

Vontobel

2017/18

Impact

Identität



Vontobel druckt auf 100% Recyclingpapier: Die Herstellung von Recyclingpapier verbraucht rund 1.5 Mal weniger Energie und 2.5 Mal weniger Wasser als die Produktion von Papier aus Frischfasern. Ausserdem verringert Recyclingpapier die Treibhausgasemissionen um über 20%. Die verbleibenden Emissionen kompensieren wir über verschiedene CO₂-Projekte weltweit.

Weitere Informationen:
vontobel.com/nachhaltigkeit

Über uns

Bei Vontobel gestalten wir die Zukunft aus eigener Hand. Wir schaffen Chancen und verfolgen diese entschlossen. Wir beherrschen, was wir tun – und tun nur, was wir beherrschen. So bringen wir unsere Kunden weiter.

Als global agierender Finanzexperte mit Schweizer Wurzeln sind wir auf Vermögensverwaltung, aktives Asset Management und Anlagelösungen spezialisiert. Wir befähigen unsere Mitarbeitenden und erwarten von ihnen, dass sie eigenverantwortlich handeln und neue Perspektiven eröffnen. Denn für uns beginnt erfolgreiches Investieren damit, persönlich Verantwortung zu übernehmen. Erreichtes stellen wir immer wieder in Frage, denn wir verfolgen den Anspruch, die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen.

—

Die Namenaktien der Vontobel Holding AG sind an der SIX Swiss Exchange kotiert. Die enge Bindung der Vontobel-Familien zum Unternehmen garantiert unsere unternehmerische Unabhängigkeit. Die daraus entstehende Freiheit ist zugleich Verpflichtung, unsere Verantwortung auch gegenüber der Gesellschaft wahrzunehmen.

Vontobel Wealth Management betreut die Vermögen ihrer Kunden aktiv und vorausschauend – über Generationen hinweg. Dabei verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, beobachten die Märkte genau, antizipieren Trends und Chancen und entwickeln individuelle Lösungen. So schützen wir die uns anvertrauten Vermögen und schaffen optimale Voraussetzungen, sie langfristig bei angemessenem Risiko zu vermehren.

—

Vontobel Asset Management ist ein aktiver Vermögensverwalter mit globaler Reichweite und einem Multi-Boutique-Ansatz. Jede unserer Boutiquen zeichnet sich durch spezialisierte Anlagestrategien, eine starke Performance-Kultur und ein robustes Risikomanagement aus. Wir erbringen überzeugende Lösungen für institutionelle und private Kunden.

—

Vontobel Investment Banking kreiert spezialisierte Finanzlösungen für die Anlagebedürfnisse privater und professioneller Kunden. Wir folgen einem kundenzentrierten digitalen Geschäftsmodell, handhaben Risiken sorgfältig und bringen unsere Kunden mit überzeugenden Leistungspaketen voran.

Identität wächst am Wandel



Foto: © Noë Flum. Im Hintergrund: «Ivys» (2010) von © Viviane Sassen, Vontobel-Kunstsammlung

Herbert J. Scheidt ist seit 2011 Präsident des Verwaltungsrates von Vontobel. Von 2002 bis 2011 leitete er als Chief Executive Officer das Unternehmen. Zuvor war er über zwei Jahrzehnte in verschiedenen internationalen Führungspositionen für die Deutsche Bank tätig.

— Digitalisierung und Globalisierung verändern tiefgreifend unser menschliches Verhalten und unser tägliches Handeln. Für Unternehmen wie Vontobel wird damit die Veränderungsbereitschaft zu einer wichtigen Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft. In einer Welt, in der sich so vieles so rasch verändert, gibt es dennoch zwei sichere Konstanten: unsere Identität und unsere Werte, die uns bei unserer täglichen Arbeit als verlässlicher Kompass dienen und begründen, warum und wie wir etwas tun. Wir bei Vontobel haben die letzten Monate intensiv genutzt, um in uns hineinzuhören und den Kern unserer Identität sowie die verkörperten Werte zu definieren. In diesem Prozess wollten wir Vontobel nicht neu erfinden, aber besser in Worte fassen, wer wir sind und wofür wir stehen. Wir haben unsere Mitarbeitenden intensiv in diesen Prozess einbezogen, so dass sich das gemeinsame Selbstverständnis gefestigt hat. Unsere Mitarbeitenden sind engagiert und wollen Vontobel gemeinsam – ganz im Sinne unserer Kunden – erfolgreich in die Zukunft leiten.

— Den Blick nach innen gerichtet, sind wir zu der Erkenntnis gelangt, dass Vontobel bereits in der Vergangenheit viele Stärken entwickelt hat, die wir nutzen und ausbauen wollen. Wir stehen in der Tradition unternehmerischen Denkens. Dieses wollen wir weiter

pflügen und fördern. In unserer Lesart bedeutet dies, dass wir von den Fähigkeiten und der Expertise unserer Mitarbeitenden überzeugt sind. Wir gewähren Handlungsspielräume, fordern von jedem Einzelnen aber auch persönliche Verantwortung für sein eigenes Handeln. Gleichzeitig laufen wir nicht jedem kurzfristigen Trend hinterher, sondern nehmen eine langfristige Perspektive ein. Wir wägen sorgfältig ab, was und wie wir es tun, bevor wir unsere Entscheidungen treffen. Haben wir eine Entscheidung jedoch einmal getroffen, bleiben wir standhaft. Wir sagen klar unsere Meinung, auch wenn sie unbequem ist und sich gegen den allgemeinen Konsens richtet. Dies tun wir immer im Interesse und mit dem Ziel, für unsere Kunden die beste Lösung zu finden.

— Vontobel bleibt also Vontobel. Wir stehen für den Erfolg unserer Kunden, für Qualität in allem, was wir tun, für finanzielle Stabilität und unternehmerischen Erfolg. Unser Selbstverständnis, unser Glaube an die Zukunftsmöglichkeiten sowie unser Streben nach neuartigen Lösungen weisen uns den Weg in eine weiterhin erfolgreiche Zukunft und festigen unsere Identität.

— Wie spannend und inspirierend die Auseinandersetzung mit der Identität sein kann, zeigen Ihnen die Beiträge im vorliegenden «Impact 2017/18». Sie stammen von ganz unterschiedlichen

Autoren. Einige von ihnen beleuchten das Thema Identität aus recht ungewöhnten Blickwinkeln und regen gerade deshalb zum Lesen an.

Ich wünsche Ihnen eine lustvolle und erkenntnisreiche Lektüre.



Herbert J. Scheidt,
Präsident des Verwaltungsrates

4

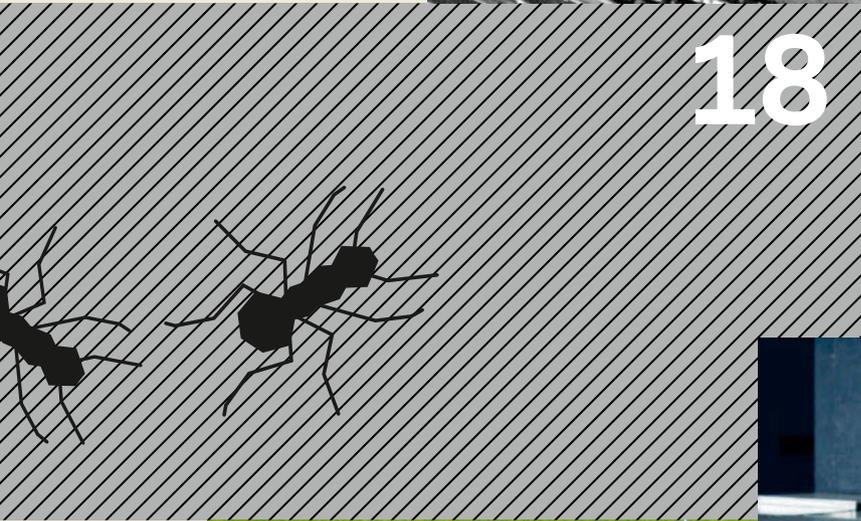


9

12



18



24



20



Inhalt

9
Die Globalisierung wackelt

Dr. Ian Bremmer

12
«Das Modische ist nicht mein Stil»

Christa de Carouge

18/28
Zahlen und Fakten

über Identität

20
Reisen bringt Komponisten nach Hause

Michael Haefliger

24
«Was ich verlange, lebe ich vor»

Ottmar Hitzfeld

6
«Freude ist eine sehr starke Währung»

Dr. Zeno Staub

15
Nimmt die digitale Identität überhand?

Andrew Keen

22
Europas Identitätskrise lässt sich meistern

Christophe Bernard

30
Identität – Herzstück der Unternehmensführung

Dr. Alexander Haldemann

33
«Manche strahlen erst, wenn man sie etwas unterstützt»

Dr. Colette C. Camenisch

36
Drei Fragen an ...

38
Vontobel in Zahlen

40
Gesellschaftliche Verantwortung

«Freude ist eine sehr starke Währung»

Seit Herbst 2017 präsentiert sich Vontobel mit geschärfter Identität. CEO Zeno Staub erklärt, was Identität für ihn persönlich bedeutet und warum ein klares Unternehmensprofil unabdingbar ist.

— **Herr Staub, was bedeutet für Sie Identität?**

Zu wissen, wer man ist. Authentizität. Nur wer sich über seine eigene Identität im Klaren ist, kann Identität ausstrahlen. Identität geht auch einher mit Haltung und Meinung. Wer keine Meinung hat, dem kann man auch nicht zustimmen oder etwas entgegensetzen.

— **Was hat Ihre Identität geprägt?**

Den grössten Einfluss hatten und haben sicherlich meine eigene Familie und meine Eltern, also das unmittelbare Umfeld. Und dann natürlich eine Vielzahl von Menschen, die mir in der Schule, an der Universität und im beruflichen wie auch privaten Umfeld begegnet sind. Das sind längere Freundschaften, aber auch einzelne Begegnungen, die mich geprägt und meine Identität beeinflusst haben. Wenn ich zurückdenke, dann ist die zeitliche Komponente weniger wichtig als die inhaltliche. Manchmal waren es einzelne Sätze, die mich heute noch in meinem Tun prägen.

— **Nennen Sie uns ein Beispiel?**

Ich hatte in der Schule einen Geometrielehrer, der mich als Person weniger prägte, aber der einen wichtigen Satz sagte: «Wenn Sie nicht wissen, was ein rechtwinkliges Dreieck ist, ist es nicht sehr wahrscheinlich, dass Sie es erkennen, wenn Sie einem begegnen.» Was meinte er damit: Lohnt es sich, theoretische Modelle zu erlernen, um damit die Welt besser zu verstehen, oder reichen dafür Empirie, Erfahrung oder das Trial-and-Error-Prinzip? Mich hat mein Geometrielehrer von dem Wert

«Wir befinden uns weltweit in einer Phase, in der das Bedürfnis nach Orientierung und Identität vorhanden ist.»

der Theorie überzeugt. Der Satz drückt noch heute gut aus, wie ich an die Dinge herangehe.

