

BERNPUNKT

Magazin für Stadt und Region Bern



Der Handel im Wandel – vom Lädelersterben und Onlineshops

SEITEN 4–6
ERFOLGREICHER ONLINEHANDEL

Detailhändler erzählen
von ihren Erfahrungen

SEITEN 8–9
**MIT DEM E-COMMERCE-
EXPERTEN IM GESPRÄCH**

Professor Wölfle zu Online-
shops, Strukturwandel
und Online-Marktplätzen

SEITEN 18–19
**DER HAUPTDARSTELLER
AUS DEM FILM «VERDINGBUB»**

Der Berner Schauspieler
Max Hubacher im
Bernpunkt-Gespräch



Ich lebe für mein Unternehmen. Und wie lebt mein Unternehmen ohne mich weiter?

Weshalb Sie sich frühzeitig um die **Unternehmensnachfolge** kümmern sollten. Und wie Sie sich am besten darauf vorbereiten.

Gemeinsam können wir eine Antwort finden.

Führend für Unternehmer.

Daniel Durand
Nachfolgespezialist Region Bern
Telefon 031 336 27 78

UBS Switzerland AG
Bärenplatz 8
3011 Bern

ubs.com/unternehmer

© UBS 2017. Alle Rechte vorbehalten.





Ein Onlineshop alleine reicht leider nicht

Von 100 Sportlern, die heute neue Turnschuhe brauchen, kaufen 85 diese im Shop um die Ecke. 15 Sportler bestellen die Schuhe allerdings in einem Onlineshop. Dass die 15 Sportler schon bald ihre Turnschuhe wieder im Shop um die Ecke kaufen, ist nicht anzunehmen. Vielmehr droht sich das Verhältnis weiter zuungunsten des stationären Handels zu entwickeln – in gewissen Branchen mehr, in anderen weniger. Als Antwort auf den Strukturwandel investieren viele Detailhändler nun in Online-Vertriebskanäle. Einfach ist dieses Unterfangen allerdings nicht. Der Aufbau eines Onlineshops bedarf viel Know-how und Geld. Steht der Shop, kommt das nächste Problem: Wie komme ich als Onlinehändler überhaupt zu Kunden? Früher bestand eine enge Verbindung zwischen den lokalen Lädli und den Konsumenten aus der Region. Das Internet hat diese Verbindung gekappt. Ein Kunde aus Bern kann heute problemlos einen Teppich aus einem Shop in Kopenhagen bestellen. Warum sollte er bei einem lokalen Anbieter seine Waren beziehen? Ein Onlinehändler müsse heute den Zugang zum Kunden immer wieder gewinnen, sagt der E-Commerce-Experte Professor Ralf Wölfle (S. 8). Natürlich: Es gibt Wachstum im Onlinehandel, doch allein weil jemand auf den digitalen Zug aufspringt, gehört er noch längst nicht zu den Siegern.

Eine Orientierungshilfe gibt es allerdings: Die Bedürfnisse des Menschen. Es bringt nichts, in eine spektakuläre Online-Strategie zu investieren und dabei die Bedürfnisse des Menschen aus den Augen zu verlieren. Verfehlt ein Produkt oder ein Onlineshop die Bedürfnisse des Menschen, ist die Aussicht auf Erfolg von Beginn an gleich null. «Ein neues Geschäftsmodell ist nur erfolgreich, wenn es Menschen einen Mehrwert bringt», schreibt Professor Dean Harder (S. 14). Wer die digitale Transformation erfolgreich bestreiten will, muss zwingend den Faktor Mensch in die eigenen Geschäftsstrategien einbeziehen – ein Onlineshop alleine reicht leider nicht.

Reto Liniger, Redaktor BERNpunkt

INHALT

04–06 **ERFOLGREICHER ONLINEHANDEL**
Detailhändler erzählen
von ihren Erfahrungen

07 **SIROOP, KALOKA, BRACK.CH**
Lohnen sich Online-Marktplätze
für Händler?

08–09 **INTERVIEW MIT DEM
E-COMMERCE-EXPERTEN**
Professor Wölfle über Onlinehops,
Strukturwandel und Online-Marktplätze

10–11 **ICH WILL AUCH
ONLINEHÄNDLER WERDEN**
Was muss man dabei beachten?

12 **DER FLUG AB BERN**
Elba – die grüne Perle im Mittelmeer

13 **60 SEKUNDEN MIT ...**
Das neue Projekt des
WIRTSCHAFTSRAUM BERN

14–15 **MANAGEMENT BY DESING**
Die Management-Antwort
auf den digitalen Wandel

16–17 **NO RACE TO THE BOTTOM**
Ansichten und Absichten des neuen Leiters
der Standortförderung Kanton Bern

18–19 **BERNPUNKT-GESPRÄCH**
Mit dem Berner Schauspieler Max Hubacher

So geht erfolgreicher Onlinehandel

Von Reto Liniger

Die Digitalisierung hat unser Kaufverhalten entscheidend verändert. Wer heute einkauft, tut dies anders als noch vor 20 Jahren. Wie reagieren Detailhändler in und um Bern auf diese Entwicklung? Auf welche Online-Geschäftsmodelle setzen sie?

Charles Vögele ist eine Ikone des Schweizer Detailhandels und war erfolgreich bis in die Knochen. Was war sein Talent? Er hatte eine Nase für Trends. Als auf dem Land noch von fahrenden Händlern gekauft wurde, die von Tür zu Tür tingelten, startete Vögele 1955 den ersten Versandhandel für Schuhe. Er traf mit dem Versand-Geschäft ins Schwarze und soll bis zu 1000 Paar pro Tag verkauft haben. Eine Nase fürs Geschäft bewies er auch 1974 mit der Gründung des grössten Kaufhauses am Zürichsee: das Seedamm-Einkaufszentrum in Pfäffikon. Shopping wurde in den glitzernden Einkaufszentren plötzlich zum Erlebnis. Und Charles Vögele avancierte zum «Hosenkönig» der Schweiz. Reich wurde Vögele nicht nur der Produkte wegen, sondern weil er mit seinem Versandhandel und seinem Einkaufszentrum das Kaufverhalten der Konsumenten veränderte – 20 Jahre später sollte das einem gewissen Jeff Bezos ebenfalls gelingen. Als Vögele 1997 seine Modekette an eine britische Investorengruppe verkaufte, erzielte er einen Preis von sagenhaften 800 Millionen Franken. Beim Börsengang zwei Jahre später hatte die Warenhauskette noch einen Wert von zwei Milliarden. 2001 begann das Fiasko: Die Vögele-Aktie brach ein. Es folgten erste Entlassungswellen, Schliessungen von Filialen, Ende 2016 wurde das Modehaus für 60 Millionen an die italienische Modekette OVS verscherbelt. Im vergangenen Herbst wurde klar: Die Vögele-Filialen in der Schweiz werden geschlossen.

DER ONLINEHANDEL KENNT NUR EINE RICHTUNG

Was war geschehen? Wie verkam der Klassenbeste zum Sorgenkind? Die Antwort ist auf der anderen Seite des Atlantiks zu suchen, da tüftelte Anfang der 1990er-Jahre der Unternehmer Jeff Bezos an einem neuen Geschäftsmodell herum: einem Onlinehandel für Bücher. «Arbeite hart, hab Spass, schreib Geschichte», sagte Bezos. Heute wissen wir, er sollte tatsächlich Geschichte schreiben. Sein Amazon.com ging am 5. Juli 1994 an den Start und mit Ebay und Dell online folgten zwei weitere E-Commerce-Pioniere im selben Jahr. Ab diesem Moment begann der Onlinehandel – zuerst klammheimlich, dann unverschämt – dem stationären Handel Umsatzanteile abzuknöpfen. Während sich die Shop-Besitzer die Augen rieben, gab es für die Onlinehändler nur noch eine Richtung: vorwärts – forsch und unaufhaltsam. Symptomatisch für den Detailhandel be-



gan im Jahr 2001 die Kellerfahrt der Vögele-Aktie. Das war der Beginn der Talfahrt des traditionellen Handels. Seit 2010 wurden gemäss Schätzungen des Wirtschaftsmagazins Eco zufolge rund 2000 Geschäfte in der Schweiz geschlossen, davon gingen knapp 250 in Konkurs.

Bei den grossen Onlinehändlern hingegen knallen die Champagnerkorken. Fast drei Viertel der bis 60-jährigen kaufen heute regelmässig bei einem Onlinehändler ein. Die Digitalisierung hat die Art und Weise revolutioniert, wie Konsumenten Produkte und Dienstleistungen kaufen. Wer früher ein neues Hemd suchte, klapperte am freien Nachmittag die Läden in der Stadt ab und bezahlte an der Theke. Heute prüft der Kunde das Angebot zuerst im Web. Mit einem Klick kann er die Preise und Sortimente aller Anbieter von Hemden einfach vergleichen und problemlos online bezahlen. Das Internet hat totale Markttransparenz geschaffen. Vom Sofa aus hat der Konsument Zugriff auf alle Onlineshops weltweit – gegen diese Konkurrenz ist ein lokaler Shop schlicht chancenlos. Und wer seine Waren im Web bestellt, erhält diese erst noch schnell und unkompliziert vor die Haustüre geliefert. Zwar wird immer noch in den stationären Geschäften eingekauft, die Kundenfrequenz nimmt allerdings rapide ab. Bereits werden über 15 Prozent aller Waren aus dem Bereich Nichtlebensmittel vom Sofa aus bestellt. Im Jahr 2004 kauften die privaten Haushalte in der Schweiz für 1 Milliarde bei Onlinehändlern ein, 2014 waren es bereits 7,5 Milliarden Franken. Dieses Geld wird nicht in den stationären Handel zurückfliessen, viel wahrscheinlicher ist, dass in den kommenden Jahren noch mehr abfliessen wird.

«Wer sich mit eigenem Onlineshop durchsetzen will, braucht ein einzigartiges Produkt.»

Samy Liechti, Gründer Blacksocks



Dirk Mewes vor seinem Altstadtlädeli «Vom Fass»: «Schaut ein Onlineshop amateurhaft aus, wird kaum was bestellt.»

WIE AUF DEM TSUNAMI SURFEN?

Dieser Wandel, der sich vor unseren Augen vollzieht, zeigt eines eindrücklich: Unserer Welt ist bedingungslos dynamisch. Zukunft bedeutet immer Veränderung. «Wir befinden uns in einer Phase, in der aussergewöhnliche Dinge passieren», sagte der Futurist und Unternehmer Peter Diamandis. Und knüpfte seine Aussage gleich an einen Imperativ: «Du musst auf dem Tsunami surfen oder du wirst von ihm erdrückt.» In den Teppichetagen der Detailhändler wird seit einigen Jahren eifrig an der Frage rumstudiert, wie man am erfolgreichsten auf dem Tsunami surft. Der Veränderungsdruck ist hoch, machbar ist alles, ein Patentrezept für Erfolg gibt es allerdings leider nicht. Zu unterschiedlich sind die Ausgangslagen und Ziele der Händler und zu stark sei das Online-Geschäftsmodell noch im Fluss, konstatiert der aktuelle E-Commerce-Report. «Die Verhältnisse ändern sich laufend. Um erfolgreich zu sein, sind deshalb ein starker Wille, eine agile Organisation, Technologiekompetenz und ausreichend finanzielle Mittel erforderlich.» Wer die digitale Transformation erfolgreich meistern wolle, müsse sich eine neue Denkweise aneignen, sagte der Autor und Digitalexperte Ben Hammersley am diesjährigen Swiss ECS in Bern. Es bedürfe einer «dauerhaften Neuerfindung», «ein Denken ohne Altlasten», wer sich nicht ständig neu erfinde, werde abgehängt, so der Brite. Wie gehen Detailhändler in und um Bern mit dem rasanten Wandel um? Wie erfinden sie sich neu? Welche Online-Geschäftsmodelle verfolgen sie?

