprechend in einer regelrechten Kaufwut.

Erinnern Sie sich beispielsweise noch an die Euphorie Ende 2021, kurz vor dem dann folgenden Einbruch? Damals machten die sogenannten Meme-

Stocks von sich reden. Dabei handelte es sich um schrottrige Aktien, die dennoch extreme Kurszuwächse verzeichneten. Nun, genau diese Aktien verzeichnen erneut Höhenflüge. Das zeigt sich etwa am Roundhill Meme ETF.

Dieser ETF bildet, der Name sagt es, Meme-Aktien ab. In diesem Jahr hat er bis Mitte Dezember um satte 55 Prozent zugelegt, 28 Prozent allein im letzten Monat. Die zurzeit das Geschehen bestimmenden Marktakteure sehen die Zukunft ganz offensichtlich in den rosigen Farben. Ein wichtiger Faktor: Die erwarteten Zinssenkungen der Fed. Dass Zinssenkungen den Märkten jedoch Schub verleihen würden, ist eine nicht nur umstrittene Ansicht, sondern eine, die nicht frei von Widersprüchen scheint.

Die Ausgangslage bei Aktien

Die Märkte gehen davon aus, dass die US-Notenbank im nächsten Jahr mehrmals die Zinsen senken wird. Und Jerome Powell, Chef der US-Notenbank, hat in seinem Auftritt am 14. Dezember im Prinzip bestätigt, dass im nächsten Jahr mit Zinssenkungen zu rechnen sei, falls sich die Dinge so entwickeln wie erhofft. Die Märkte halten solche Zinssenkungen für uneingeschränkt gut für die Börsenkurse. Etwa, weil damit der Diskontierungsfaktor sinkt. Dies erhöht den heutigen Wert künftiger Gewinne, und das wiederum soll für eine höhere Bewertung der Unternehmen sorgen.

Leider gibt es mit dem Jubel über die Zinssenkungen zwei Probleme: Erstens gibt es für ein positives Szenario keinen Präzedenzfall, zumindest nicht in den vergangenen Jahrzehnten. Und zweitens ist fraglich, ob die Fed die Zinsen tatsächlich so oft und in dem Umfang senken kann, wie es die Marktakteure erwarten.

Zum ersten Punkt: Seit 1970 gab es neun Fälle, in denen die Fed den Leitzins deutlich senkte. Jedes Mal begleitet von schweren Börsenrückschlägen. Der durchschnittliche maximale Verlust vom Beginn jeder Zinssenkungsperiode bis zum Markttief betrug mehr als 27 Prozent. Dabei wurden insbesondere die letzten drei Zinssenkungszyklen von ausgeprägten Bärenmärkten begleitet, im Durchschnitt verloren Aktien über 40 Prozent.

Fragezeichen hinter erwarteten Zinssenkungen

Angesichts dieser Historie müssten die Märkte eigentlich tunlichst darauf hoffen, dass es nicht so bald zu einem Zinssenkungszyklus kommt. Aber das Gegenteil ist der Fall. Die Märkte begrüßen mittlerweile sogar schlechte Wirtschaftsdaten mit euphorischen Zwischenrallyes. Dabei gilt das Prinzip: Je schlechter die Daten, desto optimistischer sind die Anleger. Denn eine Verlangsamung der Wirtschaft, so wenigstens die Überlegung, werde die Trendwende bei den Zinsen beschleunigen, was die Aktienbewertungen in die Höhe treibe. Und damit kommen wir zum zweiten Punkt. Auf der einen Seite sollen die Unternehmens-



Diese Illustration wurde vom KI-Modell Midjourney generiert und von einem Menschen überprüft und finalisiert.

ergebnisse im nächsten Jahr ein solides Wachstum zeigen, eine Rezession wird ja ausgeschlossen. Auf der anderen Seite hätte das zwei Konsequenzen: Der US-Arbeitsmarkt bliebe aufgrund der dann tiefen Arbeitslosenzahlen weiterhin angespannt. Das wiederum wirkt potenziell inflationsfördernd, die Fed hätte also wenig Anlass, in dieser Situation die Zinsen zu senken.

Ausserdem lockert ein Anstieg der Aktienkurse, der mit dem Szenario von soliden Unternehmensergebnissen und einer sanften Landung verbunden ist, die finanziellen Bedingungen an den Finanzmärkten. Und das wirkt ebenfalls potenziell inflationsfördernd. Auch aus dieser Perspektive hätte die Notenbank also keinen Anlass, die Zinsen zu senken. Ganz sicher senken wird sie die Zinsen allerdings, wenn es gilt, eine Rezession zu bekämpfen. Aber eine Rezession, das sollte klar sein, ist nicht unbedingt gut für die Aktienkurse.