— **Warum stellen Sie bei Vontobel das Thema Identität gerade jetzt so in den Vordergrund?**

Weil wir uns ganz offensichtlich weltweit in einer Phase befinden, in der das Bedürfnis nach Orientierung und Identität vorhanden ist, nachdem wir über Jahrzehnte den Trend zur Vereinzelung der Gesellschaft und teilweise gar zum Hedonismus beobachten konnten. Nun wissen wir aus der Vergangenheit, dass Individualisierung auch anstrengend für den Einzelnen ist und sich erschöpft. Dann sucht man die Leitplanke, an die man sich anlehnen kann, oder einen Leitstrahl, der einen navigiert – etwas, mit dem man sich auseinandersetzen kann. Gegenwärtig erleben wir gerade die Reaktion auf die anstrengende Individualisierung der letzten Jahrzehnte.



Dr. Zeno Staub ist seit 2011 CEO von Vontobel. Zuvor war er bei Vontobel CFO, leitete danach das Investment Banking und anschliessend das Asset Management. Zeno Staub studierte an der Universität St.Gallen Ökonomie, wo er auch promovierte.

«Wenn der Sinn und die Ziele eindeutig sind, sind die Menschen im Unternehmen erfolgreicher.»

— Woran machen Sie das fest?

In einem eigentlich denationalisierten Europa erleben wir derzeit den Brexit, mit dem die Mehrheit der aktiven Wahlbürger Grossbritanniens ihren Wunsch nach nationaler Identität geäussert hat. In den USA stimmte ein grosser Teil der Bevölkerung für «America First». Mitglieder der Trump-Administration bringen es für sich auf den Punkt, wenn sie sagen, dass es kein «common good» in einer Weltgemeinschaft gebe. Die Weltbühne ist in ihren Augen letztlich eine Plattform, auf der Nationen um Vorteile und Einfluss ringen.

— Und in der Schweiz?

Die Geschichte der Schweiz beweist, dass nicht nur sprachlich und/oder religiös homogene Gemeinschaften eine Identität und damit Orientierung bieten können. Die Schweiz ist eine Gemeinschaft, die weder sprachlich noch konfessionell homogen ist und doch einen Zusammenhalt gefunden hat; wir nennen das eine Willensnation. Diese basiert auf gemeinsamen Werten, zum Beispiel auf der Nichteinmischung durch andere. Innerhalb dieses Wertekorsetts haben wir eine Identität und ein letztlich funktionierendes Gemeinschaftsleben aufgebaut.

— Reichen Werte oder braucht es mehr?

Gemeinschaftsleben zeichnet sich dadurch aus, dass es irgendwo stattfindet. Es braucht Räume und Plattformen, wo Menschen zusammenkommen und zusammen leben können. Aber genau diese gibt es in einer Gesellschaft, die durch Vereinzelung geprägt ist, immer weniger. Dies ist zu erkennen an den Entwicklungen von Vereinen und Parteien: Deren Mitglieder werden immer älter. Und das Internet ist keine wirkliche alternative Plattform für ein identitätsstiftendes Gemeinschaftsleben.

— Was ist die Alternative?

Ich bin aus tiefster Überzeugung ein Anhänger des Schweizer Milizsystems, das Bürger des Landes zusammenbringt, sei es im Rahmen von freiwilligen Engagements, in der Politik oder beim Militär. Diese Gefässe fördern die Möglichkeit, Gemeinschaft zu erleben und sich in ihr einzuordnen; letztlich fördern sie die Entwicklung einer offenen, liberalen Gesellschaft.

— Was kann die Wirtschaft dazu beitragen?

In der heutigen international globalisierten Wettbewerbsgesellschaft verlangt ein erfolgreiches Wirtschaften von den Mitarbeitenden, dass sie faktisch den grössten Teil ihrer aktiven Zeit für das Unternehmen, im Unternehmen und mit dem Unternehmen verbringen. Wenn wir solche

Anforderungen an unsere Mitarbeitenden stellen, dann haben sie auch einen Anspruch darauf, dass wir ihre Arbeit nicht einfach tayloristisch, sinnentleert als blossen Broterwerb organisieren. Vielmehr müssen wir alles daransetzen, dieser Arbeit Sinn, Kontext und identitätsstiftende Elemente zu geben. Was ist der Unternehmenszweck? Wofür stehen wir ein? Worauf müsste die Allgemeinheit und insbesondere unsere Kundenschaft verzichten, wenn es Vontobel nicht gäbe? Die Antworten auf diese Fragen sind nicht einfach; das haben wir bei Vontobel im Prozess zur Schärfung unserer Marke gelernt. Aber der Auseinandersetzung mit diesen Fragen und der Erarbeitung konsistenter Antworten darf sich kein Unternehmen entziehen.

— Woran bemisst man den Erfolg einer solchen Auseinandersetzung?

Menschen in unserer sogenannten Multioptionsgesellschaft suchen ein Arbeitsumfeld, wo sie etwas beitragen können, wo sie sich selber einbringen können, wo sie aber auch etwas zurückerhalten, das mehr ist als der Lohn am Ende des Monats. Wenn der Sinn und die Ziele eindeutig sind, sind die Menschen im Unternehmen erfolgreicher, finden mehr Erfüllung, sind hoffentlich auch ein bisschen zufriedener und haben schlicht und ergreifend mehr Freude – auch am gemeinsamen Erfolg. Freude ist eine sehr starke Währung.

— Und was haben die Kunden und Investoren davon?

Wer mit Freude bei der Sache ist, ist auch bereit, Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung für jedes Kundengespräch und für die Qualität unserer Dienstleistungen und Produkte. Die Kunden wissen, was sie von uns einfordern und erwarten können. Das ist unser Handschlag – ohne Disclaimer.



Zum Thema ein Video mit Prof. Dr. Harald Welzer, Soziologe und Direktor der Stiftung Futurzwei.

Die Globalisierung wackelt

Der Globalisierung fehlt eine «real global leadership». Worauf wir jetzt zutreiben, erklärt Ian Bremmer, Professor an der New York University.

— Auch neun Monate nach der Amtsübernahme sind die Schockwellen von Donald Trumps Wahl zum US-Präsidenten spürbar. Die Globalisierung, einst Synonym für Amerikanisierung, westliche Demokratie und Liberalismus, ist ins Wanken geraten. Noch vor wenigen Jahren als unverzichtbar betrachtet, müssen wir heute hoffen, dass die Globalisierung 2017 übersteht.

Woher wir kommen

Im Grunde genommen hat der Widerstand gegen die Globalisierung mit Ungleichheit zu tun – ungleiche Repräsentation, ungleicher Wohlstand, ungleiche Chancen. Daraus folgt, dass der Westen zunächst den Gesellschaftsvertrag zwischen den Regierungen und der Bevölkerung grundsätzlich überprüfen sollte. Dies bedeutet mehr Ausgaben in Infrastruktur und Bildung in traditionell zu schwach vertretenen Bereichen, mehr Leistungen und Unterstützung für die Unterbeschäftigten sowie allgemein mehr Flexibilität in der Arbeitswelt. Die Leader müssen sich deutlicher äussern zu den Grundwerten, für die sie einstehen, und zur Frage, warum ihre Wählerschaft diese Grundwerte teilen soll.





«Die Leader müssen sich deutlicher äussern zu den Grundwerten, für die sie einstehen, und zur Frage, warum ihre Wählerschaft diese Grundwerte teilen soll.»



Dr. Ian Bremmer, geboren 1969, ist ein US-amerikanischer Politikwissenschaftler. Seine Spezialgebiete sind die Aussenpolitik, die Transformation von Staaten und globale politische Risiken. Er ist Gründer und Präsident der Eurasia Group, einer internationalen Beratungsgesellschaft, und gefragter Kommentator und Bestseller-Autor. Er verfasst regelmässig Kolumnen für das «Time Magazine» und lehrt als Global Research Professor an der New York University.

Luftaufnahme von Honmoku am Hafen von Yokohama, Japan. 2016 wurden von hier 12'653'611 Autos exportiert und 2'780'628 Container umgeschlagen.

«Es scheint ganz so, dass sich die USA von ihrer Führungsrolle weiter verabschieden.»

— Wie 2016 allzu klar wurde, ist das politische Establishment an der Übermittlung solcher Botschaften grandios gescheitert. Stattdessen hat es sich an belanglose Aussagen vom Typ «Du wirst dein blaues Wunder erleben, wenn andere die Macht übernehmen» gehalten. Während dieser Ansatz für den Triumph Emmanuel Macrons über Marine Le Pen gereicht haben mag, gibt es keine Garantie, dass sich eine solche Entwicklung ausserhalb Frankreichs wiederholt. Tatsächlich fällt es den Globalisierungsbefürwortern dieser Tage zusehends schwer, sich in der Politik behaupten zu können.

— Der Anti-Establishment-Trend begann mit jenen Personengruppen, die durch die Globalisierung verloren haben: die Arbeiterklasse und der Mittelstand in den USA und in Europa. Diese Menschen werden als Teil des «globalen Mittelstands» betrachtet und dabei mit der verarmten Bevölkerung in Asien, Afrika und Lateinamerika verglichen. Wenn sie sich in ihrem Umfeld umsehen, fühlen sie sich jedoch nicht als Teil des Mittelstands. Die Beobachtung, wie bestimmte Interessengruppen die Regierungsspitzen kontrollieren und beeinflussen, macht die dramatische Erosion des sozialen Zusammenhalts nachvollziehbar.

Wohin wir gehen

Der am unmittelbarsten erkennbare Effekt ist die Rückkehr des Nationalismus in Europa. In weniger gefestigten Gesellschaften zieht er sogar in die Regierung ein – siehe Griechenland, Polen oder Ungarn. Während der Populismus in Kerneuropa vorerst nur eine starke Minderheit bleibt, wird seine Stimme lauter und lauter. Das alles ist Öl ins rhetorische Feuer der Populisten. Tatsache ist, dass Europa zu schnell zu gross geworden ist. Der Wirtschaft, der Politik und den Gesellschaften am Rand Europas fällt die Integration in Kerneuropa immer schwerer, vor allem auch in Anbetracht der geopolitischen Spannungen mit Russland, der Türkei und dem Nahen Osten. Wir bewegen uns auf ein Europa der zwei Geschwindigkeiten zu, wobei Kerneuropa für das ursprüngliche Konzept der Europäischen Union besser gerüstet ist. Gleichzeitig werden mindestens an der europäischen Peripherie wieder Grenzen hochgezogen. Die EU fällt zwar nicht auseinander, erlebt aber einen Prozess der Abbröckelung. Schlechte Nachrichten, wenn Sie europaphil sind, aber nicht die schlechteste Nachricht, wenn Sie die Globalisierung befürworten. Für die Globalisierung ist die derzeitige EU mehr hinderlich als nützlich.