MÖGLICHT SCHNELL BEIM KUNDEN

Dirk Mewes verkauft in seinem Geschäft «Vom Fass» in der Berner Altstadt Essige, Öle, Liköre und Spirituosen direkt ab Fass. Seit einigen Jahren gräbt der Onlinehandel auch seinem Altstadtlädeli das Wasser ab. Im vergangenen Jahr habe die Anzahl getätigter Verkäufe im Geschäft um 11 Prozent abgenommen, sagt Mewes. Einen eigenen Onlineshop führt er nicht, der hauseigene Onlineshop wird von «Vom Fass Schweiz» betrieben. Der Aufwand dafür wäre kaum zu stemmen. «Der Online-Kunde erwartet einen makellosen Auftritt, schaut ein Onlineshop amateurhaft aus,

wird kaum was bestellt.» Um die Verkaufszahlen seines Altstadtlädelis wieder zu steigern, ist Mewes nun eine Kooperation mit dem Berner Unternehmen Lunchuno.ch eingegangen. Von Haus aus ist Lunchuno ein Lieferservice für Mittagessen. Wer bei Lunchuno sein Mittagessen zwischen 6 und 10.30 Uhr bestellt, erhält es zwischen 12 und 12.30 Uhr geliefert – nicht etwa mit dem Auto, sondern mit der Rikscha oder dem Lastenrad. Seit Anfang September liefert Lunchuno nun auch ein ausgewähltes Geschenkesortiment von «Vom Fass» aus. «Die Leute wollen heute nicht mehr zwei Tage auf ihre Bestellung warten», sagt Mewes. Die Zusammenarbeit mit lunchuno.ch ermöglicht ihm, mit seinen Produkten schnell beim Kunden zu sein. Die Logistik ist im Onlinehandel eines der wichtigsten Leistungsmerkmale. Vor ein paar Jahren sei es normal gewesen, dass der Kunde drei bis vier Tage auf seine Bestellung wartete, heute sei die Erwartungshaltung viel höher, sagt Partick Kessler, Präsident des Verbandes der Schweizer Onlinehändler. «Für Waren, die an vielen Orten verfügbar sind, ist die Lieferfrist ein wichtiges Kaufkriterium. Der Kunde erwartet für Waren eine Zustellung innert einem bis zwei Tagen.» Nicht zufällig übertrumpfen sich die Händler mit immer ausgefeilteren Lieferoptionen. Bei Brack.ch gilt: Wer bis 15 Uhr bestellt, wird zwischen 19 und 21 Uhr beliefert. LeShop liefert seit Kurzem die Waren in den Kofferraum von bestimmten Autotypen. Wer zuverlässig und schnell liefert, hat einen Wettbewerbsvorteil auf seiner Seite.

BLACKSOCKS: DAS PRODUKT MACHTS AUS

Alle Welt spricht von Digitalisierung, Zalando und Onlineshops; doch ein Onlineshop alleine ist noch längst kein Garant für Erfolg. Eine Auswertung unter 165 Mitgliedern des Verbandes des Schweizerischen Versandhandels (VSV) zeigt: Nur 58 Prozent der Onlineanbieter konnten ihren Umsatz im Jahr 2016 um mehr als 1 Prozent steigern. Ein Drittel der Anbieter musste sogar schrumpfende Umsätze hinnehmen. Gefeierte haben die prominenten ausländischen Plattformen Amazon und Zalando, sie steigerten in den letzten Jahren die Umsätze kräftig. Gefeierte hat auch ein Schweizer Anbieter: Blacksocks verkauft erfolgreich seit 1999 mit eigenem Onlineshop Abonnemente für Herrensocken. Die Sockenverkäufer generieren einen siebenstelligen Umsatz und belieferten über 60 000 aktive Kunden. Die Erfolgsfaktoren von Blacksocks sind schnell erzählt, jedoch



Pionier des Internethandels: Blacksocks-Gründer Samy Liechti.

schwer zu imitieren: Blacksocks prägte die Anfänge des Schweizer Internethandels und profitiert daher von einem Pionierbonus. Viel entscheidender ist aber, Blacksocks verkauft ein Produkt, das nicht alltäglich ist. Heute habe es im Internet von allem zu viel, sagt Samy Liechti, Gründer von Blacksocks. «Wer sich mit eigenem Onlineshop durchsetzen will, braucht ein einzigartiges Produkt. Sobald ein Produkt von mehreren Anbietern verkauft wird, kann man sich als Anbieter kaum mehr durchsetzen. Die Konsumenten können heute die Produkte, die Preise und die Verfügbarkeit leicht vergleichen.» Im Onlinehandel sei ausserdem die Kundenakquise äusserst schwierig. «Es wird immer teurer und schwieriger, den Kunden überhaupt zu erreichen», sagt Liechti.

DER ONLINE-MARKTPLATZ: DAS DIGITALE WARENHAUS

Die Kundenakquise ist in der Online-Welt zu einer Herkulesaufgabe geworden. Gross ist die Gefahr, dass die Kosten für die Akquisition von neuen Kunden höher sind, als der zusätzlich anfallende Ertrag. Einen Ausweg bieten externe Online-Plattformen. Der Sportartikelhändler Intersport Schweiz mit Sitz in Ostermundigen ist für den Aufbau des eigenen Online-Shops eine Partnerschaft mit Brack.ch eingegangen. Vom Wesen her sind Brack.ch – wie auch Siroop und Kaloka – digitale Warenhäuser (siehe dazu Kasten Seite 9). Vom Salatbesteck bis zu den Sportschuhen gibt es da alles zu kaufen. Auf Siroop werden aktuell rund 800 000 Produkte von über 400 Händlern angeboten, auf Brack.ch sind es 150 000 Produkte. Seit Jahren ist Brack.ch erfolgreich im E-Commerce unterwegs und hat für Intersport Schweiz den Onlineshop entwickelt. Die Sportartikel werden seit diesem Jahr einerseits über den eigenen Onlineshop verkauft; zusätzlich ist das Sortiment auf Brack.ch präsent. Geliefert werden die Artikel aus dem Logistikzentrum der Brack-Mutterfirma Competec im luzernischen Willisau. Das zeigt: Selbst für ein grösseres Unternehmen wie Intersport ist es kein leichtes Unterfangen, im Alleingang einen Onlineshop zu entwickeln und an Kunden zu kommen. Statt sich selbst um die Kundenakquise, den Check-out-Prozess und die Zahlungsabwicklung zu kümmern, empfehlen Experten, sinnvolle Partnerschaften einzugehen.

Die Kooperation von Intersport mit Brack.ch sei deshalb erfolgsversprechend, weil sie Qualitäten kombiniere, sagt Patrick Bundeli, CEO von Intersport Schweiz. «Intersport Schweiz verfügt über eine starke Marke und über viel Wis-

sen im Bereich der Produkte. Brack.ch hat das Know-how im Bereich des E-Commerce und der Logistik.» Ein entscheidender Vorteil solcher Marktplattformen sei die hohe Visibilität, sagt Bundeli. «Brack.ch hat einen 6-stelligen Kundenstamm und daher eine sehr hohe Kundenfrequenz. Das ist für einen Anbieter sehr interessant.» Wer einen eigenen Onlineshop betreibt, erreicht eine ähnlich hohe Kundenfrequenz wie Brack.ch nur mit viel Werbung, die ist jedoch teuer und aufwendig. Der Online-Handelsplatz Siroop ist ein Paradebeispiel dafür, wie viel Geld man einsetzen muss, um im Web sichtbar zu werden. «Wenn eine Plattform eine hohe Kundenfrequenz aufweist, ist ein Mitmachen fast unumgänglich. Ich empfehle eigentlich jedem Unternehmen, es auszuprobieren», sagt Patrick Kessler, Präsident des Verbandes der Schweizer Onlinehändler.

FILIALE UND ONLINESHOP – DIE ONMICHANNEL-STRATEGIE

Der einzige Kontaktpunkt zwischen Käufer und Verkäufer war früher der Laden. Heute informiert sich der Kunde über die Produkte auf verschiedenen Kanälen. Er recherchiert im Netz, geht dann in den Shop, um den Artikel auszuprobieren, bestellt und bezahlt übers Netz. Von diesem veränderten Einkaufsverhalten geht heute ein Trend aus: die Verknüpfung von Onlinehandel und klassischem Geschäft. So ist man als Anbieter nahe beim Kunden und verfügt trotzdem über einen Onlineshop. Das geht heute so weit, dass in den Läden Begegnungsorte für die Konsumenten geschaffen werden. Man soll sich treffen, mit Freunden austauschen oder Workshops besuchen können. Ziel dabei: Der Einkauf soll zu einem Erlebnis werden. Apple betreibt mit Verve dieses Geschäftsmodell, an Samstagen bilden sich vor dem Zürcher Laden an der Bahnhofstrasse richtige Menschen-schlangen. Zu den ersten Anbietern, die das Zusammenspiel zwischen Onlineshop und stationärem Handel in der Schweiz vertieft haben, gehört das Schweizer Unternehmen Digitec Galaxus. Neben dem Onlineshop betreibt Digitec Galaxus insgesamt zehn Filialen, die in erster Linie als Showroom oder Abholorte dienen. Im Fachjargon spricht man von einer Multi- oder Omnichannel-Strategie. Seit September 2012 ist Digitec Galaxus mit einem Shop an der Laupenstrasse in Bern vertreten. Pro Monat werden an der Laupenstrasse rund 10 000 Kundinnen und Kunden bedient – mit deutlich steigender Tendenz. «Wir haben mit dieser Multichannel-Strategie einfach ein natürliches Kundenbedürfnis erfüllt», sagt Alex Hämmerli, Mediensprecher bei Digitec Galaxus. Jede dritte Bestellung werde in einer Filiale abgeholt, sagt Hämmerli. «Häufig holen unsere Kunden ihre Einkäufe schon am Tag der Bestellung ab. Wer also beispielsweise eine neue Drohne bestellt, kann diese noch am gleichen Abend ausprobieren. Häufig nutzten Kunden die Filialen auch, wenn sie defekte Produkte zurückbringen, von ihrem Rückgaberecht Gebrauch machen oder Beratung suchen.»

«**Wir haben mit dieser Multichannel-Strategie einfach ein natürliches Kundenbedürfnis erfüllt.**» Alex Hämmerli, Digitec Galaxus.

Übrigens: Die italienische Modekette OVS hat im vergangenen September die ehemaligen Vögele-Filialen in Bern wieder eröffnet – unter dem Namen OVS, Oviessie ausgesprochen. Eine Ausnahme gibt es an der Marktgasse. Am Freitag, 22. September, hat OVS eine Vögele-Shoes-Filiale eröffnet. Die Kundinnen und Kunden haben neu jederzeit online Zugriff aufs gesamte Schuhsortiment – dank digitalen Infopoints und praktischer Shoe-App verbindet der Schuhhändler die Online-Welt mit dem Shopping in der Filiale. Ob die Omnichannel-Strategie Vögele Glück bringen wird, wird sich bald weisen.

INFORMATIONEN

Wer weitere Informationen zu E-Commerce, Logistik, Multichannel-Strategie oder Online-Marktplätzen sucht, dem sei der E-Commerce-Report 2017 empfohlen: www.e-commerce-report.ch

«Möglichst viele Kunden gewinnen»

Onlineplattformen ermöglichen den Händlern, an Kunden zu kommen.

Von Artur K. Vogel

Unter Online-Marktplätzen und Handelsplattformen wie Brack.ch und Siroop nimmt die Konkurrenz zu. Doch lohnt es sich überhaupt, seine Produkte auf Siroop zu verkaufen? Wir haben mit drei Händlern gesprochen.

Dank Fernsehwerbung und Sponsoring der Challenge League ist Brack.ch vielen bekannt. Der Onlineshop ist vermutlich der grösste in der Schweiz und hat rund 150 000 Produkte im Angebot. Brack.ch ist Teil der Competec-Gruppe, die 2016 mehr als 530 Angestellte zählte und einen Umsatz von über 600 Millionen Franken auswies. Bei Willisau im Luzerner Hinterland betreibt sie ein riesiges Logistikzentrum, in welchem 200 Roboter wirken. Anderthalb Millionen Pakete wurden letztes Jahr von hier verschickt. Die wichtigsten Kunden sind nicht individuelle Käuferinnen und Käufer, sondern Fachhändler und andere Onlineshops wie Digitec oder Siroop, für welche die Competec-Gruppe die Distribution erledigt.