Bei Aktien sind also zwei Szenarien wahrscheinlich. Erstes Szenario: Es kommt zu einer Rezession, und die Notenbank muss deswegen die Zinsen senken. Die negativen Auswirkungen einer Rezession wirken allerdings stärker auf die Aktienkurse als die positiven von Zinssenkungen, das hat die Vergangenheit gezeigt. Anlegende müssen daher mit deutlichen Kursrückschlägen rechnen.

Zweites Szenario: Die US-Wirtschaft läuft ordentlich, weshalb allerdings der Inflationsrückgang ins Stocken kommt und die Fed die Zinsen auf einem höheren Niveau halten muss als erwartet. Damit jedoch werden die überoptimistischen Erwartungen der Aktienmärkte enttäuscht, weshalb sie nächstes Jahr schwächeln und bestenfalls durchwachsene Resultate zeigen. Natürlich ist nicht unmöglich, dass die Märkte tatsächlich, ohne einen Kratzer abzubekommen, zwischen allen Gefahrenpunkten durchsegeln. Dass es also nicht zu einer Rezession kommt, die Inflation trotzdem weiter zurückgeht und die Fed mehrere Male die Zinsen senkt. Aber die bisher verfügbaren Daten zur US-Wirtschaft

lassen diese Möglichkeit ziemlich unwahrscheinlich erscheinen.

Gute Aussichten für Anleihen guter Schuldner

Zahlreiche Kennzahlen deuten auf eine erhebliche Überbewertung insbesondere von US-Aktien hin, etwa die Buffett Ratio. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit für gute Realrenditen in den nächsten Jahren bei Aktien gering. Ähnliches gilt für Obligationen, zumindest für solche von niedriger Bonität, sogenannte Hochzinsanleihen oder Junk Bonds. Wie auf die Meme-Aktien haben sich die Anlegenden in den letzten Wochen auf die riskanten Junk Bonds gestürzt. Das etwa zeigt ein Report des Finanzunternehmens Blackrock. Demnach verzeichneten

Junk Bonds im November 2023 die höchsten Zuflüsse aller Zeiten innerhalb eines einzigen Monats. Die Risikobereitschaft kannte aufgrund der erwarteten Zinssenkungen auch hier offenbar kaum Grenzen. Angesichts dieser Kaufwut ist nur schwer vorstellbar, dass Hochzinsanleihen im nächsten Jahr gute Renditen bringen, zu hoch scheinen nun die Preise.

Rohstoffe als Warnsignal

Etwas anders sieht die Sache bei Investment-Grade-Anleihen mit guter oder sehr guter Bonität aus. Nach mehreren Zinserhöhungen durch die Zentralbanken haben sich hier die Überbewertungen praktisch aufgelöst. Sie bieten jetzt ein gutes Rendite-Risiko-Profil. Zugegeben, die Renditen sind nicht hoch, aber sie entschädigen zumindest für die Risiken.

Die jährliche Rendite bei zehnjährigen Schweizer Staatsanleihen etwa liegt bei über 1 Prozent, mit zehnjährigen Pfandbriefen sind 1,75 Prozent möglich, und drei Jahre laufende Unternehmensanleihen aus dem Qualitätssegment rentieren mit über 2,5 Prozent. Eigentlich müssten Rohstoffe, vor allem Erdöl, von der Erwartung sinkender Zinsen profitieren. Warum das so ist, lässt sich leicht einsehen. Roh-

Wenn Meme-Aktien steigen, zeigt das die Risikolust der Anlegenden

Kurs des Roundhill Meme ETF, 2023 (in Dollar)



Der Bitcoin hat seinen Wert in den letzten zwölf Monaten mehr als verdoppelt

Kurs des Bitcoins (in Dollar)



Börsenjahr



stoffe generieren keine Zinserträge. Wer mit einem Teil seines Kapitals auf Rohstoffe setzt, vergibt sich also die Chance auf den Zins, den er mit Zinspapieren einstreichen könnte, etwa Obligationen. Wenn die Märkte fallende Zinsen erwarten, sollte das Rohstoffe attraktiver machen. Denn, der Nachteil fehlender Zinserträge fällt dann weniger ins Gewicht.