— Damit sei nicht gesagt, dass der gesellschaftliche Konsens überall auf der Welt stockt. Man schaue nur auf Japan und China, eigentlich auf den grössten Teil Asiens. Keine dieser Gesellschaften hat auch nur annähernd die sozialen Probleme der westlichen Staaten, wobei die asiatischen Länder zu den grössten Profiteuren der Globalisierung gehören. Bis heute ist die Antiglobalisierung denn auch ein klar westliches Phänomen. Man darf jedoch keinesfalls davon ausgehen, dass es sich auf den Westen begrenzen lässt. Die Anti-Establishment-Politik wird früher oder später auch auf die Schwellenländer übergreifen, da die westliche Technologie die Beschäftigung in den Schwellenländern aushöhlt. Dies wird die nächste Phase der Globalisierung – und sie kommt schon bald.

— Bis auf Weiteres leben wir in einer G-Zero-Welt, also einer Welt ohne «real global leadership», was mit der Globalisierung unvereinbar ist. Und mit Blick auf die gegenwärtige US-Regierung scheint es ganz so, dass sich die USA von ihrer Führungsrolle weiter verabschieden. In einer idealen Welt würden wir nun den Gesellschaftsvertrag neu definieren, um den Globalisierungsprozess zu unterstützen. Politisch scheint dies allerdings nicht machbar in einem Umfeld, das die Errichtung von Mauern – realen und virtuellen – zum Schlagwort für die Bekämpfung der Globalisierung erhebt. Auf kurze Sicht mag es hilfreich sein, Immigranten abzuwehren und einen Keil zwischen benachteiligte Schichten und den produktiven Teil der Bevölkerung zu treiben. Langfristig werden solche Entwicklungen die Welt zerstören. Das sollten wir im Auge behalten.

«Das Modische ist nicht mein Stil»





Christa de Carouge, geboren 1936 in Basel, ist Designerin und Modeschöpferin. Sie wuchs in Zürich auf, arbeitete in verschiedenen Grafikateliers und wandte sich in den 1960er Jahren dem Modedesign zu. 1978 eröffnete sie ein eigenes Atelier im Genfer Vorort Carouge und 1983 ein Geschäft in der Mühle Tiefenbrunnen in Zürich, das sie Ende 2013 schloss. Die Kleider ihrer Kollektion können in Schichten übereinander getragen werden. Sie sind grösstenteils in Schwarz gehalten, was Christa de Carouge den respektvoll gemeinten Titel «La dame en noir» eintrug.

— **Frau de Carouge, was ist für Sie ein schöner Mensch?**

Er muss zunächst von innen heraus schön sein. Dann geht die Schönheit vom Blick und von der Haltung aus.

— **Die Bekleidung spielt keine Rolle?**

Nein, Kleider sind Accessoires.

— **Machen Sie sich ein Bild von einem Menschen, den Sie nur von der Stimme am Telefon kennen?**

Ja, schon. Ich achte auf den Tonfall, wie er spricht, welches Vocabulaire er verwendet. Es ist eine Frage des Stils.

— **Was heisst Stil?**

Entweder man mag es, oder man mag es nicht. Stil hat übrigens nichts mit Mode zu tun. Ich wollte nie Mode machen.

— **Kann man durch einen Stil seine Identität ausdrücken?**

Ja, unbedingt. Ein Kleidungsstil ist wie wohnen. Man fühlt sich mit einem Stil wohl, egal ob man steht oder sitzt oder liegt. Das war immer mein Anspruch an meine Kleider. Ich bewohne ein Kleid (deutet auf ein Buch). Darum heisst dieses Buch hier «Habit – Habitat».

— **Man erkennt Parallelen zur Architektur.**

Tatsächlich beschäftige ich mich bei meiner Arbeit oft mit Architektur. Nehmen Sie zum Beispiel Le Corbusier. Mit seinem Holzhäuschen, dem Cabanon, hat er gezeigt, wie wenig es braucht, um eigentlich alles zu haben. Und wenn der Cabanon noch an einem schönen Fleck Erde wie der französischen Riviera liegt, ist es perfekt.

— **Gibt es andere Künstler, die Sie bewundern?**

Es gibt einen, den ich absolut liebe: Pierre Soulages. Es ist der Schwarzmalerei (blättert in einem Buch und zeigt auf Werke des französischen Malers). «Noir en couleur», ist das nicht wunderbar?

— **Was verbindet Sie mit Pierre Soulages?**

Seine Konsequenz und Hartnäckigkeit beim Schaffen. Er macht sogar seine Pinsel selber. Er könnte mein Bruder sein.

— **Welche Künstler haben Sie geformt und geprägt?**

Es waren viele. In meinen jungen Jahren war es das Pariser Milieu des Existenzialismus mit Sartre, Simone de Beauvoir und all den schwarz gekleideten Menschen. An der Kunstgewerbeschule, die ich besuchte, war es der damalige Direktor Johannes Itten, der auch am Bauhaus in Weimar lehrte. Gottfried Honegger und Max Bill waren meine Mentoren.

«Ein Kleidungsstil ist wie wohnen. Man fühlt sich mit einem Stil wohl, egal ob man steht oder sitzt oder liegt.»

— **Was haben Sie von diesen Mentoren gelernt? Wie haben sie Sie unterstützt?**

Sie haben mich begleitet. Ich habe sie aber manchmal auch einfach beobachtet. Von Max Bill habe ich gelernt, konkret zu sein – ob ich Grafik, Kleider oder Inszenierungen gemacht habe. Er hat zu mir oft gesagt: «Bleib dir treu.» Diesem Credo bin ich immer gefolgt. Natürlich gab es auch Stolpersteine, und der Weg führte nicht immer geradeaus. Aber ich bin meinen Weg gegangen. Deshalb bin ich heute mit 81 ein ganz zufriedener Mensch.

— **Welche Textilien verwenden Sie, und wo werden sie verarbeitet?**

Ich verwende meistens Polyesterstoffe. Sie kommen aus Japan und werden in Italien oder Spanien verarbeitet. Der Stoff wird mit heissem Dampf in die Plisseeform gebracht. Dazu wird eine Vorrichtung verwendet, die man sich wie ein Waffeleisen vorstellen muss.

— **Sie beantragten 1978 eine Änderung Ihres Namens von «Furrer» zu «de Carouge». Wie wichtig war dieser Wechsel für Ihren beruflichen Erfolg?**

Er war sehr wichtig. Ich wollte in Carouge einen Laden unter meinem Namen eröffnen. Nun spricht man meinen Namen «Furrer» auf Französisch wie «Führer» aus. Das ging natürlich gar nicht. Also meldete ich mich beim Maire von Carouge und fragte ihn, ob ich den Namen in «Christa de Carouge» ändern könne. Er war ganz begeistert, sagte spontan zu und sorgte dafür, dass der neue Name im Pass als Künstlernamen eingetragen wurde.

— **Betrachten Sie sich selber als eine Marke?**

Ja, ich bin eine Marke geworden.

— **Eine starke Marke hat einen hohen Wert. Würden Sie Ihren Namen verkaufen?**

Niemals. Aber wir wiederholen das Geschäftsprinzip mit meiner Nachfolgerin. Sie ist türkischer Abstammung und heisst Deniz. Daraus haben wir «de Niz» gemacht.

— **Haben Sie Frau Deniz Ihr Geschäft verkauft?**

Nein, ich habe ihr nur die Schnittmuster gegeben und die Stofflieferantenbeziehungen übertragen. Nun begleite ich sie, wie eine Mutter, beim Aufbau ihres Geschäfts. Sie war während über 20 Jahren meine beste Schneiderin. Sie konnte aufgrund einer meiner Skizzen spontan das Schnittmuster zeichnen und die handwerkliche Umsetzung aufzeigen. Doch meinen Namen behalte ich. Ein Verkauf wäre wie ein Verrat meiner Identität gewesen. Zudem habe ich mit dem Namen noch viel vor.

— **Zum Beispiel?**

Von November 2017 bis Februar 2018 findet im Kunsthaus Zug eine Ausstellung statt. Sie heisst ganz einfach «Christa de Carouge».

i

Christa de Carouge

Die Ausstellung im Kunsthaus Zug
An der Ausstellung vom 18. November 2017 bis Februar 2018 sind die Räume wohl in Schwarz anzutreffen: Christa de Carouge ist zu Gast. Sie öffnet den Vorhang für eine ganz neue Bühne, für ein grosses Experiment: Sie wird das gesamte Kunsthaus bespielen und mit Stoffen in die reale Architektur des Kunsthauses intervenieren. «Bitte berühren», wird es da heissen, wenn ihre Tuch-Installationen zum Anfassen, Einkuscheln, Überziehen und Umhängen einladen.

— **Verraten Sie uns etwas mehr!**

Es wird ganz sicher keine modische Ausstellung. Ich möchte Installationen machen. Ein Raum wird am Boden ganz mit Kleidern ausgelegt. Die Besucher dürfen über diese Kleider gehen, natürlich ohne Schuhe. Die Kleider sind wie ein Teppich, auf dem man leben und wohnen kann.

— **Passen Ihre Kreationen zu jedem Menschen?**

Ja ..., wobei, nein, zu den Modepüppchen, die in High Heels immer den neusten Trends hinterherspringen, passen sie nicht. Das ist auch nicht meine Welt.

— **Wie halten Sie es mit kreativen Köchen?**

Es sind vielleicht Künstler. Ich besuche sie aber nicht, weil ich nichts von der Nouvelle Cuisine halte. Das Modische ist auch hier nicht mein Stil.

— **Was ist denn Ihr kulinarischer Stil?**

Eine gute Rösti, ein feines «Gschnätzlets», Siedfleisch, la Cuisine mijotée, die ehrliche Marktküche.

— **Wo gibt's so etwas in Zürich?**

Bei mir (lacht).

— **Dürfen wir gleich reservieren?**

Früher hatte ich hier tatsächlich einen zweiten grossen Tisch für meine vielen Gäste. Doch ich bin jetzt 81, und mehr als acht Personen zu bekochen, mag ich nicht mehr.

— **Sie gaben 2004 Ihre Verkaufsgeschäfte in Wien, Berlin, Düsseldorf und Stuttgart auf und konzentrierten sich auf Zürich. Warum?**

Es wurde mir zu viel. Ich identifizierte mich persönlich mit allen Geschäften, besuchte sie regelmässig, organisierte Anlässe, brachte mich ein. Aber ich war unfähig zum Delegieren und spürte, dass es so nicht weitergehen konnte. Also beschränkte ich mich auf die Mühle, die mit Nähe zu meiner Familie verbunden ist.