Siroop, ein Tochterunternehmen von Swisscom und Coop, ist eine Online-Handelsplattform. Vergleichbar mit einem digitalen Warenhaus bieten auf Siroop fast 400 Händler mehr als 800 000 Produkte an. Die Händler bezahlen dafür an Siroop eine Kommission, die von etwas weniger als zehn Prozent bis in den tiefen zweistelligen Prozentbereich reicht.

WELCHE ERFAHRUNGEN HABEN HÄNDLER BEI SIROOP GEMACHT?

Urech Bijoutier Suisse in Neuenburg, der führende Schweizer Direktverkäufer von Uhren und Schmuck, tritt laut CEO Peter Binder neben Siroop auch auf den Webseiten von Ackermann, Jelmoli und Quelle an. Er wolle «mit den vorhandenen Ressourcen möglichst viele Partner und Kunden erreichen», sagt Binder, denn «die Fixkosten sind hoch, die Schweiz ist klein».

Marco Mauchle von Mauchle Getränke und Transporte in Bad Zurzach bietet auf der Onlineplattform trinkgenuss.ch Weine und Spirituosen an. «Unsere Website hat leider noch nicht den Bekanntheitsgrad, den wir uns wünschen», sagt Mauchle: «Durch Siroop erhoffen wir uns, dass der Kunde den Namen trinkgenuss.ch wahrnimmt.» Neben Siroop ist trinkgenuss.ch auch auf Ricardo und Galaxus präsent.

«Wir nutzen die Gelegenheit, um unsere Nuss-Snacks im Netz sichtbar zu machen. So ist denn auch das Angebot von Siroop für uns interessant», sagt Daniela Widmer von «Pakka – Bio und Faire Nüsse aus der ganzen Welt» in Zü-

rich: «Über Siroop erreichen wir auch Konsumentinnen, die nicht direkt nach Nüssen gesucht haben – dies im Gegensatz zu Leuten, die unseren eigenen Webshop ansteuern. Ausserdem können wir von Werbe-Aktionen profitieren. Die Auftrags-Abwicklung der Bestellungen liegt weiterhin bei uns, und die Kommission, die wir pro Verkauf an Siroop zahlen, ist in einem für uns akzeptablen Rahmen.»

DIREKTE AUSWIRKUNGEN NOCH BESCHEIDEN

Weiter wollten wir wissen, wie sich die Präsenz auf Marktplattformen auf den Gesamtumsatz der Händler auswirkt. Bei Urech handelt es sich laut CEO Binder um einen «einstelligen Prozentbereich». Auch bei Pakka sind «die direkten Auswirkungen eher gering; sie liegen bei unter 10 % vom Gesamtumsatz des eigenen Onlinegeschäfts». Ganz anders sieht es laut CEO Mauchle bei trinkgenuss.ch aus: «Unser Onlineshop läuft noch nicht rund. Daher macht Siroop einen Grossteil unserer Online-Sendungen aus.»

Neben den Grossen der Branche gibt es auch kleine Mitbewerber. Kaloka etwa ist ein lokaler Marktplatz in Zürich und Bern mit Auslieferung am selben Tag. In Bern machen zum Beispiel die Papeterie Zumstein, die Confiserie Beeler, die Weinhandlung Casa Lusitania oder Kitchener bei Kaloka mit. Marcel Zumstein von der gleichnamigen Papeterie, die auch auf Siroop präsent ist und einen Einstieg beim US-Giganten Amazon erwägt, macht dabei gute Erfahrungen: «Die Konditionen sind vernünftig; das Team der Post ist sehr kompetent und hilfsbereit.» Allerdings generiert Zumstein im eigenen Webshop momentan bedeutend höhere Umsätze als auf Siroop und Kaloka.

Online-Marktplätze sind für Händler eine Chance: Sie erhöhen die Visibilität und bieten den Händlern die Möglichkeit, an mehr Kunden zu gelangen. Die Präsenz auf Siroop oder Kaloka ist für Händler allerdings kein Patentrezept für höhere Umsätze. Denn auch der Wettbewerb unter den Online-Marktplätzen hat in der letzten Zeit zugenommen; nicht zuletzt, weil internationale Schwergewichte wie Amazon oder Aliexpress aus China auf dem Markt mitmischen. So sank der Umsatz bei Ricardo.ch, einer Tochtergesellschaft der Tamedia AG, im ersten Halbjahr 2017 um sechs, der Gewinn um 28 Prozent. Der Berner Christoph Brand, bei Tamedia für Rubrikenplattformen und Marktplätze verantwortlich, betonte allerdings gegenüber der «Luzerner Zeitung», «dass ricardo.ch nach wie vor deutlich profitabel ist». Nur möglichst viele Produkte im Angebot zu haben, reiche allerdings nicht, betont Brand. Tamedia müsse «in Technologie investieren», das wiederum drücke auf den Gewinn.



«Tatsache ist: Veränderung findet permanent statt»

Professor Wölfle: «In einem solchen Wandel gibt es Gewinner und Verlierer.»

Der Siegeszug des Onlinehandels läuft seit Jahren ungebrochen. Zwar werden immer noch 85 Prozent der Einkäufe in Geschäften abgewickelt. Aber bereits 15 Prozent laufen über Onlineshops. Der E-Commerce-Experte Ralf Wölfle erklärt im Interview, wie es zum Lädelerben kam, warum der Aufbau eines eigenen Onlineshops nicht einfach ist und warum für ihn die Berner Altstadt ein besonders attraktiver Ort zum Einkaufen darstellt.

Interview: Reto Liniger

Herr Professor Wölfle, der Onlinehandel gewinnt an Anteil, der Umsatz in den Lädeli geht zurück. Sehen Sie diese Entwicklung als unumkehrbar?

Also der Strukturwandel im Einzelhandel findet statt. Dabei verlieren einige traditionelle Funktionen von Läden an Bedeutung, neue Leistungen gewinnen an Bedeutung. Diese Entwicklung hält an, die alten Strukturen werden nicht wiederkommen. In einem solchen Wandel gibt es Gewinner und Verlierer. Gewinner sind der Onlinehandel und einige Formen des stationären Handels, beispielsweise Convenience-Stores wie Coop Pronto, oder Lifestyle-Konzepte wie die Welle 7 am Berner Hauptbahnhof. Aber in der Summe verlieren stationäre Geschäfte einen Teil ihres Umsatzpotenzials und sind so gesehen Verlierer des Strukturwandels.

«Bei einem Strukturwandel gibt es immer Gewinner und Verlierer.»

Das Internet hat die Rolle von Geschäften verändert?

Die Funktion der Läden verändert sich. Ursprünglich war ein Geschäft ein regionaler Versorgungspunkt. Diese Funktion besteht heute weiterhin, aber nur noch für einen kleiner werdenden Anteil der Einkäufe. Das sind Produkte, die gewohnheitsmässig häufig am gleichen Ort gekauft werden oder die man spontan sehr schnell haben möchte. Auch in der Freizeit spielt das Einkaufen in Läden weiterhin eine wichtige Rolle. Dann werden Produkte gekauft, die an einen latenten Wunsch anknüpfen, der konkrete Kaufimpuls aber erst im Geschäft entsteht.

Also den Badezimmerteppich, den man schon lange sucht, kauft man heute im Internet; das Sandwich kauft man im Geschäft um die Ecke?

Ja, das könnte sein, aber eine klare Produktzuordnung gibt es nicht. Einen Zielkauf, wie einen Badezimmerteppich in einer bestimmten Farbe, kann man in der Tat am schnellsten online erledigen. Ein Impulskauf wäre, in einem Geschäft schöne Badezimmeraccessoires zu sehen und spontan etwas zu kaufen, weil man das Bad schon lange auffrischen wollte. Umgekehrt kann man Fast Food heute bei einigen Anbietern bereits online vorbestellen.

Welche Hauptgründe sehen Sie als Treiber für den Wandel vom stationären Handel zum Onlinehandel?

Die wichtigsten Treiber sind die Markttransparenz und neue Angebotsformen. Die Einkaufsmöglichkeiten sind mit dem Internet riesig geworden. Früher war man beispielsweise beim Kauf einer Hose weitgehend auf das Angebot der regionalen Händler beschränkt. Mit dem Onlinehandel ist die Auswahl explodiert. Sie suchen eine Hose einer ganz bestimmten italienischen Marke – kein Problem.

Nach wie vor findet aber ein Grossteil des Konsums in Geschäften statt.

Ja, rund 85 Prozent der Einkäufe – bei Lebensmitteln sind es noch mehr – erfolgen weiterhin in Läden. Aber bereits 15 Prozent haben sich ins Internet verlagert, während die Konsumausgaben stagnieren. Damit kommen wir zum eigentlichen Problem des stationären Einzelhandels: den Kosten. Die Kosten, die ein Ladengeschäft in Bern aufwirft, sind weitgehend fix. Miete, Personal und sonstige Betriebskosten. Diese Kosten brauchen eine gewisse Marge. Wenn wir den Umsatz eines durchschnittlichen Ladengeschäfts vor 15 Jahren als 100 Prozent ansehen, sind es jetzt nur noch 85 Prozent. Da fehlt die Marge von 15 Prozent des alten Umsatzes, die Kosten sind nämlich nicht zurückgegangen. Das ist der Grund für den schleichenden Prozess des Lädelerbens.

Die Lädelerben in der Berner Altstadt spüren diesen Wandel.

Bei einem Strukturwandel gibt es immer Gewinner und Verlierer. Doch speziell die Berner Altstadt ist für mich ein besonders attraktiver Ort zum Einkaufen im Sinne einer Verbindung von Freizeitgestaltung und Konsum. Die Berner Altstadt bietet dank ihrer Parzellierung eine gute Durchmischung von tollem Ambiente, Gastronomie und Einkaufsmöglichkeiten. In dieser Altstadt gibt es Geschäfte mit Spezialitäten und Kuriositäten, die es in Städten wie Basel kaum noch gibt.

Wie passt man sich als Detailhändler am besten an den Strukturwandel an: Wird der Onlineshop zur Pflicht?

Der Onlinehandel ist auch nicht trivial. In der Schweiz haben wir rund 10 000 Versandhändler. Nur ganz wenige Prozent davon erreichen online ein Umsatzvolumen, mit dem sie den Lebensunterhalt von fünf Personen oder mehr erwirtschaften könnten.

Entscheidend ist das Sortiment, und dann muss man den Händler im Internet auch noch finden.

Ja. Ein Onlineshop ist zwar schnell aufgeschaltet, aber die eigentliche Eintrittsbarriere ist der Zugang zu den Kunden. Die meisten Onlineanbieter dringen nicht genügend zum Kunden vor, die Kunden kennen oder finden sie schlicht nicht. Die Leute gehen zu einigen wenigen Anbietern direkt, ansonsten nutzen sie Suchmaschinen oder Online-Marktplätze. Es ist sehr anspruchsvoll, genügend Traffic für den eigenen Onlineshop zu erzielen.

Trotz Google-Suche?

Es ist nicht einfach, bei Google im oberen Bereich der ersten Trefferseite gelistet zu werden. Das braucht viel Know-how, Arbeit und auch Geld. Dieses Potenzial haben viele kleine Anbieter nicht. Deshalb ist ein eigener Onlineshop mit eigener Infrastruktur für kleine Anbieter nicht automatisch erfolgversprechend.

Nun gibt es Drittplattformen wie Siroop, Ricardo und Kaloka. Sind solche Marktplattformen geeignet für kleine Shops?