Aber davon war in den letzten Wochen nichts zu sehen. Während etwa die Ölsorte Brent noch Ende Oktober bei 90 Dollar notierte, stand der Kurs Mitte Dezember bei knapp 74 Dollar. Selbst die angekündigten Förderkürzungen der Opec von Ende November konnten den Abwärtstrend nicht drehen. Die tiefen Preise deuten also daraufhin, dass zumindest die Ölmärkte nicht von einer brummenden Konjunktur im nächsten Jahr ausgehen: die Angst vor einer Rezession überwiegt.

An den tiefen Ölpreisen könnte sich allerdings etwas ändern, wenn die Opec weitere deutliche Kürzungen beschliesst. Oder wenn eine Verschärfung in einem der aktuell ausgefochtenen Kriege eintritt, entweder in der Ukraine oder im Gazastreifen. Insbesondere eine Eskalation des Krieges im Nahen Osten könnte die Preise wieder in die Höhe treiben. In diesem Fall dürfte auch Gold seinen Höhenflug fortsetzen. Die Chancen dafür stehen auch ohne Verschärfung der geopolitischen Lage gut. Nicht nur wegen der sinkenden Zinsen, sondern weil Gold eine Versicherung gegen ein sehr negatives Börsenumfeld ist.

Kryptos sind kein sicherer Hafen

Dazu kommt, dass westliche Länder in den letzten Jahren die Devisenreserven Libyens, Irans, Venezuelas, Afghanistans und Russlands eingefroren haben. Viele Staaten befürchten nun, dass der von den USA angeführte Westen auch andere Länder ins Visier nimmt, die sich in seinen Augen nicht wohlgefällig verhalten. Kein Wunder, haben die Zentralbanken in der jüngeren Vergangenheit so viel Gold gekauft wie nie zuvor. Dieser Trend dürfte anhalten.

Wenn Meme-Aktien gesucht sind, ist es naheliegender, dass auch Kryptos ordentlich zugelegt haben. So ist etwa der Preis für 1 Bitcoin seit Anfang Jahr um 140 Prozent gestiegen. Dabei gehen viele Kryptofans davon aus, dass die Zulassung eines Bitcoin-ETF unmittelbar bevorsteht und gleichzeitig das sogenannte Halving das Angebot verknappt. Beim Halving wird die Belohnung, die Miner für das Schürfen eines neuen Blocks erhalten, halbiert. Dadurch wird die Geschwindigkeit langsamer, mit der neue Bitcoins entstehen.

Aber was passiert, wenn es zu einem Einbruch der Aktienkurse kommt? Einige Kryptofans behaupten, dass sich die Preisentwicklung virtueller Währungen von derjenigen der Aktienkurse abgekoppelt hat. Der Bitcoin verhalte sich in Krisenzeiten ähnlich wie Gold. Also als sicherer Hafen und nicht wie ein Spekulationsobjekt, das man bei Turbulenzen rasch abstösst.

Die Vergangenheit sagt etwas Anderes. Im Corona-Crash von Anfang 2020 sackten nicht nur Aktien ab; auch der Bitcoin, 50 Prozent in einem Monat. Und im für Aktien negativen Jahr 2022 brach der Bitcoin-Preis sogar um zwei Drittel ein. Es ist also so: Wenn es darauf ankommt, wenn also die Aktienkurse mehr als ein bisschen ins Rutschen geraten, dann ist auch bei den Kryptowährungen Feuer unter dem Dach.

Dies umso mehr, als in den letzten Jahren auch institutionelle Investoren vermehrt in Kryptowährungen investiert haben. Dadurch jedoch erhöht sich die Korrelation von Bitcoin und Aktien. Und in turbulenten Phasen wirken Kryptowährungen wie ein Negativverstärker, sie gehen deutlich mehr zurück als Aktien.

Wer Kryptowährungen hält, macht sein Portfolio also besonders anfällig gegenüber Börsenturbulenzen. Zum Risikoausgleich taugen Kryptowährungen nicht. Aktuell haben Kryptowährungen ein unvorteilhaftes Rendite-Risiko-Profil. Denn sollte es zu einer US-Rezession kommen, dürfte der Höhenflug von Bitcoin und Co. jäh gestoppt werden.

140

Prozent
Um so viel ist die Kryptowährung Bitcoin seit Anfang 2023 gestiegen.



Der «King of Passports» wird Kaiser der Börse

Christian Kälin ist als Vermittler von Staatsbürgerschaften an Reiche bekannt. Aus seinem Netzwerk generiert er Anlageideen.