— **An welche Orte, die Sie künstlerisch beeinflusst haben, kehren Sie heute noch regelmässig zurück?**

Nur noch nach Paris. Sonst bleibe ich in der Schweiz. Ich geniesse es, mit der Bahn oder dem Postauto in die Natur zu fahren und einfach sein zu dürfen.

— **Wie stark haben andere Kulturen Ihre Identität beeinflusst?**

Sehr stark. Nehmen wir den japanischen Kimono. Ich besuchte einen Zen-Mönch in Kyoto und liess mich in seine Kultur einweihen. Dort lernte ich, wie wichtig die Beschaffenheit des Kimono-Stoffs ist. Leider konnte mir niemand sagen, wo der Stoff erhältlich ist. Ich musste fünf Jahre suchen, bis ich an einer Stoffmesse in Paris einen japanischen Stand entdeckte, der genau solche Stoffe anbot.

— **Und dann entwarfen Sie den Kimono de Carouge?**

Nein, ich war so glücklich und fasziniert, diesen Stoff gefunden zu haben, dass ich ihn erst zwei Jahre lang einfach ruhen liess und ihn immer wieder anschaute. Ich wollte jedoch nie einen Kimono kopieren. Das Einzige, was ich in meinen Entwürfen vom Kimono übernommen habe, sind die Ärmel und der Verschluss am Kragen (steht auf und zeigt die Funktion). Die lange und schliesslich erfolgreiche Suche nach dem Kimono-Stoff lehrt uns übrigens, dass man nie aufgeben darf im Leben. Nie! Weitersuchen, weitermachen.

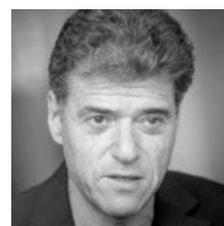
Nimmt die digitale Identität überhand?

Das Internet hat sich zu einem System entwickelt, das tief in die Privatsphäre der Menschen eindringt und deren Identitäten beeinflusst oder sogar bestimmt. Andrew Keen, kritischer Beobachter der digitalen Revolution, fordert Innovation, mehr Regulierung und eine bessere Erziehung.

— Im Juli 1993, im Vorfeld des digitalen Zeitalters, veröffentlichte das Magazin «New Yorker» einen Cartoon, der zwei Hunde und einen Computer zeigt. Der erste Hund hat auf einem Sessel vor dem Desktopcomputer Platz genommen und sagt zum zweiten Hund auf dem Boden: «Im Internet weiss niemand, dass du ein Hund bist.»

— Damals hatten wir alle die gleiche Einstellung zum Internet wie dieser Hund. Die Karikatur geht davon aus, dass unsere Identität von der physischen Welt bestimmt wird. Der Hund weiss, er ist ein Hund, was auch immer der Bildschirm ihm mitteilt. Und die Karikatur geht davon aus, dass wir uns zwar das Internet anschauen können, dass das Internet uns aber nicht sehen kann. Darum ist der Hund so sicher, dass niemand im Internet seine wahre Identität erfährt. Der Cartoon behandelt die digitale Welt als Einwegmedium, vergleichbar mit einem Fernseher oder einem bedruckten Papier. Wir sehen das Internet, es sieht uns nicht; wir lesen das Internet, es liest uns nicht.

— Aus heutiger Sicht wirkt die Karikatur archaisch. 1993 gab es gerade einmal 14 Millionen Internetnutzer und 130 Websites. Heute haben mehr als 3.5 Milliarden Internetnutzer Zugang zu 1.21 Milliarden Websites. Wir leben im Zeitalter von Big Data. Tagtäglich produzieren wir Daten im Umfang von 2.5 Trillionen Bytes – einschliesslich von



Andrew Keen, 1960 in Hampstead (London) geboren, ist einer der bekanntesten Kommentatoren und Kritiker der digitalen Revolution sowie Autor verschiedener Bücher. Sein nächstes Buch mit dem Titel «How to Fix the Future» wird voraussichtlich Anfang 2018 erscheinen. Andrew Keen erwarb an der University of London einen Bachelor in Geschichte und schloss an der University of California, Berkeley, mit dem Master in Politikwissenschaft ab. Er blieb in Berkeley, wo er heute mit seiner Familie lebt.

Social Media Posts, Bildern, Online-Transaktionen sowie Mobiltelefon- und GPS-Signalen. Diese Daten sind die wirtschaftliche, kulturelle und existenzielle Realität unserer Zeit.

Der Siegeszug der Brotkrumen

Ein Teil unserer Selbstwahrnehmung befindet sich heute in einer Lawine persönlicher Daten im Internet. Es wird immer schwieriger, die digitalen und die physischen Teile unserer Identität auseinanderzuhalten. Die Spuren unserer persönlichen Daten und unserer digitalen Identitäten – von den Tech-Menschen Brotkrumen genannt – sind so real und aussagekräftig geworden wie unsere physischen Unterlagen.

— Je stärker das Internet unser Leben beherrscht, umso grösser wird unser digitaler Fussabdruck. Jede Minute und rund um die Uhr werden auf Facebook Messenger 216'302 Bilder geteilt, Instagram-Nutzer «likern» 2'430'555 Posts und Twitter-Nutzer senden 6678 mit Emoji versehene Tweets. Alle diese persönlichen Beiträge, Bilder und Tweets zeichnen unser Leben mit immer intimeren Details auf – sowohl für uns selber als auch für diejenigen, die – aus welchen Gründen auch immer – mehr über uns wissen wollen.

— Im Jahr 2010 hat ein österreichischer Student, der eine Diplomarbeit schrieb, Facebook um die Übermittlung aller Daten, die seinem Konto angehängt waren. Er erhielt ein 1200 Seiten umfassendes PDF. Darin standen alle IP-Adressen, die er für Log-ins verwendet hatte, alle Aufzeichnungen der ausgetauschten Nachrichten einschliesslich aller Anstupser (pokes); sogar von ihm gelöschte Informationen wurden aufgeführt. Facebook kannte diesen Studenten wohl besser als er sich selbst.

— Unsere digitale Identität verschmilzt immer mehr mit unserer physischen Identität oder löst sie sogar ab. Wenn Unternehmen neue Mitarbeitende suchen, kämten sie die sozialen Medien durch, um die Eignung der Kandidaten zu überprüfen. Wenn die Zulassungsstellen der Universitäten die Studenten überprüfen, nutzen sie Facebook, um sicherzustellen, dass die Studenten keine belastenden Fotos hochgeladen haben. Wenn Männer oder Frauen online ein Date mit einem anderen Mann/einer anderen Frau haben, prüfen sie erst über Google, ob ihr Date dem entspricht, was es vorgibt.

— Auch in der politischen Welt findet eine Verschmelzung der digitalen und der physischen Identitäten statt. Die kleine baltische Republik Estland hat ein Pionierprojekt für eine E-Bürgerschaft (e-citizenship) lanciert. Alle Dokumente und Aufzeichnungen werden digitalisiert, und der Verkehr mit den Behörden findet nur auf digitalem Weg statt. Auch die Regierungen in Brasilien, Finnland, Indien und Singapur wollen den Verkehr mit ihren Bürgern digitalisieren. Von den Steuerzahlungen über Eigentumsurkunden bis hin zum Strafregister – alles wird in digitaler Form aufbereitet.

«Je stärker das Internet unser Leben beherrscht, umso grösser wird unser digitaler Fussabdruck.»

Das Internet vergisst nicht

Die Digitalisierung der Identitäten schafft drei Hauptprobleme. Das erste ist der Verlust der kindlichen Unschuld. Im Gegensatz zu Erwachsenen können Kinder viel weniger gut entscheiden, an welche Dinge sie später erinnert werden wollen. Kinder stellen oft peinliche persönliche Informationen ins Netz, was sie später bereuen. Das Problem ist, dass das Internet nicht gelernt hat zu vergessen. Der physischen Welt bleiben unsere Jugendsünden normalerweise nicht ewig erhalten. Die Herausforderung für Technologieexperten und -unternehmer besteht darin, digitale Daten zu schaffen, die mit der Zeit wieder verschwinden. Und die Aufgabe der Lehrer und Eltern ist es, ihre Kinder auf die Gefahren hinzuweisen, die mit der Preisgabe persönlicher Informationen im Internet verbunden sind.

Big Data – Big Money

Das zweite Problem betrifft die Geschäftsmodelle der Big-Data-Unternehmen im Silicon Valley. Weil ihre Produkte gratis sind, basieren ihre Geschäftsmodelle fast ausschliesslich auf Werbeeinnahmen ihrer Suchmaschinen oder sozialen Netzwerke. Milliarden von Facebook- oder Google-Nutzern werden zu einem Teil des Produkts. Je mehr diese Unternehmen über uns wissen, umso wertvoller sind wir für ihre Werbekunden – wie der österreichische Facebook-Nutzer. Die digitale Wirtschaft ist deshalb per Definition eine Überwachungswirtschaft.

Risiko einer digitalen Diktatur

Das dritte Problem ist politisch. Ja, wir können demokratischen Regierungen wie Estland vertrauen, dass sie unsere digitalen Daten schützen, insbesondere weil die estnische Regierung ihr E-Bürgerschaftskonzept mit Transparenzmechanismen ausgestattet hat, so dass ein Bürger benachrichtigt wird, wenn eine Regierungsbehörde auf seine Daten zugreift. In nichtdemokratischen Staaten wie China hingegen schaffen die digitalen Aufzeichnungen eine Architektur mit einem Orwell'schen Ausmass an digitaler Diktatur. Bürger werden nach ihrer politischen Verlässlichkeit bewertet.



Fotos: © Jens Panduro

«Das Problem ist, dass das Internet nicht gelernt hat zu vergessen.»

— Ob man es mag oder nicht, die digitale Identität nimmt überhand. Selbstverständlich können wir das Rad nicht in die glücklichen Zeiten von 1993 zurückdrehen, als unsere Privacy geschützt und unsere Identität physischer Natur war. In der heutigen Welt der Big Data bleibt nichts verborgen. Wenn wir in einer vernetzten Welt Privacy zurückgewinnen wollen, brauchen wir mehr verantwortungsvolle Regulierungen, eine bessere Erziehung und Innovationen, die die dunkle Seite der digitalen Revolution aufhellen.



Helvetia & Co.

Ein Frauenname reicht – und jeder weiss, was gemeint ist. Berühmte allegorische Frauengestalten, die als nationale Identifikationsfiguren gelten, sind etwa die Helvetia für die Eidgenossenschaft, die Germania für das Deutsche Reich, die Austria für Österreich, die Marianne für Frankreich oder die Britannia für Grossbritannien. Aus den USA grüsst die Lady Liberty – manchmal aber auch Uncle Sam.