Diese Online-Marktplätze betreiben die gesamte IT-Infrastruktur, machen Marketing und erzielen Nachfrage, das ist sehr wertvoll. Es ist eine Form von Arbeitsteilung: Der Marktplatz macht die Vermarktung, der einzelne Anbieter sorgt für attraktive Angebote und wickelt die Bestellungen ab.

Empfehlen Sie kleinen Geschäften, auf solchen Drittplattformen mitzumachen?

Aus Konsumentensicht ist ein Marktplatz wegen seines grossen Angebots interessant, und die Transparenz sorgt für gute Preise. Die Herausforderung für den einzelnen Anbieter ist deshalb, attraktive Produkte zu gutem Preis anbieten und Bestellungen zuverlässig und effizient abwickeln zu können. Je weniger vergleichbar das Angebot eines Händlers auf einem Marktplatz ist, desto höher sind seine Erfolgsaussichten. Differenziert sich ein Händler mit seinem Angebot nicht, wird es auch auf einem Marktplatz schwierig.

Sie schreiben in diesem Zusammenhang: Kunden besitzt man nicht mehr, sondern man muss sie ständig wiedergewinnen. Können Sie das erklären?

Angenommen Sie sind in Bern ein führender Teppichhändler. Dann bedeutete das in den letzten 100 Jahren: Wenn jemand in der Region Bern einen Teppich kaufen wollte, kam er in Ihr Teppichgeschäft. Es existierte eine enge Verknüpfung zwischen Nachfrage und Ort sowie Ort und Geschäft. Dementsprechend sahen sich Händler als Versorger der Kunden ihrer Region. Stellvertretend für diese Kunden traf der Teppichhändler eine Auswahl auf dem globalen Teppichmarkt und stellte sie in seinem Geschäft aus. Die Sortimentszusammenstellung ist eine typische Handelsfunktion, die es heute so nicht mehr braucht. Im Gegenteil, Kunden wollen sich in ihrer Auswahl immer weniger auf die Sortimente ihrer lokalen Händler beschränken.

Diese Verknüpfung hat die digitale Transformation aufgelöst.

Ja, der Kunde kann sich heute im Internet sehr einfach informieren. Er kann dort viele Teppiche und viele Bezugsquellen finden. Umgekehrt ist auch der Berner Teppichhändler nicht mehr auf die Nachfrage in der Region Bern beschränkt.

«Die meisten Onlineanbieter dringen nicht genügend zum Kunden vor, die Kunden kennen oder finden sie schlicht nicht.»

Der Händler muss also die Beziehung zum Kunden ständig wiedergewinnen.

Der Teppichhändler muss den Zugang zum Kunden immer wieder neu finden. Er muss Anknüpfungspunkte an die sogenannte Customer Journey finden, die Stationen, an denen sich Interessenten im Internet – und anderswo – bewegen. An diesen Stationen gilt es, die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen. Onlineinstrumente dafür sind beispielsweise Werbeschaltungen auf Google, in Social Media, in einschlägigen Blogs und so weiter. Aber auch hier braucht es Fantasie und einen wirksamen Stimulus für eine konkrete Handlung des Kunden. Ein Beispiel wäre ein Werbebanner, nur bei Internetnutzern im Alter ab 30 Jahren und in der Region Bern eingesetzt: «Was bestimmt den Wert eines Teppichs? Vorführung am kommenden Samstag.» Das Ziel wäre, potenzielle Kunden zum Besuch des Geschäfts zu animieren und die Positionierung als Fachgeschäft zu erneuern. Anbieter müssen immer wieder aufs Neue auf die Kunden zugehen, sie kommen immer seltener von alleine.

WAS IST WAS?

Impulskauf (Spontankauf, Reizkauf) ist eine spontane Kaufentscheidung. Es ist ein impulsiver Kauf von Gütern, ohne längere Vorbereitung, wirklichen Bedarf oder eingehende Prüfung. Der Impulskauf ist eine reizgesteuerte Reaktion auf aktuelle Signale aus Werbung, dem aktuellen Angebot oder unmittelbaren, sozialen Motiven.

Bedarfskauf (Rationalkauf) ist im Gegensatz zum Impulskauf ein geplanter und vorab überlegter Kauf eines Produktes. Meist sind es Käufe von langlebigen und teuren Gütern. Der Bedarfskauf kommt jedoch auch beim Kauf von Artikeln des täglichen Bedarfs vor: Einkauf von Lebensmitteln nach einer vorab erstellten und detaillierten Einkaufsliste.

AdWords: Über AdWords können Onlineanzeigen erstellt werden, um Nutzer genau in dem Moment zu erreichen, in dem sie Interesse an bestimmten Produkten oder Dienstleistungen zeigen. Ein Unternehmen, das AdWords nutzen möchte, kann Keywords, das heisst Wörter oder Wortgruppen, auswählen, die mit der Anzeige verbunden werden. Wenn dann ein User mit Google nach diesen oder ähnlichen Wörtern sucht, wird automatisch die Anzeige des Unternehmens aktiviert und dem User auf der Trefferliste angezeigt.

Digitales Warenhaus/Online-Warenhaus: Unternehmen beschafft, lagert und verkauft die Produkte auf eigene Rechnung. Bsp: Brack.ch.

Handelsplattform/Online-Marktplatz: Die Plattform dient lediglich als Verkaufskanal für Händler und hat als Vorteil die hohen Besucherzahlen. Die Händler verkaufen, liefern und lagern die Waren auf eigene Rechnung. Bsp: Siroop, Kaloka.

ZUR PERSON



Ralf Wölfle leitet den Bereich E-Business am Institut für Wirtschaftsinformatik der Hochschule für Wirtschaft der FHNW. Seine wichtigste Publikationsreihe ist der seit 2009 jährlich erscheinende E-Commerce-Report Schweiz. Mehr dazu: www.e-commerce-report.ch



Von Patrick Kessler,
Präsident Verband des Schweizerischen Versandhandels

Ich werde auch Online-Händler!



Was gilt es zu beachten, wenn man Online-Händler werden will?

Online-Shopping ist in, die Umsatz-Zahlen wachsen in den Himmel und selbst mein Konkurrent XY verschickt Ware in die ganze Welt. «Das kann ich auch» und immer häufiger «das muss ich auch» ist zu hören. Doch sollen Sie wirklich? Und wenn ja, wie sollen Sie sich ins Abenteuer stürzen? Überlegen Sie es sich gut und verabschieden Sie sich von ein paar Mythen und Räuberschichten:

1. ONLINE-HANDEL IST EINFACH

Wenn Sie nur ein einziges Produkt verkaufen, dann kann man die Eingangsfrage vielleicht mit JA beantworten – dann kann Online-Handel wirklich einfach sein. Wenn Sie aber nur schon 100 Artikel à 5 Farben und 6 Grössen in Ihrem Sortiment haben, womöglich noch ein stationäres Ladengeschäft betreiben und es mit den bestehenden Ressourcen angehen wollen, dann können Sie sich auf eine erhöhte Grundkomplexität für Ihr Geschäft und Ihre Mitarbeiter gefasst machen.

2. «EIN WENIG ONLINE-HANDEL MACHEN» WIRD SCHEITERN

Machen Sie es mit Haut und Haar, mit Leidenschaft und Akribie, fordern Sie sich bis zum Äussersten und denken Sie an alle Eventualitäten. Denn wenn im Online-Prozess das kleinste Rad nicht läuft, steht der ganze Laden oder Sie verlieren sich in manuellen Eingriffen. Sobald Sie auch nur den geringsten Zweifel haben oder diesen gar äussern: Es wird scheitern! Und lassen Sie sich schon gar nichts aufschwätzen, Sie müssen gar nichts. Sie müssen in erster Linie «WOLLEN»!

3. DIE WELT WARTET AUF MEIN PRODUKT

Der Online-Konsument hat definitiv nicht auf Sie gewartet. Es gibt heute nichts mehr, was es im Online-Handel nicht gibt. Vielleicht gibt es etwas in der Schweiz noch nicht, aber irgendwo auf unserem Globus wird der noch so ausgefallenste Produktwunsch erfüllt. Seien Sie zuerst vor allem ehrlich mit sich sel-

ber: Ist meine Idee, mein Produkt wirklich so gut, dass ich im Haifischbecken des Online-Handels bestehen kann?

- Wenn Sie klassische, bekannte Markenprodukte verkaufen wollen – das machen 100 000 andere auch. Mein Rat dazu: Lassen Sie es bleiben!
- Wenn Sie hochwertige Strickkrawatten auf Kundenwunsch oder personalisierte Fussmatten anfertigen – das könnte was werden ... in der Nische liegt mehr Glück und Marge als in der Masse.

Wenn Sie also etwas besonders gut können, sich mit einer Tätigkeit bzw. einem Produkt 200 % identifizieren, alles und jedes eines Sortimentes kennen und beschreiben können, sich mit Haut und Haar etwas verschreiben wollen ... wenn Sie also das Gegenteil von austauschbar sind, dann haben Sie schon mal eine Grundlage für ein Online-Geschäftsmodell.

4. «EINEN ONLINE-SHOP BEKOMME ICH FAST GRATIS!»

Effektiv bekommen heute KMU einfache aber recht gute Online-Shop-Software oder ERP (Enterprise Resource Planning – oder das System, welches Lagerbestände, Bestellungen, Kundenaufträge usw. verwaltet und Prozesse steuert) für vergleichsweise wenig Geld. Die Kostentreiber in diesem Bereich sind Zeit und Wissen, um die ganzen Technologien zum «effizienten» Laufen zu bringen. Alleine die Vorbereitung zur Eröffnung Ihres Online-Shops geht sehr schnell in den 5-stelligen Frankenbereich. Datenaufbereitung, Texten, Bilder einpflegen, Logistikprozesse, Kundendatenverwaltung usw. sind Herausforderungen, welche Stunde um Stunde Ihrer raren Arbeitszeit beanspruchen. Natürlich können Sie das auch alles machen lassen – mit entsprechenden Kostenfolgen!

5. GRATIS KOMMUNIZIEREN

Die Zeiten der Gratis-Kommunikation (Suchmaschinen-Optimierung SEO, Newsletter, Google-Shopping usw.) und der fast wettbewerbsfreien Zone Online-Handel sind definitiv vorbei bzw. nur noch marginal gültig. Digitale Kom-



VERBAND DER ONLINEHÄNDLER

Der Verband des Schweizerischen Versandhandels (VSV ASVAD) vereint bald 300 Online-Händler, welche in der Schweiz rund 60% des B2C-Online-Handelsvolumens und 30% des gesamten Paketvolumens der Schweizer Post generieren. In konkreten Zahlen bedeutet dies:

- 35 Millionen versandte Pakete
- 10 Millionen Retourenpakete
- über 200 Millionen Mailings
- mehr als 30 Millionen Zahlungstransaktionen
- 80% der Bestellungen werden gegen Rechnung ausgeliefert

Von A wie Aberhalden Drogerie bis Z wie Zalando sind kleine Unternehmen aber auch Grossanbieter mit einem Ziel vereint: Den Online-Versandhandel in der Schweiz für den Konsumenten fair und in einem vertrauenswürdigen Umfeld weiterentwickeln. Im Verband finden verschiedenste Branchen zueinander und arbeiten miteinander an den gemeinsamen Themen wie Postdienstleistungen, Zahlungsmöglichkeiten, Dialog-Werbung, Kundendienst, SEO/SEM, Verpackungen u.v.a.

Dank einer solidarischen Gebührenregelung (gleiche Beiträge für alle) hat jedes Mitglied – ob gross oder klein – das gleiche Mitbestimmungs- und Mitspracherecht.

Der Vorstand mit 9 Unternehmensvertretern gibt dabei der Geschäftsführung die strategische Richtung vor und legt die Schwerpunktthemen fest:

- Rahmenverträge mit Dienstleistern verhandeln und abschliessen (weniger Kosten)
- Vernetzung der Mitglieder untereinander, Plattform für Kooperationen (mehr Kunden, mehr Umsatz)
- Swiss Online Garantie – Gütesiegel für Onlineshops und Konsumenten pflegen
- auf die Branche fokussierte Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen organisieren und unterstützen
- politisches Engagement in den Themen Mehrwertsteuer, Zoll, Konsum und Datenschutz

munikation kostet heute ebenso wie alle anderen Werbeformen – mit dem kleinen Vorteil, dass digitale Kommunikation meistens variabel abgerechnet wird (pro Kauf, Click, Einblendung usw.). Man bezahlt also, wenn man wirklich «besucht» wird – und wer nicht besucht wird, bezahlt salopp gesagt nichts bis wenig.