HARRY BÜSSER

Christian Kälin (52) ist als «King of Passports» bekannt, weil er sich mit seiner Firma Henley & Partners auf die Vermittlung von Aufenthaltsbewilligungen und Pässen an Reiche spezialisiert hat. Er gilt als Architekt der Staatsbürgerschaft per Investition. Das bedeutet etwa, dass man den Pass im EU-Land Malta für 1 Million Euro kaufen kann und die Staatsbürgerschaft von Antigua für 120 000 Dollar.

Neben dem Passgeschäft blieb fast unbemerkt, dass Kälin auch Vermögensverwalter ist. Im Jahr 2003 gründete er zusammen mit Pendo Löfgren die Vermögensverwaltungsfirma Arnova Capital AG. Den Schweden lernte er noch in seiner Studienzeitszeit während eines Aufenthalts in Neuseeland kennen.

Die beiden hatten lange vor allem ihr eigenes Geld und das Geld einiger weniger Investoren verwaltet. Aber jetzt haben sie ihre Dienste einer breiteren Investorenschaft zugänglich gemacht, mittels AMCs (Actively Managed Certificates). Wer wie Löfgren und Kälin investieren will, kann nun das AMC Arnova Summa Summarum kaufen (Isin: CH1142529531). Eine Management Fee wird dafür keine fällig, aber im Erfolgsfall muss man 20 Prozent des Gewinns an Arnova abgeben.

Gemäss ihren eigenen Angaben und einigen Medienberichten haben sie über einen Zeitraum von über 20 Jahren im Schnitt fast 20 Prozent Gewinn pro Jahr eingefahren. Allerdings sind die Renditen während Jahren auf nicht öffentlich einsehbaren Privatkonten entstanden. Erst mit den AMCs ist die Performance öffentlich nachvollziehbar und macht einen guten Eindruck. Summa Summarum ist seit März 2022 – einer schwierigen Börsenphase, in der die Aktienmärkte gefallen sind – rund 11 Prozent im Plus.

Im Portfolio Summa Summarum werden Wertpapiere anhand von statistischen Modellen gekauft und verkauft. Dabei wird im Datenmeer der Börsen nach Signalen gesucht, die automatisiert lukrative Investments ermöglichen. Neben diesen Investments kommen Anlagen in ökonomische Opportunitäten dazu. Diese ergeben sich teilweise auch aus Gesprächen von Kälin in seinem globalen Netzwerk, das er als «King of Passports» aufgebaut hat. Wer ausschliesslich in diese Opportunitäten investieren will, kann in das Zertifikat Arnova Optima Occasio investieren (Isin: CH1108674610). Seit Februar 2023 resultiert damit ein Plus von rund 13 Prozent.

Die grösste Opportunität sehen Kälin und Löfgren derzeit beim Thema Uran. «Wenn man etwas gegen zu viel CO₂ in der Atmosphäre machen muss, wird der ökonomische Druck irgendwann gross genug, dass man nicht mehr um die Option Kernkraft herumkommen wird», erklärt Kälin. Erst kürzlich haben 22 Länder im Rahmen der Klimakonferenz in Dubai eine Absichtserklärung unterzeichnet, in der sie den massiven Ausbau von Atomenergie ankündigen. Deswegen werde künftig mehr Uran nachgefragt werden, so Kälin. Gleichzeitig werde das Angebot an Uran nicht so schnell ausgebaut werden können, ist Kälin überzeugt, der dank seinem Geschäft mit Pässen gute Kontakte zu vielen Regierungen pflegt. Erst kürzlich habe er mit einem hohen

Staatsangestellten aus Namibia darüber diskutiert. In dem Land wolle man neue Uranminen errichten und alte reaktivieren. Aber das gehe nicht so schnell, sondern brauche sehr viel Zeit.

Uran und Uranminen

Der Nachfrageüberhang werde mindestens in den nächsten paar Jahren wahrscheinlich dafür sorgen, dass die Uranpreise steigen würden. Deshalb hat Arnova direkt in Uran investiert und in einige Uranminenaktien. Auch Privatanleger können direkt in Uran investieren, etwa über die in London kotierte Aktie von Yellowcake (Isin: JE00BF50RG45) oder über den Sprott Physical Uranium Trust (Isin: CA85210A1049).

Bei den Minen sind sie beispielsweise in die Titel des australischen Unternehmens Paladin Energy investiert (Isin: AU000000PDN8). Zudem ist der führende westliche Uranproduzent

Cameco (Isin: CA13321L1085) im Depot – deren Finanzchef Grant Isaac am 11. Januar an einer Veranstaltung von Arnova in Zürich teilnehmen wird.