Foto: ©Swissmint



—
650'000 €

Nationale Identität kann käuflich sein. Für EUR 650'000 bietet Malta Privatpersonen einen Pass des Inselstaats an. Das etwas euphemistisch «citizenship by investment program» genannte Programm ist seit 2014 in Kraft. Zu den weiteren Auflagen gehört der Kauf einer Immobilie zu mindestens EUR 350'000 oder die Miete einer Wohnung zu mindestens EUR 16'000 jährlich. Günstigere Pässe sind in der Karibik erhältlich. Für die Dominikanische Republik muss man bloss mit USD 35'000 rechnen.

Foto: ©iStockphoto.com/thekekster

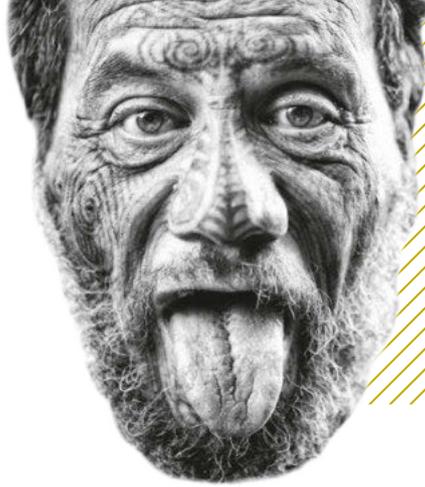
—
0.67 Sekunden

—
Google findet für den Begriff «identity» in 0.67 Sekunden 554'000'000 Ergebnisse in Englisch.

—
Adoptierter Chef

Keine geeignete Nachfolge in der Familie? Keine Bereitschaft der Jungen? Und wenn es keinen Nachwuchs gibt? In Japan sehen viele Unternehmer die Nachfolgeregelung pragmatisch und adoptieren Erwachsene. Bei Suzuki sitzt bereits der vierte adoptierte Chef an der Spitze. Mukoyoshi nennt man die Adoptierten, wie es sie bei vielen Unternehmen gibt – auch bei börsenkotierten Unternehmen wie Canon, Matsui Securities oder Kikkoman.





Ta Moko

Darf dieser Mann heiraten? Welchen Stammbaum hat er? Welcher sozialen Schicht gehört er an? Das in die Haut gekratzte Ta Moko verrät alles. Die hochgradig ästhetische Tattoo-Kunstform der neuseeländischen Maori findet heute auf der ganzen Welt Bewunderer und Nachahmer.

Foto: ©iStockphoto.com/powerofforever

100%

Bei eineiigen Zwillingen stimmt das Erbgut ihrer Zellen zu 100% überein. Die Zwillinge entstehen aus einer befruchteten Eizelle, die sich dann in zwei Hälften aufteilt. Sie sehen sich zum Verwechseln ähnlich. Doch ist auch ihr Verhalten identisch? Zwillingstudien geben keine eindeutigen Antworten darauf.



Kriegslied

«Chant de guerre pour l'armée du Rhin» (Kriegslied für die Rheinarmee) nannte Claude Joseph Rouget de Lisle die Komposition, die er in der Nacht auf den 26. April 1792 anlässlich der Kriegserklärung an Österreich in Strassburg verfasste. Soldaten aus Marseille sangen das Lied auch beim Einzug am 14. Juli 1795 in Paris. Seither ist «La Marseillaise» die französische Nationalhymne.

Foto: ©KEYSTONE/akg-images

Ingenieur sucht Partnerin

Die Masche ist einfach: A gaukelt B unter falscher Identität im Internet die grosse Liebe vor. Männer geben sich gerne als Ingenieur, Architekt oder Soziologe aus, Frauen als Krankenschwester, Ärztin oder Lehrerin. Die virtuelle Liebesbeziehung wird über Chats und Telefonanrufe systematisch aufgebaut. Eines Tages gerät A in eine «Notlage» (Überfall, Diebstahl, Krankheit usw.) und bittet um einen dringenden Bargeldtransfer. Sobald das Geld eingetroffen ist, meldet sich A nie wieder. Das betrügerische Geschäftsmodell heisst Romance Scamming.

Michael Haefliger, geboren 1961 in Berlin, ist seit 1999 Intendant des LUCERNE FESTIVAL und somit für die drei jährlichen Festivals (Oster, Sommer und Piano) verantwortlich. Seine solistische Karriere als Konzertgeiger führte ihn in den frühen 1980er Jahren unter anderem zu den Festivals nach Luzern, Interlaken und Spoleto. 1986 gehörte er zu den Mitbegründern des Festivals «Young Artists in Concert» in Davos, welches er bis 1998 als Intendant leitete. Michael Haefliger ist Vorstandsmitglied der Stiftung Avenir Suisse, der Stiftung Davos Festival, der UBS Kulturstiftung sowie der Stiftung Pierre Boulez.

Reisen bringt Komponisten nach Hause

Von Mozart bis Mahler prägt die Musikgeschichte ein Wechselspiel des Eigenen mit dem Fremden. Wer seine Identität finden will, muss Grenzen überwinden.



— Im Mai 1918 hatte Sergej Prokofjew, angewidert von der Gewalt und dem wirtschaftlichen Niedergang nach der Oktoberrevolution, seine russische Heimat verlassen. Mit der Transsibirischen Eisenbahn war er quer durch das Riesenreich bis nach Wladiwostok gereist und durchkreuzte dann Japan, bevor er per Schiff über Honolulu nach San Francisco gelangte, in den «Goldenen Westen». Doch weder die USA noch Frankreich, wo er ab den 1920er Jahren lebte, lösten für ihn ein, was sie verheissen hatten. Prokofjew fühlte sich isoliert, missverstanden, leergeschrieben. Und wusste: «Ich muss zurück. Ich muss wieder wirkliche Winter sehen und den Frühling, der ausbricht von einem Augenblick zum andern. Ich muss die russische Sprache in meinem Ohr widerhallen hören, ich muss mit den Leuten reden, die von meinem eigenen Fleisch und Blut sind, damit sie mir etwas geben, was mir hier fehlt: ihre Lieder, meine Lieder.» 1936 liess sich Prokofjew deshalb endgültig in Moskau nieder, in Stalins Sowjetunion. Seinen Frieden fand er allerdings auch da nicht, er wurde vielmehr an den Pranger des Systems gestellt: als westlicher, dekadenter, formalistischer Komponist. Den ganzen Erdball hatte er einmal umrundet und musste sich doch mit Franz Schuberts Wanderer sagen: «Dort, wo du nicht bist, dort ist das Glück ...»

— Die Geschichte von Sergej Prokofjew, so extrem sie auch ist, nimmt das Schicksal vieler heutiger Migranten vorweg, die vor Krieg, Verfolgung, Hunger und Not ausser Landes fliehen. Getrieben von der Hoffnung auf ein besseres Leben, treffen sie in einer für sie fremden Welt ein und werden aufgefordert, sich zu integrieren – aber das funktioniert allzu oft nur unter Preisgabe des eigenen kulturellen Erbes. Prokofjews Lebensweg steht jedoch auch exemplarisch für die Situation vieler Künstler, vieler Musiker. Es ist die Suche nach neuen Impulsen, die sie in die Ferne lockt und wie Nomaden umherziehen lässt: «Ich versichere Sie, ohne Reisen ist man wohl ein armseliges Geschöpf», gab sich schon Wolfgang Amadeus Mozart überzeugt. «Ein Mensch von mittelmässigem Talent bleibt immer mittelmässig, er mag reisen oder nicht – aber ein Mensch von superieurem Talent wird schlecht, wenn er immer in dem nämlichen Ort bleibt.» Paradoxiertweise war es oft aber gerade die Fremde, die viele ihre eigene Identität überhaupt erst entdecken liess. Hätte Frédéric Chopin tatsächlich so viele Mazurken und Polonaisen komponiert, wenn er nicht im Pariser Exil gewesen wäre und sein Heimweh auf diese Weise hätte stillen können? Wäre Igor Strawinsky wirklich zum orthodoxen Glauben zurückgekehrt, wenn ihm die Rückkehr in die Heimat nicht verwehrt geblieben wäre?

i

Vontobel ist Themensponsor für das LUCERNE FESTIVAL im Sommer

Das LUCERNE FESTIVAL im Sommer ist eines der renommiertesten Festivals der klassischen Musik. Künstler aus der ganzen Welt vermitteln dem Publikum Klangerlebnisse, wie sie nur durch individuelles Können und das gemeinsame Streben nach Perfektion entstehen können. Damit bietet das Festival den idealen Hintergrund für das Themensponsoring von Vontobel.

Identität, das diesjährige Festivalthema, passt besonders gut zum Engagement von Vontobel. Ohne die Suche nach Identität, die Komponisten wie Prokofjew, Mozart, Chopin oder Bartók nicht zuletzt auf ihren Auslandsreisen fanden, wären viele Meisterwerke der Musik nicht entstanden.

Durch das Themensponsoring leistet Vontobel einen Beitrag zur Kulturförderung, der durch weitere Initiativen auch im Bildungsbereich ergänzt wird.

— Die ganze Musikgeschichte lebt vom Wechselspiel des Eigenen mit dem Fremden. Johann Sebastian Bach integrierte spanische Sarabanden, schottische Jigs und französische Gavotten in seine Suiten, Maurice Ravel griff den Jazz auf, Ludwig van Beethoven die französische Revolutionsmusik. Claude Debussy liess sich vom javanischen Gamelan inspirieren, Béla Bartók fusionierte die traditionelle Bauernmusik der Balkanländer mit den grossen klassischen Formen wie der Fuge oder dem Sonatensatz, und Gustav Mahler räumte Naturlauten oder Kuhglocken einen Gala-Auftritt in seinen Sinfonien ein. Gerade diese Mischung ist es, die ihre Kunst so unverwechselbar und zukunftsfruchtig werden liess (auch wenn sie dafür von einigen Puristen heftig angefeindet wurden): Die klassische Musik ist keine Reinkultur, sie profitiert vom Austausch und der Grenzüberschreitung. Damit ist sie das beste Vorbild für unsere Gesellschaft, für ein friedliches und fruchtbares Miteinander der verschiedenen Nationen, Kulturen und Religionen. Wer seine eigene Identität erkunden will, muss die der anderen kennenlernen. Und das geht nur gemeinsam.

Europas Identitätskrise lässt sich meistern

Trotz Grossbritanniens Entscheidung, aus der Europäischen Union auszutreten, haben die Wahlberechtigten in anderen Ländern populistischen Avancen widerstanden. Was bedeuten die Entwicklungen in der EU für die Schweiz und die Weltwirtschaft?



Christophe Bernard ist Chefstrategie von Vontobel. Als Vorsitzender des Anlagekomitees ist er für die Anlagestrategie verantwortlich. Christophe Bernard verfügt über eine Investment-erfahrung von mehr als 20 Jahren.