Aber auch das ist nur die halbe Wahrheit, denn irgendjemand muss die Werbetrommel ja bedienen! Noch passiert nicht alles automatisch, und Sie sollten sich bewusst sein, dass digitale Werbung immer auch menschlicher Ressourcen bedarf. Es kostet also etwas, bevor etwas reinkommt! Nicht alle Gesetze des Handels wurden mit der Digitalisierung auf den Kopf gestellt.

6. MIT 50% MARGE LÄSST SICH GUT LEBEN

Sie sind sich immer noch sicher, dass Sie das genauer prüfen sollten! Es tönt verlockend: 50% Marge pro verkauftes Stück, davon kann man leben. Wirklich? Nehmen Sie sich einen Tag Zeit, nehmen Sie einen Business Canvas (Visualisierung und Beschreibung Ihres Geschäftsmodells) und ein Excel und fangen Sie an zu beschreiben und zu rechnen. Starten Sie mit dem Business Canvas, das hilft Ihnen, alle Facetten Ihres Geschäftsmodells zu beschreiben und danach gewisse Fragestellungen und Kostenfolgen abzuleiten. Trennen Sie die erwarteten Kosten in variable (Bsp. Paketporto, Zahlungskosten, Kommissionierung usw.) und in fixe Blöcke (Bsp. Miete, Versicherung), das hilft, den Überblick zu wahren und genau zu rechnen. Ihr Zahlenwerk steht, Sie sehen eine ehrliche Chance – dann packen Sie die Gelegenheit – aber nicht bevor sie den letzten Schritt auch noch gemacht haben.

7. ICH WEISS ES BESSER

Bevor Sie nun effektiv die Glocke läuten: Suchen Sie sich einen kritischen Experten und diskutieren Sie 2 Stunden mit diesem über Ihre Pläne. Es kostet Sie zwar 500 CHF, aber vielleicht spart er Ihnen auch 50 CHF.

Ich wünsche Ihnen in Ihrem persönlichen Online-Abenteuer viel Erfolg, Glück und Freude – aber Achtung: Einmal angefangen, werden Sie den Online-Virus kaum mehr los!

SWISS ONLINE GARANTIE



Mitglieder des VSV dürfen – nach einer juristischen Prüfung des Webshops – das Gütesiegel Swiss Online Garantie verwenden. Das Gütesiegel steht für Seriosität und vertrauenswürdigen Online-Handel und signalisiert dem Kunden, dass er in diesem Shop im sicheren und gewohnten Schweizer Umfeld einkaufen kann. Hauptvoraussetzungen für den Erhalt des Gütesiegels sind: Gewährung eines 14-tägigen Rückgaberechtes (mit definierten Ausnahmen), keine MWST- und Zoll-Überraschungen, Schweizer Telefonnummer, Retourenrückgabe innerhalb der Schweiz.

Mehr Informationen erhalten Sie unter :

www.vsv.ch
info@vsv.ch
 +41 58 310 07 17

«Ein Ort des Entzückens»

Von Reto Liniger

Elba ist eine der sieben toskanischen Inseln. Sie gilt als grünste Insel des Mittelmeerraumes – besonders im Frühling blüht Elba in allen Farben. Bei Bernern ist die Insel besonders beliebt. Ob Skywork die Insel Elba im kommenden Sommer ab Bern wieder anfliegen wird, ist jedoch noch unklar.

Der Blick von Monte Capanne auf die Insel Elba.

Schon beim Anflug zeigt sich, dass Elba alles hat, was des Touristen Herz begehrt: Zahlreiche Buchten, in denen tiefblaue Wellen mit weissen Schaumkronen auf die Sandstrände schlagen, locken zum Baden oder Wassersport. Berge und Täler mit ausgedehnten Wäldern reizen zum Wandern. Schmucke Dörfer laden zum Bummeln oder Verweilen in den Cafés und Restaurants ein.

Bereits Napoleon nannte die Insel «einen Ort des Entzückens». Zehn Monate lebte der abgesetzte Kaiser der Franzosen auf der Insel, nachdem er mit seiner Grand Armée heftig aus Dach bekommen hatte und ihn die Siegermächte Grossbritannien, Österreich, Preussen und Russland 1814 in die Verbannung schickten. Zwei Residenzen bewohnte Napoleon damals auf Elba, der heutige Zustand der beiden Villen ist jedoch nicht mehr ganz kaiserlich: die Fassade bröckelt und die alten Möbel mussten durch neue ersetzt werden. Überlebt hat aber Napoleons Engagement für den Umweltschutz. Er bekämpfte das Abholzen der Wälder durch die Elbaner. Aus Korsika liess er Setzlinge von Kastanien, Eichen und Akazien importieren. Damit wurden die erodierten Berghänge aufgeforstet. Eine grüne Insel wie Irland war Napoleons erklärtes Umweltprogramm.

GRÜNSTE INSEL DES MITTELMEERRAUMES

Ihrer Pracht wegen hat man die Insel Elba und ihre Küstengewässer 1996 zum Naturschutzgebiet erklärt – entstanden ist ein riesiger Nationalpark. 53 Prozent der Insel stehen unter Naturschutz, entsprechend ausgeprägt ist ihre Flora. Sie gehört zu den grünsten Inseln des gesamten Mittelmeerraumes. Zunehmend wird die Insel nun mit idyllischen Wanderrouten versehen. Bis auf 1018 Meter erhebt sich der Monte Capanne. Das gewaltige Granitmassiv ist der höchste Punkt der Insel. Er ist überzogen mit einem Dickicht aus mediterraner Macchia, einem immergrünen Buschwald, der vor allem im Frühling seine volle Farbenpracht entfaltet. Der Aufstieg zum Monte Capanne gehört zu den anspruchsvolleren Wanderrouten der Insel. Die dichte Natur entschädigt jedoch für die teils steilen Anstiege. Die Wege führen durch Pinienwälder, vorbei an Lorbeerbüschen und Zypressen. Für Wandermuffel gibt es kleine Gondeln. Diese bewegen sich gemächlich und stilsicher in 20 Minuten bis auf den Gipfel. Oben angekommen sieht man

über die ganze Insel bis zum italienischen Festland. Ganz am Horizont erscheint Korsika – der Geburtsort Napoleons.

Die Naturschutzgebiete auf Elba verhindern den Bau von Hotelburgen und sind ein Segen für Naturliebhaber, Ruhesuchende und Wanderer. Ein weiterer Grund, warum es in Elba keinen Massentourismus gibt, ist der Flughafen. Auf dem Miniflughafen können keine grossen Maschinen landen. Wo auf anderen Mittelmeerinseln die Flughäfen mehrere Gates haben, Mittelstreckenmaschinen landen und Cars auf die Reisegruppen warten, steigen in Elba pro Flugzeug maximal rund 30 Menschen aus. Noch im letzten Sommer flogen aus der Schweiz die Airlines Skywork von Bern und Zürich sowie die Air Glaciers von der Westschweiz auf die toskanische Insel. Von Deutschland aus gab es gar keinen Direktflug.

Im Gegensatz zu den Balearn oder Sardinien ist und bleibt die Insel Elba ein Geheimtipp. Elba sei zwar eine Destination im oberen Preissegment, sagt der Inhaber von Belpmoos Reisen, Beat Iseli. Die Buchungen würden aber auf hohem Niveau leicht steigen. «Es ist unglaublich, wie viel Freude gerade die Berner an Elba haben.» Zwar wird Skywork im kommenden Sommer ab Belp Destinationen im Mittelmeer-Raum bedienen (siehe Kasten), ob Elba auch dabei sein wird, ist bis heute noch unklar.

MIT SKYWORK AIRLINES AB DEM FLUGHAFEN BERN

Mit SkyWork Airlines beginnt die Reise schon vor der Haustüre. Kaum ist die Haustüre ins Schloss gefallen, ertönt bereits das «Herzlich willkommen an Bord» über den Lautsprecher.

SkyWork fliegt ab Belp ganzjährig zu sieben europäischen Hotspots von A wie Amsterdam bis W wie Wien. Und natürlich wird im Sommer auch den Sonnenhungrigen und Inselfans Rechnung getragen: Ziele auf den Balearn, an der Adria, in der Riviera sowie der Nord- und Ostsee runden das attraktive Angebot von SkyWork Airlines ab. (psd)

www.flyskywork.com.

Den Firmenverantwortlichen auf den Fersen

Von Sascha Funk,
Gesamtprojektleiter WIRTSCHAFTSRAUM BERN

Im Volksmund ist Bern eine behäbige Beamtenstadt. Und ihr Überleben sichert der nationale Finanzausgleich. Die Filmreihe «60 Sekunden mit ...» des WIRTSCHAFTSRAUM BERN räumt mit diesen Vorurteilen auf und zeigt, dass der Wirtschaftsraum Bern nicht nur Bundesstadt ist, sondern eine stark diversifizierte, innovative und zugkräftige Wirtschaftsregion.

«Der Wirtschaftsraum Bern: Elegant, altbewährt, beständig. Aber auch jung, modern, pulsierend.»

Längst stehen nicht mehr Städte oder Kantone miteinander im Wettbewerb um die wirtschaftliche Attraktivität und Entwicklung, sondern Regionen. Der Wirtschaftsraum Bern muss in dieser Hinsicht die Konkurrenz in keiner Weise fürchten. Die Standortvorteile liegen auf der Hand: Bern ist Politzentrum, innovativer Wirtschaftsmotor mit ausgezeichneten Bildungsangeboten und weist eine einmalige Lebensqualität auf.

Der Wettbewerb der Regionen um Unternehmen, Investorinnen und Investoren, Touristinnen und Touristen oder Einwohnerinnen und Einwohner ist aber riesig. Es gilt, sich durch die Profilierung eigener Stärken Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzregionen zu verschaffen und dabei die Stärken der Region hervorzuheben und zu betonen. Dementsprechend positioniert sich hier die Wirtschaftsregion Bern mit ihren unverwechselbaren Eigenschaften.

WO BLEIBT DIE WIRTSCHAFT?

Was sind also diese angesprochenen Stärken der Region Bern? Sie ist Bundesstadt. Die Berner Altstadt ist Weltkulturerbe, und die Lebensqualität in der Region Bern ist eine der höchsten der Schweiz. Wo aber bleibt da die Wirtschaft? In einer breiten Öffentlichkeit wird diese nur unzureichend wahrgenommen. Es ist deshalb an der Zeit, das Image der Berner Wirtschaft zu verbessern und die Anliegen von Wirtschaftsvertreterinnen und Wirtschaftsvertretern der breiten Bevölkerung zugänglich zu machen. Es ist Zeit für das Projekt «60 Sekunden mit ...» des WIRTSCHAFTSRAUM BERN.

Welche Firmen stehen überhaupt für die Wirtschaft in der Region Bern? Und welche Anliegen haben Sie? Antworten auf diese und weitere Fragen liefert das Projekt «60 Sekunden mit ...» des WIRTSCHAFTSRAUM BERN. Periodisch erscheinende 60-sekündige Filmbeiträge sollen der Wirtschaft der Region Bern eine Stimme und ein Gesicht geben. Alle Interessengruppen sollen die Wirtschaft der Region Bern besser kennenlernen und dadurch mehr über ihre Vielfalt, Stärke und ihre Anliegen erfahren. Oberstes Ziel ist die Imageförderung für die Wirtschaftsregion Bern.