Trotz allen positiven Faktoren sehen Kälin und Löfgren für die Uraninvestmentsstrategie auch Gefahren, etwa einen Reaktorunfall. «Ein zweites Fukushima würde die Urannachfrage bremsen.» Ein weiteres Risiko sei, dass neue Reaktoren eingesetzt werden könnten, die viel weniger oder gar kein Uran brauchten. Aber das sei eher langfristig ein Risiko. «Bei einer vielversprechenden solchen Technologie zum Beispiel soll jetzt zuerst mal ein Testreaktor in Ruanda gebaut werden.» Es dauere zehn bis fünfzehn Jahre, bis diese Technologie dann vielleicht breiter zum Einsatz kommen könnte.

Bis dann könnte der Preis für Uran stark nach oben schießen. Das würde den Betrieb von Kernkraftwerken kaum beeinflussen, ist Löfgren überzeugt, denn Uran mache nur einen sehr kleinen Anteil an den Betriebskosten aus. Selbst wenn sich der Preis vervielfachen würde, dürfte das keine Rolle für den Betrieb spielen.

Neben Uran sehen Kälin und Löfgren auch Chancen bei Ölunternehmen und bei Reedereien, die Öltanker betreiben. Dort sind sie ebenfalls investiert.

Strahlende Renditen

Der Sprott Physical Uranium Trust bildet den Uranpreis ab. Er ist dieses Jahr schon deutlich gestiegen. Gemäss Christian Kälin und Pendo Löfgren hat er weiter grosses Potenzial (in Dollar).



MANAGEMENT

Leader des Jahres 2023



1.
SERGIO
ERMOTTI
CEO
UBS

Sergio Ermotti überzeugte. Mit ihm auf dem Podest: Rolex-Chef Jean-Frédéric Dufour und Caran-d'Ache-Chefin Carole Hubscher.

TINA FISCHER

Die Schweiz klebte am Sonntag, 19. März, vor dem Fernseher. Alle verfolgten die Pressekonferenz, in der das Ergebnis harter Verhandlungen, turbulenter Stunden sowie der Hauruckkrettung der strauchelnden Credit Suisse bekannt gegeben wurden.

Eine Frage schwebte nach der Pressekonferenz weiterhin im Raum: Wer wird die Grossbank führen? Die Antwort folgte eine Woche später: Der ehemalige Chef der UBS wird zum neuen Chef – Sergio Ermotti hiess der Mann der Stunde. Und Sergio Ermotti heisst auch der diesjährige Leader des Jahres 2023. Die Leserinnen und Leser der «Handelszeitung» sowie Mitglieder des Verbands Swiss Leaders zeichnen seine Leistung dieses Jahr aus und hieven ihn auf den ersten Platz des Rankings.

Der CEO der UBS freut sich: «Danke für diese Auszeichnung. Sie erfüllt mich mit Stolz, aber ich sehe sie vor allem als Anerkennung für das, was meine vielen Kolleginnen und Kollegen in diesem aussergewöhnlichen Jahr geleistet haben: Es war eine tolle Teamleistung. Danke allen für ihre harte Arbeit.»

Das Siegerpodest der Leader-des-Jahres-Wahl

Auf dem Siegerpodest stehen zwei weitere Schweizer Persönlichkeiten: Den zweiten Rang schaffte Rolex-CEO Jean-Frédéric Dufour. Der Herr der Krone führt die Firma seit Jahren mit Erfolg – nach aussen dringt davon aber nichts. Die Verschwiegenheit der Firma ist ihr Erfolgsrezept.

Auf dem dritten Rang folgt Carole Hubscher. Sie steht dem Schreibwarenhersteller Caran d'Ache vor. Ihre Produkte finden sich in jedem Schweizer Haushalt – aber auch unter den Zeichenutensilien von König Charles oder der Prinzessin von Thailand.

Den vierten Rang holte sich Bundesrätin Karin Keller-Sutter. Auch ihr attestieren die Leserinnen und Leser eine herausragende Leistung im Jahr 2023 durch ihren UBS-CS-Einsatz und die herbeigeführte Lösung der Bankenfusion.

Zu den Top Ten der diesjährigen Leader gehören viele weitere bekannte Namen. Vertreten sind Publikumsliebhaber wie Peter Spuhler oder Swatch-Chef Nick Hayek. Dazu kommen dieses Jahr der Swiss-Chef Dieter Vranckx sowie der Stöckli-CEO Marc Gläser.