— Die Europäische Union hat seit der Unterzeichnung der Römer Verträge im März 1957 ihre Gestalt mehrmals verändert. Aus einem behaglichen Club einiger wohlhabender Staaten Westeuropas ist ein Gebilde geworden, in dem verschiedene Kulturen und Temperamente aufeinandertreffen. Allerdings machte die letztjährige Abstimmung über den sogenannten Brexit einen Teil des europäischen Fortschritts zunichte und verlieh den EU-Gegnern in ganz Europa Auftrieb. Wenn es am Rande zu bröckeln beginnt, ist auch der Kern gefährdet. Oder wie es W.B. Yeats in einem bekannten, nach dem 1. Weltkrieg geschriebenen Gedicht ausdrückte: «Things fall apart; the centre cannot hold.» Ist diese Furcht berechtigt?

— Nicht wirklich. Obwohl Grossbritanniens Austritt ein schwerer Schlag ist, deutet die Entwicklung in anderen Ländern darauf hin, dass die europäische Idee nicht gestorben ist. So haben die Stimmbürger in den Niederlanden und in Frankreich die Pläne extrem rechtsstehender Politiker in den Parlaments- und Präsidentschaftswahlen zunichtegemacht. In Frankreich hat der überzeugte Europäer Emmanuel Macron in den Élysée-Palast Einzug gehalten und bewiesen, dass auch mit einer europafreundlichen Haltung politische Erfolge möglich sind.

Was Europa anpacken müsste

Damit sei nicht gesagt, dass sich in der EU die Wogen nun geglättet haben. Nach der gerade noch eingedämmten Krise in Griechenland zeichnet sich in Italien, wo bis spätestens Mai 2018 allgemeine Wahlen anstehen, die nächste Hürde ab. Wie Frankreich leidet Italien unter einer stagnierenden Wirtschaft und einer endemischen Arbeitslosigkeit. Und wie Frankreich hat es Italien nicht geschafft, die Wirtschaft zielstrebig zu reformieren. Stattdessen erlebte Italien den Aufschwung der Anti-Establishment-Partei «Movimento 5 Stelle».

— Der Fortschritt in Europa dürfte stark davon abhängen, ob es der Union gelingt, auf die wirklichen Sorgen der Menschen einzugehen. Diese betreffen insbesondere das wahrgenommene Demokratiedefizit der EU-Institutionen und den Schutz der EU-Aussengrenzen. Ob es den «28 minus 1»-Staaten gelingt, ihrer Wählerschaft die EU

wieder schmackhaft zu machen, wird sich weisen. Ein ehrgeiziges Grenzschutzkonzept wäre ein guter Anfang. Auch die Schaffung einer EU der zwei Geschwindigkeiten könnte hilfreich sein. Zum einen würde sie zu einer stärkeren Integration in der Kernzone der EU (einschliesslich einer umfassenden Fiskal- und Bankenunion) führen. Zum anderen entstünde eine Gruppe von Ländern, die sich nur am gemeinsamen Markt beteiligt. Die Zweiteilung würde allerdings eine Änderung des Abkommens voraussetzen, was ein langwieriger Prozess wäre. Gelänge es, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern, könnte Europa den Euroskeptikern eines Tages attraktiver erscheinen – nicht nur in Grossbritannien und der Schweiz.

Auf und ab in den USA

Die Wahl von Donald Trump zum 45. Präsidenten der USA hat bei vielen Beobachtern Fragen über den künftigen Kurs der mächtigsten Nation der Welt ausgelöst. Es ist vorerst unklar, wie weit der frühere Immobilienmagnat seine Pläne zur Ankerbelung der US-Wirtschaft und zur Befreiung von «überflüssigen» regulatorischen Fesseln durchsetzen kann. Ebenso unklar sind seine Vorstellungen über Amerikas Platz in der Welt. Kurz nach der Amtsübernahme gab Donald Trump seinen isolationistischen Ansatz zugunsten einer klar interventionistischen Haltung in Konfliktzonen auf. Was dies für die künftigen Beziehungen mit Russland oder China bedeutet, sei dahingestellt.

Wirtschafts- und Marktprognosen mit ruhiger Hand

Was bedeutet dies für uns? Zunächst werden Prognosen zur Wirtschafts- und Marktentwicklung noch anspruchsvoller. So hat sich die Wirtschaft des Vereinigten Königreichs als widerstandsfähig erwiesen und ist nach dem Brexit-Referendum Mitte 2016 nicht gleich eingebrochen, was die meisten Marktbeobachter erstaunt hat. Ähnliches trug sich in den USA zu, wo die Aktien nach Trumps Wahlsieg zu einer Rally ansetzten. Der sogenannte Trump Trade – höhere Renditen der Regierungsanleihen, stärkerer US-Dollar, Outperformance der kleinkapitalisierten gegenüber den grosskapitalisierten Unternehmen – kehrte sich innerhalb von 100 Tagen des neuen Präsidenten ganz oder teilweise um.

— Alle diese Vorkommnisse beeinflussen die Entwicklungen in der Schweiz und unsere Einschätzung der Weltlage. Wie alle Prognostiker wollen wir jedoch über die kurzfris-

«Nachdem die EU hoffentlich das Schlimmste überstanden hat, stehen die Chancen auf ein bisschen mehr willkommene Langeweile an den Märkten gut.»

tigen Marktbewegungen hinausschauen und uns eine eigene Meinung bilden, auch wenn diese dem Konsensus manchmal widerspricht. Wir ziehen dem Aktivismus eine ruhige Hand vor und versuchen, die Entwicklung der einzelnen Anlageklassen vorauszusehen und entsprechend zu handeln. Dabei sind wir auch bereit, gegen den Strom zu schwimmen.

Steuern wir auf langweiligere Zeiten zu?

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die jüngere Vergangenheit voller Überraschungen war. Umso wichtiger sind ein wacher Sinn und die Bereitschaft, zuweilen von der Konsensmeinung abzuweichen. Dies macht unsere Arbeit manchmal hektisch, aber auch ausserordentlich spannend. Nachdem die EU hoffentlich das Schlimmste überstanden hat, stehen die Chancen auf ein bisschen mehr willkommene Langeweile an den Märkten gut.

17'372

Milliarden US-Dollar beträgt das BIP der EU, die damit zweitgrösste Volkswirtschaft der Welt ist.

«Was ich verlange, lebe ich vor»

Ottmar Hitzfeld, 1949 in Lörrach geboren, ist international vor allem als Trainer von Bayern München (1998–2004, 2007–2008) und von Borussia Dortmund (1991–1997) bekannt. Gemessen an durchschnittlichen Punkten pro Spiel ist er zusammen mit Pep Guardiola der erfolgreichste Trainer der Bundesliga. Von 2008 bis zur Weltmeisterschaft in Brasilien 2014 war Ottmar Hitzfeld Trainer der Schweizer Nationalmannschaft.



— **Herr Hitzfeld, wie würden Sie einem Menschen, der Sie überhaupt nicht kennt, Ihre Identität beschreiben?**

Ich bin gebürtiger Deutscher, fühle mich aber der Schweizer Mentalität und den Schweizer Charakterzügen sehr nahe. Ich bin ein ehrgeiziger und disziplinierter Mensch, vor allem wenn es um Fussball geht. Das war schon während meiner Kindheit so.

— **Waren Sie in der Schule ein Streber?**

Nein, überhaupt nicht. Ich drängte mich nie in den Vordergrund und gab immer nur Antworten, wenn ich gefragt wurde.

— **Wie stark wirkt sich die Umgebung, in der man die Kindheit erlebt hat, auf die persönliche Identität aus?**

Ich glaube, der Einfluss der Eltern ist sehr hoch und prägt einen Menschen. Allerdings ist die Identität ja nicht statisch. Sie verändert sich permanent, zum Guten oder zum Schlechten.

— **Wie verträgt sich Individualität mit Mannschaftssport?**

Der Trainer muss spüren, wie viel Individualität – oder besser, wie viele exzentrische Charaktere – die Mannschaft erträgt. Zwei bis drei solcher Spieler sind in der Regel verkraftbar. Es ist jedoch Aufgabe des Trainers, die Grenzen herauszufinden und dafür zu sorgen, dass sich auch exzentrische Spieler ins Team einordnen und sich mit dem Klub identifizieren.

— **Wie haben Sie dies während Ihrer langjährigen Trainertätigkeit bei Bayern München geschafft?**

Das Wichtigste: Man darf die Winner-Mentalität der Mannschaft nie als gegeben betrachten. Das ist ein permanenter Prozess. Ich musste jede Woche an den Teamgeist appellieren und Einzelgespräche führen, um den Spielern das Verhalten im Team beizubringen.

— **Wie verhält sich der Trainer, wenn der Klubvorstand so viele exzentrische Spieler einkauft, dass eine Eingliederung unmöglich wird?**

Ich hatte in jedem Verein ein Mitspracherecht. Und wenn ein Spieler trotzdem nicht zum Team passt, dann setze ich ihn auf die Bank. Der Verein kann mir nicht vorschreiben, welche Spieler ich spielen lasse.

— **Nach welchen Kriterien wurden denn Spieler zu Ihren Zeiten als Bundesligatrainer eingekauft?**

Es ging neben der fussballerischen Klasse immer auch um Charaktereigenschaften, die ich vor jedem Kauf genaustens studierte. Wie verhält er sich auf dem Platz? Wie verhält er sich gegenüber den Mitspielern, dem Gegner, dem Schiedsrichter? Reklamiert er andauernd, oder sucht er die Schuld bei den anderen?

— **Wenn der Trainer umgekehrt merkt, dass er mit einzelnen Spielern nicht zurechtkommt, kann er der Klubleitung den Verkauf empfehlen ...**

Ja, das kam öfters vor. Wenn Einzelgespräche und Sanktionen, auch öffentliche Sanktionen, nichts gebracht haben, ist eine Trennung der beste Weg.

— **Öffentliche Sanktionen?**

Der Trainer kann einen Spieler beispielsweise in einem Interview «anzählen» und ihn an seine Pflicht zum Mannschaftsspiel ermahnen. Nützt dies nichts, muss man sich vom Spieler trennen.

— **Konnten Sie solche Trennungen jeweils einfach wegstecken?**

Nein, ich bin in solchen Fragen sensibel und habe mir die Lösungen nie leicht gemacht. Am Schluss muss man sich aber immer die Frage stellen: «Was ist für das Team am wichtigsten für den Erfolg?» Die wichtigste Aufgabe des Trainers ist und bleibt der Erfolg. Dafür wird er bezahlt.

«Die Fans sollten sich mit den Spielern und die Spieler mit den Fans identifizieren.»

— **Welche Faktoren unterstützen die Identitätsbildung im Team?**

Entscheidend ist die Vorbildfunktion, die Integrität. Alles, was ich verlange, muss ich vorleben: Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit.