DAS BILD EINER STARKEN WIRTSCHAFT

In kurzen Filmbeiträgen werden Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Firmen der Region Bern porträtiert. Die einzelnen Ausgaben bauen dabei auf die Überzeugungskraft impliziter Botschaften, um die richtigen Inhalte ziel-

orientiert zu transportieren. Zusammen zeigen sie das Bild einer starken, diversifizierten und stabilen Wirtschaft.

Das erste Video mit Bernhard Emch, Geschäftsleiter EMCH Aufzüge AG, wurde am 21. August 2017 anlässlich des alljährlich stattfindenden Wirtschaftsapéros des WIRTSCHAFTSRAUM BERN vorgestellt. Im Fokus der weiteren Beiträge für das Jahr 2017 stehen zwei Familienunternehmen: Die Brauerei Egger aus Worb und die Firma Westiform aus Niederwangen. Zwar sind ihre Produkte wie Tag und Nacht, umso mehr charakterisieren die Betriebe und Produkte den stark diversifizierten und robusten Wirtschaftsraum Bern.

BIS 5 BEITRÄGE PRO JAHR

Die Distribution der Filme erfolgt zeitgemäss über verschiedene Kanäle (u.a. Website, Youtube) und wird dadurch interaktiv. Die Interviewten, bzw. die Unternehmen stammen aus Gemeinden der Teilkonferenz Wirtschaft der Regionalkonferenz Bern-Mittelland (RKBM). Es sind bis zu 5 Filmbeiträge pro Jahr vorgesehen.

Ein stärkeres Selbstbewusstsein der Region Bern für die Zukunft ist nicht nur gewünscht, sondern wird angestrebt. Der Wirtschaftsraum Bern: elegant, altbewährt, historisch und beständig. Aber auch jung, modern, pulsierend, mutig und gewagt. Mit einer starken Infrastruktur und einem soliden Unternehmertum. Eine weltoffene, multikulturelle, traditionelle, typisch schweizerische Region, mit einer Metropole in ihrem Zentrum, die reich an kulturellen und grossen sportlichen Anlässen ist.

60 SEKUNDEN MIT ...

Bisher erschienen:

«60 Sekunden mit Bernhard Emch»
www.wirtschaftsraum.bern.ch/de/publikationen

Im Dezember und Januar verfügbar:
«60 Sekunden mit Marcel Egger» (Egger Bier Worb)
«60 Sekunden mit Anna Aebischer-Imfeld» (Westiform Niederwangen)

Der Umgang mit Komplexität als Erfolgsfaktor



Von Dean Harder

Viele Manager sind derzeit verunsichert: Was braucht es, um als Unternehmen langfristig zu überleben? Es kursieren derzeit zahlreiche vielversprechende Antworten durch die Unternehmenswelt wie Kulturwandel, Agilität und digitale Transformation. Der gemeinsame Nenner: Es geht um einen veränderten Umgang mit Komplexität. Was das heisst, und wie Unternehmen ihr «Management by Design» weiterentwickeln können, wird in diesem Artikel aufgezeigt.

Kunden entscheiden mit Facebook über die neue Geschmacksrichtung der Marmelade. Teams arbeiten effizient ohne Chef oder Zielvorgaben. Entwicklungen mit fehlerhaften Prototypen werden gefeiert. Viele der grossen und bekannten Unternehmen in der Schweiz experimentieren derzeit mit neuen Formen der Arbeit. Egal ob SBB, Swisscom oder Migros, es finden sich jede Menge Beispiele dafür, wie etablierte Player versuchen, sich für die Zukunft fit zu machen. Das war schon immer die Aufgabe des Managements, und es war auch schon immer schwierig. Aber spätestens beim Thema digitale Transformation verfinstern sich dann die Gesichtszüge der meisten Entscheidungstragenden. Dabei sind es natürlich nicht nur die Grossen, die betroffen sind. Gerade mittelständische und kleine Unternehmen können von den aktuellen Entwicklungen leicht überrollt werden. Doch wie können sich auch diese auf den umfassenden Wandel vorbereiten?

DIGITALISIERUNG: MEHR ALS TECHNISCHE WEITERBILDUNG

Zunächst einmal braucht es eine kleine Begriffsklärung. Digitalisierung, Digital Skills, digitale Transformation sind zwar häufig gebrauchte Modewörter, werden aber meist als zu techniklastig erklärt. Für unternehmerisch Denkende greift das jedoch oft zu kurz, denn es geht um mehr als rein technische Weiterbildungen. Zunächst ist Digitalisierung einfach eine Unterstützung bestehender Prozesse. Kunden konnten früher nur im Laden kaufen, heute geht das auch über das Internet. Der eigentliche Einkaufsprozess, also Angebot sichten, Auswählen, Entscheiden und Bezahlen ist jedoch grundsätzlich noch erkennbar. Hier hat «nur» ein digitaler Übergang (Transition) stattgefunden. Trotzdem hat dieser Übergang schon dafür gesorgt, dass zahllose Geschäfte aufgeben mussten, weil sie diesen Übergang nicht mitmachten.

Geht die Digitalisierung weiter, spricht man von einem digitalen Wandel (Transformation), also einer Veränderung, die durch alle Gesellschaftsbereiche geht und völlig Neues hervorbringt, statt nur Bestehendes verbessert. Noch vor 15 Jahren war es schlicht nicht möglich, beliebig viele Nachrichten in Echtzeit mit einem ganzen Netzwerk an Freunden und Bekannten auszutauschen; heute ge-

hört Facebook zur gesellschaftlichen Normalität. Auch die Geschäftsmodelle von Twitter, Pinterest, Amazon oder iTunes waren erst möglich, als die Digitalisierung selbst Teil des Geschäftsmodells wurde. Um ein Geschäftsmodell mit digitalen Möglichkeiten neu zu erfinden, braucht es mehr als nur zusätzliches technisches Wissen. Das ist vergleichbar mit dem Autorennensport: Wer gewinnen will, sollte etwas von Motoren verstehen. Allerdings muss man weder Ingenieur sein noch reicht das Wissen um Motoren, um als Rennfahrerin erfolgreich zu sein. Technisches Wissen ist notwendig, aber es braucht mehr.

«Die Freiheitsgrade für die Entwicklung von Neuem sind praktisch unbegrenzt.»

Gesellschaftliche Wandel sind immer Umbrüche. Der digitale Wandel ist allerdings besonders tiefgreifend. Das liegt daran, dass digitale Ideen nicht an die Physik gebunden sind. Die ersten Autos sahen aus wie pferdelose Kutschen. Erst als die Ingenieure sich vom alten Gedankenmodell befreiten, fingen sie an, Autos im modernen Sinne zu entwickeln. Trotzdem waren ihre Möglichkeiten eingeschränkt, da es letztlich nur wenige Varianten gibt, wie die Kraft eines Verbrennungsmotors auf die Strasse gebracht werden kann. Diese Beschränkungen gibt es im digitalen Bereich nicht; die Freiheitsgrade für die Entwicklung von Neuem sind praktisch unbegrenzt. Grob gesagt ist alles, was man denken kann, auch digital machbar. Diese Freiheit bringt allerdings auch Schwierigkeiten mit sich. Viele sind es nicht gewohnt, in solchen Abstraktionsebenen zu denken und aus der Fülle an Möglichkeiten sinnvolle Strukturen für Innovationen oder ganze Geschäftsmodelle zu erkennen. Genau hier gilt es deshalb, die eigenen Fähigkeiten im Umgang mit Komplexität weiterzuentwickeln und einen persönlichen Wandel einzuleiten.



DER MENSCH IST SCHWER ZU MANAGEN

Auch wenn die Freiheitsgrade im digitalen Bereich unbegrenzt sind, gibt es doch klare Leitplanken. Diese Leitplanken werden unter anderem durch den Menschen und seine Bedürfnisse gesteckt. Ein neues Geschäftsmodell ist nur erfolgreich, wenn es Menschen einen Mehrwert bringt. Der Faktor Mensch ist allerdings schwer zu managen, sowohl als Kunde wie auch als Mitarbeitende. Gleichzeitig verstehen immer mehr Unternehmen, dass ihr Überleben davon abhängt, besser auf Menschen einzugehen. Die Fähigkeit, welche für eine digitale Transformation vielleicht am nützlichsten ist, kann deshalb damit umschrieben werden, wie der Faktor Mensch besser in die eigenen Überlegungen integriert werden kann.

«Ein neues Geschäftsmodell ist nur erfolgreich, wenn es Menschen einen Mehrwert bringt.»

Management als Forschungsrichtung ist immer noch relativ jung. Viele Erkenntnisse leiten sich aus dem Zeitalter der Maschine ab. Wer die Maschine kontrollierte, hatte Erfolg. Mit derselben Logik wurden lange Zeit Unternehmen geführt – bis heute. Zunehmend wird den Entscheidenden jedoch klar, dass Menschen anders behandelt werden wollen. Das alte Modell hat ausgedient. Doch mit welchem Modell soll es ersetzt werden? Zukunftssicherung heisst nicht mehr, die Maschine zu beherrschen, sondern mit den neuen Möglichkeiten umzugehen, um menschliche Bedürfnisse anzusprechen. Für unternehmerisch Denkende ist der auffälligste Wandel vielleicht, dass es nicht mehr darum geht, die richtigen Antworten zu haben, sondern mehr darum, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen. Es braucht einen verbesserten Umgang mit Komplexität und dem eigenen Denken. Gerade darin liegt vielleicht das eigentliche Risiko der digitalen Transformation und weniger auf der technischen Seite. Kodak ging nicht aus Mangel an technischer Kompetenz zugrunde, sondern weil das Management das neue Modell der digitalen Fotografie nicht denken konnte oder wollte.

Der gekonnte Umgang mit Komplexität bildet die Basis für eine erfolgreiche Zukunft. Erst damit ist es möglich, Unternehmen, Geschäftsmodelle oder Arbeitsformen zu «designen», welche beides zusammenbringen: menschliche Bedürfnisse und technische Möglichkeiten. Mit diesem «Management by De-

sign» lässt sich ein Kulturwandel anregen, der mehr Agilität ermöglicht, weil der Mensch in den Mittelpunkt rückt und die digitale Transformation mit geeigneten Modellen angegangen wird. Diese Fähigkeiten zu entwickeln und zu fördern, wird deshalb eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften. Denn die neue Marmelade muss nicht dem Marketingleitenden schmecken, sondern dem Kunden.

NEUGIERIG?

Wenden Sie Management by Design in Ihrem Betrieb an

Die Berner Fachhochschule und WIRTSCHAFTSRAUM BERN bieten Entscheidungsträgern die Möglichkeit, «Management by Design» zu lernen und konkret umzusetzen.

- Lernen Sie, in unklaren, schwierigen oder Situationen ohne eindeutige Entscheidungskriterien souverän zu bleiben.
- Lernen Sie, was Fehlertoleranz in der Praxis bedeutet.
- Lernen Sie, strukturiert mit Möglichkeiten und Zukunftsszenarien zu experimentieren.
- Lernen Sie, trotz Vielfalt den Fokus zu setzen.
- Lernen Sie, die Welt neu zu sehen.

Die ganze Veranstaltung wird von Professorinnen und Professoren des Instituts für Unternehmensentwicklung der Berner Fachhochschule unterstützt und moderiert. In einem Workshop-Format werden Themen vorgestellt, einzelne komplexe Problemstellungen ausgewählt und bearbeitet. Statt teure, externe Berater zu engagieren, wird die Kompetenz in der Gruppe und zum gemeinsamen Problemlösen genutzt. Das eigene Führungs- und Entscheidungsverhalten wird dabei reflektiert, der Umgang mit Komplexität geübt und konkrete Massnahmen für das eigene Unternehmen erarbeitet. Zum Einstieg in die Thematik hält ein Experte oder eine Expertin der Berner Fachhochschule zu Beginn jeder Veranstaltung ein Impulsreferat. In Kleingruppen werden die jeweiligen Probleme strukturiert und in kollegialer Beratung mögliche Lösungsansätze erarbeitet.

ICH WILL MEHR WISSEN!