Ebenfalls in die Top Ten schaffte es Tina Müller. Die ehemalige Douglas-Chefin wechselte dieses Jahr in die Schweiz und steht nun an der Spitze des Naturkosmetikonzerns Weleda. Gerade noch knapp reichte es der Sulzer-Chefin und Verwaltungsratspräsidentin Suzanne Thoma. Letztes Jahr rangierte sie auf dem dritten Platz, dieses Jahr ist es der zehnte – sie bleibt ein gern gesehenes Mitglied des Leader-des-Jahres-Rankings.

2.

Jean-Frédéric Dufour
CEO
Rolex

3.

Carole Hubscher
CEO
Caran d'Ache

4.

Karin Keller-Sutter
Bundesrätin

5.

Peter Spuhler
VRP
Stadler
Rail



Leader-Ranking 2023

Die «Handelszeitung» und die Swiss Leaders (Schweizer Kader Organisation, SKO) lancieren seit über zehn Jahren die Auszeichnung «Leader des Jahres». Der Titel zeichnet Firmeninhaber, Managerinnen oder Verwaltungsräte der Schweizer Wirtschaft aus. Das Ranking basiert auf einem Publikumsvotum und auf einer Bewertung der Nachhaltigkeit sowie auf der Relevanz im laufenden Jahr. Die Jury besteht aus der Geschäftsleitung der Swiss Leaders und der Chefredaktion der «Handelszeitung».

Liste der Siegerinnen und Sieger

2022	Carl Elsener
2021	Philomena Colatrella
2020	Alain Berset
2019	Peter Spuhler
2018	Magdalena Martullo-Blocher
2017	Magdalena Martullo-Blocher
2016	Bertrand Piccard / Nick Hayek
2015	Peter Spuhler
2014	Peter Spuhler
2013	Carl Elsener
2012	Nick Hayek
2011	Peter Spuhler
2010	Hansueli Loosli
2009	Samih Sawiris
2008	Peter Spuhler
2007	Fred Kindle
2006	Christoph Franz
2005	Philippe Gaydoul

WAHL BIS 2010 NUR DURCH WIRTSCHAFTSJOURNALISTEN
QUELLE: «HANDELSZEITUNG»

WECHSEL DER WOCHE

Andrea Hemmi Direktorin Ronald McDonald Kinderstiftung

«Mit Geld kann man wunderbare Dinge bewirken»

Warum wechseln Sie zur Ronald McDonald Kinderstiftung?

Mit ihren Häusern in unmittelbarer Spitalnähe bietet die Stiftung Eltern von kranken Kindern ein Zuhause auf Zeit. Dass ich mithelfen kann, Familien in dieser schwierigen Situation zu unterstützen, empfinde ich als bereichernd. Ein wichtiger nächster Meilenstein ist die Eröffnung des siebten Elternhauses beim Zürcher Kinderspital.

Von wem haben Sie am meisten gelernt?

Von meiner Grossmutter. Sie war eine sehr pragmatische, vielseitig interessierte und kreative Frau. Sie machte die Buchhaltung im Architekturbüro meines Grossvaters, hörte stündlich die Radionachrichten und erzählte mir jeden Morgen, wenn ich bei ihr war, was sie am Vorabend Spannendes gelesen hatte.

Welche Bücher hat sie Ihnen erzählt?



Steckbrief

Name: Andrea Hemmi

Alter: 56

Wohnort: Zürich

Ausbildung: Germanistik und Betriebswirtschaft an der Universität Zürich, Dr. phil.

Bisherige Funktion: Kommunikationsschefin beim Schweizer Radio und Fernsehen, Zürich

Neue Funktion: Direktorin bei der Ronald McDonald Kinderstiftung, Crissier

Zum Beispiel alle fünf Bände von «Les Misérables» von Victor Hugo.

Was stimmt Sie traurig?

Traurige Momente in den Elternhäusern, wo Hoffnung, Erleichterung und Rückschläge oft nahe beieinanderliegen.

Welche Küche ist Ihnen am liebsten?

Ich mag es international: Von Trüffelpasta über Palak Paneer bis zum Cheeseburger Royal.

Kochen Sie auch selber?

Am liebsten werde ich eingeladen. Dann bringe ich gerne das Dessert mit. Meine Spezialität ist eine Aprikosen-Charlotte.