— **Ehrlichkeit sagt sich so leicht. In der Praxis dürfte sie nicht leichtfallen, etwa wenn Sie einem Spieler erklären müssen, dass er auf die Tribüne muss ...**

Ja, das sind harte Entscheidungen. Es sind die Regeln des Mannschaftssports. Trotzdem muss ich ehrlich sein und den Teamgeist vorleben. Die Härte konnte etwas abgemildert werden durch das Rotationsprinzip, das ich bei Bayern München als erster Trainer der Bundesliga eingeführt hatte. So konnten drei bis vier Spieler zusätzlich zum Einsatz kommen. Gleichzeitig wurde so der Konkurrenzkampf nun unter 14 bis 15 Spielern angeheizt.

— **Wie geht man mit Unterschieden um, die auf die kulturelle Herkunft des Spielers zurückzuführen sind? Für einen Lateinamerikaner ist eine Viertelstunde zu spät noch superpünktlich.**

Das ist ein Lernprozess für die Spieler, die sich an die hier geltenden Regeln zu halten haben.

— **Hilft es, einzelne Spieler zu Vorbildern für die Mannschaft zu deklarieren?**

Ja, ich kann einen Spieler dadurch stärken, sowohl in der Mannschaft als auch in den Medien und der Öffentlichkeit.

— **Sie machen sich die Medien für Ihre eigenen Ziele zunutze?**

Ja. Es ist ein Geben und ein Nehmen. Beide Seiten profitieren. Viele Trainer haben von der Presse ein Feindbild. Das finde ich nicht richtig. Spieler und Trainer werden schliesslich durch die Medien zu Stars gemacht, wodurch sie mehr verdienen.

— **Wie empfanden Sie den Umgang mit den Medien?**

Er verlangt viel Disziplin. Man muss sich jedes Wort gut überlegen. Bei Bayern hatten wir praktisch jeden

— **Gibt es typische Aspekte der Identität einzelner Nationalmannschaften?**

Ja. Deutsche Tugenden sind die Winner-Mentalität, die Disziplin und die Laufbereitschaft. Deutschland wurde schon 1954 durch Leidenschaft und Kampfgeist Weltmeister, nicht durch ein brillantes Spiel. In Lateinamerika wird allgemein härter gespielt. Südeuropäer bevorzugen das Kombinationsspiel und spielerische Elemente. Osteuropäischen Mannschaften fehlt es meistens etwas am Selbstbewusstsein.

«Der Trainer muss spüren, wie viele exzentrische Charaktere die Mannschaft erträgt.»

Tag eine Pressekonferenz. Die Medien waren fast zu jedem Training zugelassen. Heute sind öffentliche Trainings die absolute Ausnahme. Pep Guardiola (Trainer von Manchester City, Anm. d. R.) schliesst die Fans vom Trainingsgelände sogar ganz aus.

— **Bedauern Sie diese Entwicklung?**

Ich finde es schade, denn die Fans sind die Basis jedes Klubs. Die Fans sollten sich mit den Spielern und die Spieler mit den Fans identifizieren.

— **Was halten Sie von Fans, die, wie 2014 an der Weltmeisterschaft in Brasilien, die gegnerische Mannschaft systematisch auspfeifen?**

Es war ein Versuch, den Gegner zu zermürben. Auspfeifen ist eher kontraproduktiv, weil es den Druck auf die eigene Mannschaft erhöht und sicher nicht dazu beiträgt, dass sie besser spielt. Gleichzeitig wird der Gegner angestachelt.

— **Welche Mannschaft verhält sich vorbildlich, wenn es um den Ausdruck ihrer Identität geht?**

Die Italiener, wenn sie vor dem Spiel inbrünstig die Nationalhymne singen. Es gibt keine Nation, die das so vorbildlich macht. Dabei hilft sicher auch der Rhythmus der Hymne.

«Viele Trainer haben von der Presse ein Feindbild. Das finde ich nicht richtig.»

— **In welcher Sprache unterhalten Sie sich mit ausländischen Spielern?**

Die Amtssprache ist Deutsch. Als ich 2007 Franck Ribéry und Luca Toni zu Bayern holte, zogen wir Dolmetscher bei. Dadurch konnten wir auf persönlicher Ebene und im Detail kommunizieren. Es war aber auch klar, dass die Spieler sofort nach der Einstellung Deutschunterricht nehmen würden.

— **Was halten Sie von Politikern, die zu Fussballspielen kommen, um sich dem Wahlvolk und der Welt zu zeigen?**

Das möchte ich nicht beurteilen. Es gibt Politiker, die als Fans einer Mannschaft ins Stadion kommen, und andere, welche die Popularität des Fussballs für sich nutzen wollen.

— **Hans Ulrich Gumbrecht, Literaturprofessor an der Stanford University, beklagte in einem «NZZ»-Beitrag, dass der Bundesliga der Weltstar-Glanz mit Spielern wie Messi, Ronaldo, Suárez oder Neymar fehlt, weshalb die Medienverträge weniger üppig ausfallen als etwa in England oder Spanien. Was halten Sie von dieser Kritik?**

Stars wie Messi, Ronaldo usw. sind im deutschen Fussball nicht finanzierbar. Sie würden auch beim reichsten deutschen Klub, Bayern München, das Gehaltsgefüge sprengen. Hier wird die Philosophie verfolgt, dass fünf oder sechs Spieler ähnlich hohe Einkommen haben sollen und es keinen Ausreisser geben darf, der das x-Fache der anderen Spieler verdient.

— **Aber Sie würden schon zugestehen, dass einer dieser Weltstars dem deutschen Fussball guttäte?**

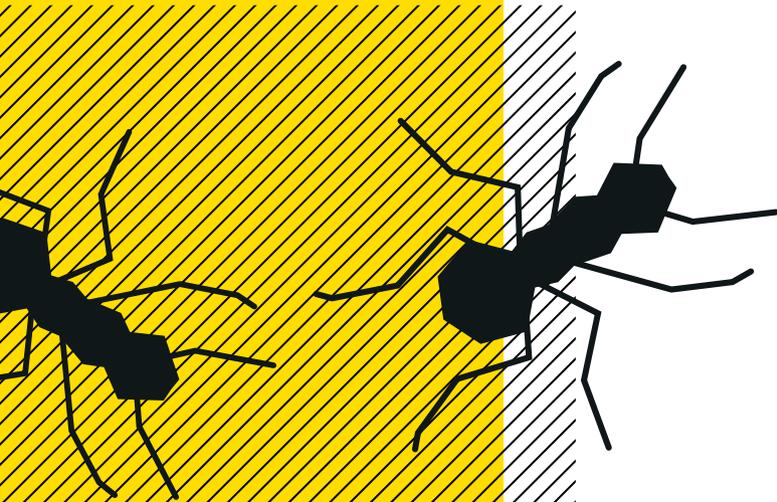
Natürlich wäre ein Messi bei Bayern München schön, aber es brächte zu viele Schwierigkeiten.

— **Wie findet ein Profisportler seine neue Identität nach der Aktivzeit? Welche Probleme können bei diesem Prozess auftauchen?**

Die Möglichkeiten im Fussball sind beschränkt. Deshalb ist es wichtig, dass sich ein Spieler auf diese Zeit vorbereitet. Während der Fussballkarriere eine Ausbildung zu absolvieren und erfolgreich abzuschliessen, wie es beispielsweise Oliver Kahn noch gemacht hat, ist heute nicht mehr möglich. Der Spieler muss sich jedoch frühzeitig mit dieser Phase beschäftigen und etwa die Kontakte mit den Sponsoren pflegen. Die Umstellung für den durchschnittlichen Spieler ist jedenfalls erheblich. Die Popularität geht sofort verloren, der Lebensstandard sinkt, und die Suche nach einem neuen Lebenssinn ist für viele Spieler eine grosse Herausforderung.

— **Welches ist Ihre zweitliebste Sportart?**

Früher war es Tennis, seit ich 50 bin, ist es Golf. Ich habe es in Bayern mit Beckenbauer und Hoeness gelernt und rasch gemerkt, dass man beim Golfen sehr gut abschalten und sich von den eigenen Problemen loslösen kann.



Wenig Hirn, viel Disziplin

Haustiere interagieren mit Menschen und haben mit der Zeit eine gewisse Individualität entwickelt. Ganz anders bei den Ameisen. Sie müssen genau vorgegebene Arbeitsleistungen erbringen – am besten, ohne zu denken. Mehr Hirn würde die Arbeit nur stören.



Nicht in Stein gemeisselt

Starke (Bild-)Marken verkörpern ihr Unternehmen wie kaum etwas anderes: die Muschel ist Shell, der Apfel Apple, der Stern Mercedes. Letzterer wurde vor über 100 Jahren eingeführt und zeigt exemplarisch, wie Logos sich im Lauf der Zeit ändern können, ohne ihre Kraft zu verlieren.

Foto: © Daimler AG



1902



1909



1916



1926



1933



1997

Mercedes-Benz

Weder Tier noch Pflanze

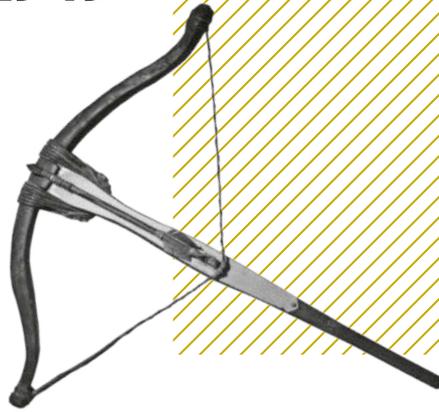
Ein Tier ist mobil und ernährt sich von lebender Materie. Pflanzen dagegen sind ortsgebunden und verwerten mithilfe von Licht anorganische Stoffe. Die Schleimpilze jedoch passen in keines dieser Reiche. Sie bewegen sich als einzellige Amöben wie niedere Tiere auf totem Holz. Dann aber bilden sie wie Pflanzen Fruchtkörper, worin sich mithilfe des Sonnenlichts Sporen bilden. Aus den Sporen werden schliesslich wieder tierartige Amöben.

Foto: © iStockphoto.com/TommyIX

1291, 1315, 1848, 1949

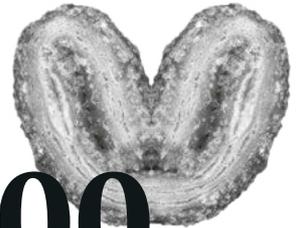
Die Identität der Eidgenossenschaft ist geprägt durch den Rütlichschwur (1291), den Sieg der Urschweizer über die Habsburger in der Schlacht am Morgarten (1315) und die Inkraftsetzung der Bundesverfassung (1848). Zwischen 1914 und 1949 regierte der Bundesrat mit umfassenden Vollmachten. Am 11. September 1949 wurde der Volksinitiative «Rückkehr zur direkten Demokratie» zugestimmt. Das in der Verfassung verankerte Volksrecht wurde wieder in Kraft gesetzt.