Lizanne Richle
Partner Managerin Institut Unternehmensentwicklung
Berner Fachhochschule
Telefon +41 31 848 44 54
lizanne.richle@bfh.ch

No race to the bottom

Von Dr. Sebastian Friess

Eine erfolgreiche Standortförderung ist das Ergebnis politischen Willens, wirtschaftlichen Handelns und der kompromisslosen Ausrichtung auf vorhandene Stärken. Natürlich braucht es die klassischen Förderinstrumente, aber noch viel wichtiger ist gerechtfertigtes Vertrauen und eine auf langfristigen beidseitigen Nutzen ausgerichtete Tätigkeit von Menschen für Menschen. Das sagt Sebastian Friess, seit wenigen Monaten neuer Leiter der Standortförderung Kanton Bern. Im vorliegenden Artikel gibt er ein paar Einblicke in seine Arbeit, seine Ansichten und Absichten.

Im Frühsommer 2017 bin ich in die Standortförderung Kanton Bern und damit in das Berner Wirtschafts-Ökosystem eingetaucht. Die Arbeit ist unglaublich spannend und hat mich schon in den ersten Monaten in Kontakt mit einigen herausragenden Unternehmen gebracht. Gemeinsam mit meinem Team in Bern und Biel lerne ich täglich, was diese Unternehmen wollen, was sie brauchen und wie wir den Standort Bern dynamisch und zukunftsfähig halten.

Meine letzten Jahre in der Eidgenössischen Bundesverwaltung waren abwechslungsreich, mitunter aber reichlich abstrakt. Nun bin ich im Kanton Bern und arbeite täglich sehr konkret. Bern sehe ich derzeit wie ein atemberaubend schönes Tauchrevier, in dem es jeden Tag viel Neues zu entdecken gibt – vorausgesetzt, man kann tauchen und man will entdecken. Beides traue ich meinem Team und mir zu. Erhaltenswerte Tauchreviere müssen aber sorgsam gepflegt werden, weshalb wir einen hohen Aufwand treiben, unseren guten Ruf und das in uns gesetzte Vertrauen täglich neu zu rechtfertigen.

ALTE AUFGABEN, NEUE STRUKTUREN

Im Jahr 1804 übertrug der Oberbürgermeister von Münster die «Aufgaben für Fabriken- und Manufactursachen, Beförderung des Gewerbes und Ansiedlung fremder Unternehmen» an einen seiner Magistraten. Das historische Beispiel unseres nördlichen Nachbarn nennt Bereiche, in denen auch der Kanton Bern seit Jahrzehnten erfolgreich tätig ist, wenngleich sich die Prozesse und Strukturen laufend erneuert haben. Ausserdem hat sich der Kanton Bern vor einigen Jahren entschieden, die Verantwortung über die Tourismus- und Regionalpolitik ebenfalls in die Standortförderung zu integrieren. Tourismus wird demnach als weiterer Zweig des Wirtschaftens verstanden.

Zusätzlich hat die kantonale Politik erkannt, dass es im Nachgang zu guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein paar innovationspolitische Akzente braucht. Einerseits, weil viele der vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen ihren strategischen Bedarf nach struktureller Erneuerung und Lebenserhaltung oft nicht alleine decken können. Andererseits, weil innovationspolitische Grossprojekte in den seltensten Fällen von alleine starten. Mit dem In-

novationsförderungsgesetz hat der Kanton Bern hierzu 2016 die nötigen gesetzlichen Grundlagen und finanziellen Mittel bereitgestellt. Die dadurch ermöglichten Leuchttürme, beispielsweise der auf additive Fertigung spezialisierte Standort Biel/Bienne des Schweizerischen Innovationsparks, sind für Bern zentral und stellen die Verknüpfung von Forschung und Entwicklung zwischen Hochschulen und der Privatwirtschaft sicher.

DIE NEUEN VON AUSSEN

Die Ansiedlung neuer Firmen aus dem Ausland findet heute weitgehend über eine gemeinsam beauftragte Dachorganisation der Westschweizer Kantone einschliesslich Bern statt. Diese sorgt dafür, dass die Pipeline der sich für unseren Standort interessierenden Unternehmen stetig gefüllt bleibt. Der Aufwand ist naturgemäss vergleichsweise hoch: Für eine einzige Ansiedlung braucht es ein Vielfaches an zu prüfenden Projekten und dafür wiederum ein Vielfaches an Interessenten in der Pipeline.

Ich bin überzeugt, dass der damit in der Praxis durchgeführte mehrstufige Filter vom Massengeschäft hin zu den tatsächlich relevanten Projekten richtig und nötig ist. Gleichzeitig generieren wir im Kanton Bern gewisse Projekte und bearbeiten Zielmärkte auch aktiv von uns aus und im Direktkontakt mit den entsprechenden Unternehmen vor Ort. Dieser komplementäre Ansatz ist so lange kein Widerspruch zum gemeinsamen Auftrag, als die Spielregeln der gemeinsamen Tätigkeiten eingehalten werden.

«Kompromisslose Ausrichtung auf tatsächlich vorhandene Stärken.»

WETTBEWERB JA, ABER NICHT UM JEDEN PREIS

Überhaupt wird viel und gerne über den Konkurrenzkampf unter den Standorten gesprochen, früher war der «Gemeindepräsidenten-Wettbewerb» als unerbitterlicher Kampf um Investoren an der Tagesordnung. Heutige Ansiedlungspotenziale tendieren aber eher gegen Null, weshalb die Praxis eine andere sein muss, insbesondere bei so kleinen und international (pardon) unbekannt Standorten wie dem Kanton Bern.

In der Berner Praxis laufen die Dinge erfreulicherweise viel transparenter und partnerschaftlicher ab, als ich es geglaubt habe. Wir nehmen weitgehend nicht am Kampf um die grössten Steuergeschenke teil. Das als «race to the bottom» bezeichnete Phänomen, wonach Firmen die um sie buhlenden Standorte gegeneinander antreten lassen, um die günstigsten Konditionen zu erreichen, findet natürlich auch heute noch statt. Aber als Standort muss man sich gut vorher überlegen, ob und wie lange man dieses Spiel mitmachen möchte. Und ob man es sich langfristig überhaupt leisten kann.

Ich bin der Auffassung, dass der Kanton Bern gut daran tut, keine Geschenke zu verteilen. Wer für Geld kommt, geht für Geld – falscher kann eine Standortförderung unter strategischen Gesichtspunkten wohl kaum sein. Die Alternative lautet: kompromisslose Ausrichtung auf tatsächlich vorhandene Stärken und zielgerichtete Hilfe dann, wenn überdurchschnittlich viel am Standort investiert wird und überdurchschnittlich viele hochwertige Arbeitsplätze geschaffen werden. Ausserdem braucht es seitens der Unternehmen ein langfristiges Bekenntnis, am Standort zu bleiben.

WICHTIGSTE ZIELGRUPPE: DIE BESTEHENDEN

Spezialisierte Firmen gehen gerne in die Nähe anderer spezialisierter Firmen. In dieser Logik hat der Kanton Bern viele hochspezialisierte Nischenplayer zu bieten – einige sind weltbekannt, andere sind gänzlich unbekannt, wenngleich auf dem Weltmarkt oftmals nicht weniger bedeutend. Eine hohe Dichte an «Hidden Champions» ist aber keine Selbstverständlichkeit und muss aktiv aufrechterhalten werden, wenn man sich Klarheit über deren herausragende volkswirtschaftliche Bedeutung verschafft hat. Den bestehenden Unternehmen ist ihr Geschäft folglich so reibungslos und einfach wie nur irgend möglich zu gestalten. Der Kanton Bern tut dies, solange sich die Firmen im Gegenzug fair verhalten.

Ich möchte in den kommenden Jahren ganz bewusst einen Schwerpunkt bei den bestehenden Firmen legen und die Bestandespflege weiterentwickeln. Hierzu braucht es neben einer Analyse der heute bestehenden Förderinstrumente und einem entsprechend zielgerichteten Angebot vor allem eine aktive Bodenpolitik. Wir haben wenig bis keinen Handlungsspielraum mehr für nachhaltiges Wachstum der bestehenden Firmen. Bau- und Entwicklungsflächen stehen für mich vor allem aufgrund von wirtschaftspolitischen Überlegungen im Zentrum. In meiner Zukunftsvorstellung wird das Wirtschafts-Bern wieder ein aktiv handelnder Akteur bei der Ausgestaltung und Definition neuer Flächen. Dies braucht kurzfristig ein anderes Verständnis von Raumplanung und Wirtschaftsentwicklung, mittelfristig einen anderen Einsatz finanzieller Mittel und langfristig wahrscheinlich eine andere Gesetzgebung. Und damit vor allem einen politischen Willen.

GERECHTFERTIGTES VERTRAUEN

Standortförderung beinhaltet also das Finden und gezielte Holen von ausländischen Akteuren, die die bestehende Firmenlandschaft dynamisieren und stärkenorientiert ergänzen. Sie beinhaltet in noch stärkerer Masse die Pflege der schon heute existierenden Wirtschaftsakteure vor Ort; im Kanton Bern gehört der Tourismus ganz selbstverständlich auch dazu. Und sie bedeutet, einen Weg zu einer mitgestaltenden, aber nicht interventionistischen Innovationspolitik zu finden.

Über allem steht ein Wert, der medial ziemlich unspektakulär erscheinen mag, letztlich aber den wahren Schlüssel zum Erfolg ausmacht: gegenseitiges gerechtfertigtes Vertrauen. Damit geht es letztlich um die Frage, ob und wie man miteinander kann und will. Langfristigkeit, beidseitiger Nutzen für die Unternehmen und für den Standort sowie der Wille zu einer aktiven Pflege des Netzwerks von Menschen für Menschen stehen im Mittelpunkt. Standortförderung wird dadurch zu einer strategischen Angelegenheit, also zur Chefsache.

BIOBOX

Der in Bern aufgewachsene promovierte Chemiker der ETH Zürich war ab 2004 für eine Zürcher Handelsgesellschaft im Marketing und Verkauf von wissenschaftlichen bildgebenden Instrumenten und Verfahren tätig. 2010 trat Sebastian Friess in den Dienst der Eidgenössischen Bundesverwaltung ein. Zuletzt leitete er dort die Innovationspolitik des Bundes und war u.a. Gesamtprojektleiter auf nationaler Ebene für die Entwicklung des Schweizerischen Innovationsparks. Seit Mai 2017 ist der passionierte Sporttaucher der neue Leiter der Standortförderung Kanton Bern und stellvertretender Amtschef des kantonalen Amtes für Wirtschaft und Arbeit (beco). Er lebt in Muri bei Bern.

«Manchmal könnte man in Bern gut etwas grösser denken»

Max Hubacher ist der wohl bekannteste Schweizer Schauspieler seiner Generation. Einem grossen Publikum ist er erstmals mit der Titelrolle in «Der Verdingbub» aufgefallen. In diesen Wochen ist er mit Hauptrollen in nicht weniger als drei Filmen in den Schweizer Kinos zu sehen. Im Interview spricht er über seine Gefühle für Bern und verrückte Erlebnisse auf dem roten Teppich.

Interview: Kaspar Meuli

Max Hubacher, Sie sind ausgezogen, um ihr Glück als Schauspieler in Deutschland zu machen. Welche Beziehung haben Sie heute zu Bern?

Zuerst einmal: Ich liebe diese Stadt. Aber nachdem ich meine ersten 20 Jahre in Bern gelebt hatte, hatte ich es irgendwie auch ein bisschen gesehen. Ich wollte mich an einem anderen Ort weiterentwickeln, und deshalb mache ich meine Ausbildung in Leipzig, an einem Ort also, wo ich niemanden kenne und wo mich niemand kennt. Heute komme ich nach Bern, und es ist Heimat. Hier ist meine ganze Familie, hier sind meine langjährigen Freunde. Es ist immer ein Heimkommen, aber ich gehe auch immer gerne wieder weg.

Was macht Bern für Sie aus?