Welches war Ihr erstes Auto, und welches fahren Sie derzeit?

Mein erstes war ein weisser VW Polo. Jetzt fahre ich einen Mini.

Wie wichtig ist Ihnen das Thema Geld?

Wichtig, gerade in meinem neuen beruflichen Kontext: Mit Geld kann man wunderbare Dinge bewirken. (eb)

FINANZEN

Mario Schlösser wird per 1. Januar zum Head Corporate Coverage Switzerland der Deutschen Bank ernannt. Er folgt auf **Véronique Voser**, die zukünftig die Global Corporate Coverage der DACH-Region übernehmen wird. Schlösser verfügt über mehr als 24 Jahre Erfahrung im Firmenkundengeschäft in Europa und Asien, zuletzt war er bei J. P. Morgan global agierender Firmenkundenberater. Zuvor war Schlösser bei der Deutschen Bank in Deutschland, Singapur, Südkorea, China und in der Schweiz für multinationale Unternehmen tätig.

TELEKOM



Myriam Käser (Bild) wird per 1. Juni 2024 Leiterin der Swisscom-Unternehmenskommunikation (CCO) und Mitglied der Konzernleitung. Sie folgt auf **Stefan Nünlist**, der innerhalb der Organisation mit reduziertem Pensum eine andere Aufgabe übernehmen wird. Käser ist seit Anfang Februar 2018 Chief Communications and Public Affairs Officer und Mitglied der Geschäftsleitung von Skyguide. Davor war sie CCO der NZZ-Mediengruppe.

FOOD



Dirk Rosenberg (Bild) übernimmt per 1. Januar die Position als Chief Financial Officer (CFO) bei der SV Group und wird in dieser Funktion Mitglied der Konzernleitung. Er folgt auf **Daniel Bürchler**, der das Unternehmen verlässt. Rosenberg arbeitete seit 2016 als CFO der Medbase-Gruppe. Zuvor arbeitete er bei der Migros in der Corporate-Finance-Abteilung, bei Deloitte in der Transaktionsberatung

und im Investmentbanking der Citigroup in London sowie bei der Credit Suisse Group in der Schweiz.

INDUSTRIE



Thomas Erne (Bild) ist per 1. April zum CFO und Mitglied der Konzernleitung von Feintool ernannt worden. Er folgt auf **Samuel Künzli**, der Feintool per Ende März verlassen wird. Zuletzt war Erne CFO und Leiter des Corporate Centers bei der Starrag-Gruppe. Davor war er in leitenden Finanzfunktionen für den deutsch-japanischen Werkzeugmaschinenhersteller DMG Mori und den US-amerikanischen Medizintechnikkonzern Zimmer tätig.

VERSICHERUNGEN



Claudia Cordioli (Bild) wird per 1. März Group Chief Financial Officer (CFO) und Mitglied der Konzernleitung der Zurich Insurance Group. Sie folgt auf **George Quinn**, der sich entschieden hat, zurückzutreten. Cordioli kommt von Swiss Re zu Zurich, wo sie in den letzten 20 Jahren verschiedene Funktionen im Finanzbereich und in anderen Geschäftsbereichen innehatte. Zuletzt war sie als Group Finance Director tätig. Von 2020 bis 2022 war sie CFO des Geschäftsbereichs Rückversicherung. Davor war sie als Head of Western & Southern Europe für das Rückversicherungsgeschäft von Swiss Re in 15 Ländern verantwortlich. Vor ihrer Tätigkeit bei Swiss Re arbeitete sie in verschiedenen Beratungsunternehmen, unter anderem bei KPMG.

► Teilen Sie uns Sesselwechsel mit: sesselwechsel@handelszeitung.ch

HZ BANKING

Ihr Wissensvorsprung für den Schweizer Finanzplatz.

Immer einen Schritt voraus - Hintergründe zu Themen und Trends, welche die Schweizer Bankenszene bewegen.