Was mir am besten gefällt: Es ist ruhig, wirklich ruhig und entspannt. Deshalb komme ich auch zurück, um runterzufahren. Obwohl auch hier viel läuft, muss man nicht die ganze Zeit ein Programm haben. Die Menschen sind etwas langsamer unterwegs als anderswo. Das ist nicht bloss so ein Gefühl. Messungen an den Bahnhöfen von Zürich und Bern haben gezeigt, dass der Schrittrhythmus in Bern tatsächlich langsamer ist. Das sagt wahrscheinlich viel aus über die Stadt. Bern versucht nicht grösser zu sein, als es ist – macht sich aber auch nicht klein. Die Stadt ist genau, was sie ist, und das ist schön so.

Manchmal kokettiert Bern aber auch ein bisschen mit seiner Provinzialität.

Das fällt mir schon auch auf, aber ich finde, Bern ist wesentlich ambitionierter geworden. Im letzten Jahr habe ich in drei Filmen gespielt, die nicht nur in Bern gedreht wurden, sondern Bern auch zum Schauplatz machten. Die Stadt bietet sich dafür ja auch an. Ein Problem, das ich manchmal mit Bern habe, ist diese «mau luege» Haltung. Das ist eine typische Berner Haltung, und die beobachte ich ja auch an mir selbst. Sich lieber nicht festlegen, sondern mal abwarten. Auf der einen Seite macht das das Leben sehr entspannt, aber man ist dann auch nicht so entscheidungsfreudig. Manchmal könnte man in Bern gut etwas grösser denken.

Vor ein paar Jahren haben Sie in einem Interview gesagt, Sie könnten nicht darauf zählen, einmal von der Schauspielerei zu leben. Das sieht mittlerweile wohl anders aus.

Ja, heute kann ich davon leben. Und das ist sehr toll. Aber man weiss nie, wie es weitergeht beim Schauspiel. Es kann immer eine Durststrecke kommen. Im Moment läuft es sehr gut. Aber es kann immer Zeiten geben, in denen dein Typ gerade nicht so gesucht ist oder die Leute die Schnauze voll von deiner Fresse haben.



«In einem so wohlhabenden Land kann man die Probleme erst über Aussenseiter aufzeigen.»

Früher meinten Sie auch einmal, als Schweizer Schauspieler könne man sich seine Rollen nicht aussuchen. Stimmt das noch?

Das würde ich heute definitiv relativieren. Im Moment gibt es aber auch wahnsinnig viele Filme, bei denen junge Leute im Zentrum stehen. Rollen mit einer grossen Spannweite. Wenn man als Schauspieler selber jung ist, ist das natürlich extrem dankbar. Es gibt aber auch wahnsinnig viele junge Schauspieler. Die Konkurrenz ist riesig. Doch es ist tatsächlich so, dass ich meine Rollen langsam auswählen kann, und darüber freue ich mich sehr.

«Ich schaue immer zuerst, was mich an einer Geschichte bewegt.»

Welche Art von Rollen nehmen Sie denn an?

Ich schaue immer zuerst, was mich an einer Geschichte berührt. Wenn sie mich nicht fasziniert, wenn ich mit einem Drehbuch nichts anfangen kann, lehne ich definitiv ab. Das hat gar nichts mit meiner Rolle zu tun, sondern mit der Geschichte an und für sich. Erst danach sehe ich mir meine Rolle an und suche nach Verbindungen zu mir, nach Identifikationsmöglichkeiten. Aber ich will unbedingt auch Neues ausprobieren können. Ich möchte nicht immer dasselbe spielen, sondern immer wieder eine neue Herausforderung haben. Ich will mich selbst überraschen können, dann geschieht etwas Neues. Und ich habe das Gefühl, dann kann ich die Leute auch neu berühren oder zum Nachdenken anregen.

Sind Sie als Schauspieler ein leeres Blatt, oder greifen Sie für Ihre Rollen auf eigene Erfahrungen und Emotionen zurück?

Aber sicher arbeite ich mit Erinnerungen, von denen ich zehren kann. Das spielt immer eine Rolle. Doch zuerst recherchiere ich auch immer sehr viel über ein Thema und untersuche das Drehbuch auf Haltungen, auf Punkte, die mich berühren.



Heisst das, dass Sie nur Personen darstellen können, mit denen Sie sich verwandt fühlen?

Nein, nein, natürlich nicht. Eigentlich merke ich ja auch erst während der Dreharbeiten: Oh, das löst bei mir etwas aus, mit dem ich gar nicht gerechnet hätte. Manchmal denke ich bei einer Szene: Easy, das haben wir schnell gemacht. Dann aber berührt mich das viel stärker als gedacht, und ich merke, dass das ja auch etwas mit mir zu tun hat. Da entdeckt man immer wieder Parallelen. Und eine Figur entwickelt sich ja auch mit einem selbst. Es geht ja auch darum, dass du aus deiner inneren Haltung in eine Figur reinwächst und selbst zur Figur wirst. Du legst sie erst wieder ab, wenn der Drehtag am Abend vorbei ist.

Sie kommen selbst aus behüteten Verhältnissen in einer reichen Stadt in einem privilegierten Land, spielen aber häufig Randfiguren in existenziellen Krisen...

...ich glaube gerade in einem so wohlhabenden Land – und, wie ich sagen muss, einem etwas Wohlstandsverwahrlosten Land – kann man die Probleme erst über Aussenseiter zeigen, die mit diesem System nicht klarkommen. Erst dann wird es ja auch politisch. Wenn alles funktioniert, wenn kein Konflikt da ist, lohnt es sich gar nicht, eine Geschichte zu erzählen. Und es gibt ja sehr wohl Probleme in unserem Land. Das Problem ist nicht, dass es uns an etwas fehlt, sondern dass wir zu viel von allem haben. Diese Fülle an Möglichkeiten. Wofür soll ich mich da entscheiden? Bei allem was man macht, hat man immer einen Plan B. Mir fehlt da manchmal die Entscheidungsfreudigkeit. Ich vermisse Leute, die sagen, ich mache genau das und setze dabei alles auf eine Karte und lasse mir nicht zehntausend Hintertürchen auf.

Sie hatten dieses Problem nicht, Sie wussten offenbar schon als Kind genau, was Sie im Leben wollten.

Ja, mein einziges Problem war, dass ich nicht bereits nach der 8. oder 9. Klasse eine Schauspielschule besuchen konnte. Eine Schauspielerlehre, das wärs gewesen. Aber das gibt es halt nicht, und meine Eltern bestanden darauf, dass ich zuerst an der Fachmittelschule die Matur mache. Das war gut so. Ich konnte daneben ja auch bereits drehen, und dann hat sich alles Schritt für Schritt ergeben.

Waren das Zufälle, oder kann man eine Schauspielkarriere planen?

Das versuche ich gerade ein wenig, und durch die Schule kommt auch etwas Ruhe und Alltag in mein Leben. Aber in diesem Job muss man immer auf Abruf sein. Das Handy immer in Griffweite, denn in jedem Moment kann deine Agentur anrufen und sagen: Max, Max du musst sofort ein E-Casting machen. Das heisst dann, innerhalb von ein paar Minuten eine Szene auswendig lernen und in die Kamera sprechen. Und dann hoffen, dass man sich damit bei einer Riesenproduktion gegen die Tausenden von anderen Bewerbern durchsetzt.

In einem Zeitungsporträt wurden Sie kürzlich mit dem jungen Alain Delon verglichen. Geschmeichelt?

Ehrlich gesagt, musste ich den erst einmal googeln, aber dann fand ich: Danke fürs Kompliment, das freut mich.

Es stört Sie also nicht, angehimmelt zu werden und Autogramme zu geben?

Ach woher, ich verstehe es einfach nicht ganz. Diese Leute kennen mich ja gar nicht.

Sie haben solche Situationen erlebt?

Ja, als wir dieses Jahr beim Festival von San Sebastian Premiere mit der deutschen Grossproduktion «Der Hauptmann» hatten. Da liefen wir über den roten Teppich, und ich dachte mir, da komme ich gar nie mehr weg. Die Leute hatten Fotos von mir ausgedruckt, brüllten meinen Namen und kreischten. Mir wurden Babys in die Hand gedrückt, um mit mir fotografiert zu werden. Völlig crazy. So etwas hatte ich noch nie erlebt, und ich sagte mir, das wird mir zuhause keiner glauben. Aber das macht schon auch Spass, und ich sehe es als eine Art von Wertschätzung. Da hat meine Arbeit bei den Menschen etwas bewirkt. Und es gibt wohl auch einen Moment der Bewunderung. Das ist ein schönes Gefühl, aber wenn das immer so wäre, würde man völlig den Bezug zur Realität verlieren. Genau darum komme ich immer wieder wahnsinnig gerne nach Bern zurück.

Welche Rolle spielt Bern in Ihren Zukunftsplänen?

Ich kann mir im Moment alles vorstellen. Mal schauen, wie sich dieses letzte Jahr an der Schule entwickelt. Das Schönste wäre, wenn ich beides machen könnte, Theater und Film. Das ist aber sehr schwierig zu kombinieren, weil das sehr unterschiedliche Welten sind. Mir ist auch egal wo. Hauptsache, ich fühle mich wirklich wohl und daheim.

BIOBOX

Max Hubacher (24) ist im Berner Breitenrainquartier aufgewachsen und hat das Theaterspielen als Siebenjähriger auf dem Schützenweg-Spielplatz entdeckt. Schon als Jugendlicher spielte er grosse Rollen in Kinofilmen («Stationspiraten», «Der Verdingbub»). Er schloss die Berner Fachmittelschule ab und studiert seither an der Schauspielschule Leipzig. Daneben spielt er regelmässig in grossen Kino- und TV-Produktionen in der Schweiz und in Deutschland. 2012 wurde er an der Berlinale als «Shooting Star» ausgezeichnet.

Der Consulting Cluster ist die führende Netzwerk-Plattform für Personen, die in der Wirtschaftsregion Bern-Mittelland beratend oder in Bereich Services tätig sind. Er steht für Fachkompetenz, Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch mit echtem Mehrwert.

Der Consulting Cluster

- vernetzt interdisziplinär Kompetenzen und Branchenerfahrung
- fördert das nationale und internationale Beziehungsnetz seiner Mitglieder
- nimmt eine zentrale Rolle bei der Stärkung der Wirtschaftsregion Bern ein
- engagiert sich für bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- vertritt als gewichtige Stimme die Interessen der Berater- und Servicebranche gegenüber Öffentlichkeit, Medien, Politik und Verwaltung

Wir freuen uns auf Ihre aktive Mitarbeit zur Stärkung des Wirtschaftsraumes Bern und Ihre Kontaktaufnahme.

www.consultingcluster.ch

info@consultingcluster.ch



Information und Auskunft

Consulting Cluster
Marktgasse 55
Postfach
3001 Bern
Tel. 031 326 76 93

Bernpunkt gibt es auch digital:

www.wirtschaftsraum.bern.ch

Hat Ihre Adresse geändert? Bitte melden Sie uns Ihre aktuelle Adresse auf:
kommunikation.wirtschaftsraum@bern.ch

Ein Inserat im BERNpunkt?

Die nächste BERNpunkt-Ausgabe erscheint voraussichtlich im April 2018. Haben Sie Interesse an einem Inserat? Melden Sie sich unverbindlich bei Reto Liniger:

Telefon: 031 321 77 15
E-Mail: reto.liniger@bern.ch

IMPRESSUM

Herausgeber: Wirtschaftsraum Bern
Redaktion: Wirtschaftsraum Bern,
Reto Liniger
Layout: Agentur 01, Bern
Bilder: pexels.com, Bern Welcome,
Shutterstock, unsplash
Druck: AST & FISCHER AG
Auflage: 12 000 Exemplare (deutsch)
Postadresse: Wirtschaftsraum Bern
Nägeligasse 2, Postfach
CH-3001 Bern
Telefon: + 41 (0)31 321 77 00
E-Mail: wirtschaftsraum@bern.ch
Internet: wirtschaftsraum.bern.ch

November 2018