Jetzt Newsletter abonnieren

HANDELSZEITUNG



Jetzt scannen und mehr erfahren.

handelszeitung.ch/hzbanking-nl

HZ BANKING

BY HANDELSZEITUNG

Jan 2023

Das Wichtigste über Löhne und Vergütungsfragen



Peter Rohner
Chefökonom

INHALT

Mit diesen Tipps holen Sie einen höheren Lohn heraus
Verhandlungsprofi

NOAH-KONFERENZ

Investieren in Klimaschutz und KI

Die Konferenz Noah bringt alljährlich börsenkotierte Konzerne, Startups, Risikokapitalgeber und Family-Offices zusammen. Zum ersten Mal war jetzt Zürich Standort der renommierten internationalen Konferenz. In vielen Vorträgen im Circle am Flughafen standen Lösungen rund um das Thema Klimawandel im Mittelpunkt. «Ich organisiere die Noah-Konferenz, damit Investorinnen und Investoren echte Klimalösungen präsentieren können», sagt Gründer Marco Rodzynek. Dabei geriet der zweite Schwerpunkt der Veranstaltung, die künstliche Intelligenz (KI), fast ein wenig in den Hintergrund. Obwohl in diesen Bereich gerade Milliarden fließen. Gerade Family-Offices sollten durch die Konferenz direkt angesprochen werden, denn die Transformation der Wirtschaft in Richtung Klimaschutz funktioniert nicht ohne das grosse Geld von Investoren und Family-Offices, von denen viele in der Schweiz ihren Sitz haben. (hz)



Christopher Kränzler, Lengoo.



Samuel Mueller, Scandit.



Tobias Hann, Mostly AI.



Herbert Sablotny, Beekeeper.



Marco Rodzynek, Noah Advisors.

Ebrahim Attarzadeh, Mitgründer und CEO des Schweizer Klima-Startups Callirius, während seines Vortrags.



Roger Dudler, Frontify.

ANZEIGE

Wenn Ihre Vision keine Vision bleiben soll:

Wir kennen da jemanden.

Nutzen Sie unser Netzwerk und unsere Expertise.

ubs.com/entrepreneurs

© UBS 2023. Alle Rechte vorbehalten.

OUT OF OFFICE

Zwölf *Last-minute-* Geschenke

Sie haben für **Weihnachten** noch nicht alles eingekauft? Unsere Tipps machen Ihnen das Leben leichter.

1

Farbenfroh trinken

Wer Wein mag, liebt schöne Weingläser. Meist sind diese sehr klassisch gehalten. Nicht so diese frechen Gläser. Sorgen für gute Laune auf der Festtafel.

Hay, 45 Franken

2

Schenken und helfen

Wie wäre es, dieses Jahr Menschen in Not zu beschenken? Zum Beispiel mit einem Nothilfepaket?

Ärzte ohne Grenzen, ab 30 Franken

3

Sneaker nach eigenem Gusto

Sneaker, die nicht jeder hat: Nike macht es möglich mit der Personalisierung diverser Modelle. Online und ganz easy.

Nike, 190 Franken

4

Warm verpackt

Schuhe von On hat heute jeder und jede, die Kleider der Marke sind (noch) eine Entdeckung. Und geben über die Festtage wunderbar warm.

On, 220 Franken

5

Farbenfroh unterwegs

Ein neue Koffer ist immer etwas Praktisches. Vor allem wenn er schön farbig ist und super smooth rollt. Ferien, wir kommen!

Floyd, 595 Euro

6

Koffer für Kreativität

Über die Festtage hat man mehr Zeit als sonst. Und könnte mal wieder die eigene Kreativität ausleben. Macht richtig Spass!

Caran d'Ache, 199 Franken

7

Coolness am Handgelenk

In Sachen Uhren müssen es nicht immer die grossen Schweizer Namen sein. Manchmal sind unbekannte Marken richtig cool.

Brew, 395 Franken

8

Do-it-yourself-Massage

Sie sieht aus wie eine Pistole und wirkt Wunder bei Verspannungen und Muskelkater. Einfach himmlisch entspannend.

Relaxonic, 150 Franken

9

Liebe statt Leistung

Dieser Roboter hat nur ein Ziel: Die Menschen emotional zu berühren. In seiner Anwesenheit bleibt kein Auge trocken.

Lovot, ca. 3000 Franken

10

Für Hobby-piloten

Die DJI Mavic 3 Pro Cine Premium ist die Drohne der Stunde. Sie folgt dem Flugkapitän mit Follow-me-Funktion auf dem Fuss.

DJI, 4800 Franken

11

Für Fans und Gegner

Die Biografie von Elon Musk ist Pflichtlektüre für alle, die in der Wirtschaft mitreden wollen. Das ideale Buch für lange, dunkle Nächte.

C. Bertelsmann, 40 Franken

12

Ein Baum unter dem Baum

Ein Bonsai – auf Japanisch steht «Bon-Sai» für «Baum in der Schale» – ist ein kostspieliges Investment, das aber über Generationen Freude macht.

Bonsai, 15500 Franken.