Foto: © depositphotos/EnsUPER



46 Generationen

Das Gästehaus Ryokan Hoshi in der japanischen Präfektur Ishikawa ist das älteste Familienunternehmen der Welt. Es ist seit 1300 Jahren im Besitz der Familie Hoshi – derzeit in der 46. Generation.



1000 Blätter

Mit Millefeuille (1000 Blätter) bezeichnen die Franzosen ein Blätterteiggebäck. Daraus werden dann etwa «palmiers» gemacht. Diese heissen in Deutschland Schweinsohren und in der Schweiz Prussiens. Ob daran wirklich die Preussen schuld sind, welche Neuenburg bis Mitte des 19. Jahrhunderts beanspruchten, lässt sich nicht mehr eruieren.

Foto: © Carola Schubbel/Fotolia



Nine Eleven

Wie zwei einfache Zahlen Identitäten bilden können, zeigt Nine Eleven. Das Zahlenpaar steht einerseits für die Terroranschläge auf das World Trade Center am elften Tag des neunten Monats 2001 in New York – ein Schock, der die USA in eine Identitätskrise stürzte. Andererseits ist 911 die Modellreihe von Porsche: evolutionär, mit klarer Identität über Generationen hinweg. Das Design des Neunelfers entwarf Ferdinand Alexander Porsche in den 1960er Jahren. Sein Leitsatz lautete: «Ein formal stimmiges Produkt braucht keine Verzierung.»

Foto: © depositphotos/shtaket

Schutz für Zeugen

Neuer Name, neue Papiere, neues berufliches und privates Umfeld, neue Identität – so lauten die Regeln des amerikanischen Witness Security Program (WITSEC). Seit seiner Lancierung im Jahr 1971 haben sich über 8500 Zeugen und rund 10'000 Familienangehörige dem amerikanischen Zeugenschutzprogramm unterstellt. Die meisten Zeugen sind Kriminelle, die gegen Drogenhändler, Terroristen oder kriminelle Vereinigungen ausgesagt hatten.



Identität – Herzstück der Unternehmens- führung

Erfolgreiche Marken überzeugen,
indem sie Position beziehen. Doch dafür
brauchen sie eine klare Identität.

Dr. Alexander Haldemann studierte an der Universität St. Gallen (HSG) Wirtschaftswissenschaften und promovierte an der Universität Zürich. Er ist ein Experte für strategische Marken- und Kommunikationsfragen. Ein wichtiger Schwerpunkt seiner Arbeit liegt im Bereich Neue Technologien und Digitale Transformation. Seit 2001 ist Alexander Haldemann CEO von MetaDesign, einer führenden Marken- und Designagentur mit 300 Mitarbeitenden und Standorten in Asien, Europa und Nordamerika.

«Unternehmensführung muss immer mit der Identitätsfrage beginnen.»

— Den Wandel – auch den tiefgreifenden Wandel – gab es schon immer. Früher aber war er besser vorhersehbar und damit besser zu steuern. Es gab die strategische Jahres-, Dreijahres- und Fünfjahresplanung. Unternehmen konnten die Produktentwicklung und notwendige Ressourcen kontinuierlich planen. Sie kannten ihre Wettbewerber. Sie waren in einem berechenbaren Umfeld mit mehr oder weniger hohen Eintrittsbarrieren.

«Everyone has a plan 'till they get punched in the mouth.»
(Mike Tyson)

Die heutige Realität sieht anders aus: Tempo und Ausmass der Veränderung fordern die Unternehmen, Pausen gibt es keine. Die Digitalisierung ist hier nur einer von vielen, eng verbundenen Treibern:

- die Veränderungen in unserer Gesellschaft – Stichwort Generation Y
- Konsumenten, die nach Erlebnissen streben, nicht nach materiellem Besitz
- der Aufstieg neuer wirtschaftlicher Zentren und die Entstehung einer multipolaren Weltordnung
- Robotics, künstliche Intelligenz und Big Data – und die damit verbundenen neuen Möglichkeiten in der wirtschaftlichen Wertschöpfung

— Die Folgen sind bekannt: Neue Unternehmen entstehen quasi aus dem Nichts und fordern die etablierten Wettbewerber heraus. Airbnb in der Hotellerie, Tesla in der Automobilbranche, Amazon im Handel – die Liste der Erfolgsgeschichten, welche die Fundamente etablierter Branchen erschüttern, lässt sich fast beliebig fortsetzen. Die klassischen Instrumente der Unternehmensführung, bewährt und eingespielt über Management-Generationen, versagen: Die Korrekturen in Produkt-, Vertriebs-, Marketing- oder Preispolitik – ihre Wirkung scheint zu verpuffen. Permanente Veränderung präsentiert sich als einzige Konstante.

— Was tun Unternehmen in dieser Situation? Sie stemmen sich mit aller Macht gegen die bedrohlichen Entwicklungen. Schliesslich werden die Werbeaktivitäten intensiviert mit dem Ziel, den flüchtigen Kunden bei der Stange zu halten. Das Ergebnis: austauschbare Produkte und ein Zielpublikum, das gegenüber den Werbeversprechen immer tauber und blinder wird.

«The best marketing doesn't feel like marketing.»
(Tom Fishburn)

Konsumenten kaufen heute nicht mehr nur das beste Produkt. Sie sind besser informiert und treffen ihre Kaufentscheidungen kritischer. Sie hinterfragen, warum sie etwas tun. Sie wollen Gutes tun und ihre Wertvorstellungen zum Ausdruck bringen. Und sie möchten sich mit anderen Menschen und Unternehmen verbinden, die ihre Vorstellungen teilen. Was zählt, ist die Substanz, der ideelle Mehrwert. Unternehmen werden immer mehr in die Verantwortung genommen, Probleme zu lösen und die Gesellschaft als Ganzes positiv zu beeinflussen.

— Gleichzeitig weiss die Käuferschaft um ihre Macht. Sie wendet sich von allem ab, was nach oberflächlichem Marketing aussieht. Die Konsequenz: Das Machtgefüge verschiebt sich vom Unternehmen zum Konsumenten.

Identität schafft Verbundenheit zwischen Menschen und Unternehmen

Hier setzt Identität ein. Denn Identität ist nicht ein kurzfristiges Mittel zur Absatzsteigerung oder zur Optimierung der Werbewirkung. Identität beantwortet die zentrale Frage nach dem «Warum?». Identität definiert, was das Unternehmen im Kern ausmacht, was es von den Wettbewerbern unterscheidet und was seine Kunden – und auch die Mitarbeitenden – langfristig begeistert.

— Wie ist zum Beispiel der Erfolg von Airbnb zu erklären? Damit, dass eine starke Identität das Unternehmen auszeichnet. Und dass Airbnb ein höheres Ziel verfolgt, als nur private Übernachtungsmöglichkeiten bestmöglich anzubieten. Die erklärte Raison d'Être ist die Vermittlung einzigartiger Reiseerlebnisse – von Mensch zu Mensch – in einer Welt, in der sich alle zugehörig fühlen. Mit rund drei Millionen Zimmern weltweit ist die Plattform heute bereits grösser als das Gesamtangebot von Hilton, Marriott und InterContinental.

— Gerade in Zeiten grosser Veränderung ist Identität der verlässliche Ankerpunkt für die Gestaltung der Zukunft. Die so verstandene Identität setzt sich aus drei tragenden Elementen zusammen:

– **Vision – wohin wollen wir?**

Visionen sind erreichbare Ziele – «dreams with a deadline». Nah genug, um realisiert zu werden, und gross genug, um zu begeistern.

– **Werte – was sind unsere Überzeugungen?**

Die Glaubensgrundsätze, die das Verhalten lenken. Werte sind identifikationsstiftend und handlungsleitend für die Mitarbeitenden.

– **Kompetenzen – was können wir am besten?**

Die prägenden Stärken, Fähigkeiten und Erfahrungen, die ermöglichen, sich erfolgreich am Markt durchzusetzen.

— Die Identität aus Vision, Werten und Kompetenzen lenkt das Denken und Handeln im gesamten Unternehmen in eine Richtung. Sie ist Selbstbild und verbindlicher Massstab für jeden Kontakt zum Kunden. Die Summe der einzelnen Interaktionen mit dem Kunden schafft das Markenerlebnis – das Fremdbild, das von aussen wahr-

genommen wird. Ziel der Markenführung ist die maximal mögliche Annäherung von Selbst- und Fremdbild. Oder in den Worten von Wolf Lotter: «Die Marke ist der Geist der Gemeinsamkeit von Unternehmen und Kunden.»

Der Mitarbeitende: erster Kunde der Marke

Unternehmensführung muss – gerade in Zeiten des Wandels – immer mit der Identitätsfrage beginnen. Welches übergeordnete Ziel treibt uns an? Für welche Werte stehen wir? Welchen Nutzen stiften wir für unsere Kunden, heute und morgen?

— Damit die Leitprinzipien im ganzen Unternehmen getragen werden, muss die fundierte Auseinandersetzung mit Identität möglichst viele Mitarbeitende einbeziehen. Ausschlaggebend sind das gemeinsame Verständnis, was Identität ausmacht, und der Wille, Identität im Alltag zu leben. Dabei ist jeder Mitarbeitende ein mächtiger Markenbotschafter – ganz unabhängig von Aufgabengebiet oder Hierarchiestufe. Gemeinsam führen die Mitarbeitenden die Marke und prägen das Image in der Öffentlichkeit. Bevor also Identität erfolgreich nach aussen getragen werden kann, muss sie intern Akzeptanz und Respekt finden. Oder wie Richard Branson es sagt: «Take care of your employees and they'll take care of your business.»

«Manche strahlen erst, wenn man sie etwas unterstützt»

Foto: © claudialarsen.ch



Dr. med. Colette Carmen

Camenisch studierte und promovierte an der Universität Zürich, bildete sich zur Fachärztin für Allgemein Chirurgie aus und arbeitete von 2008 bis 2010 an der renommierten Akademikliniken in Stockholm. Anschliessend war sie als Oberärztin für Plastische, Rekonstruktive und Ästhetische Chirurgie am Kantonsspital Thurgau AG und von 2012 bis im Frühling 2017 als Fachärztin für Plastische Chirurgie an der Klinik Pyramide in Zürich tätig. Seit April 2017 führt Colette C. Camenisch als Leitende Ärztin die Clinic Beethovenstrasse in Zürich.

— Frau Dr. Camenisch, was ist für Sie Schönheit?

Was ich als schön empfinde, ist nicht wichtig. Schönheit liegt im Auge des Betrachters. Das hat nun einmal etwas Wahres. Ich erfasse meine Patienten, wie sie sind. Dann versuche ich, das für diese Person Optimale zu schaffen. Das ist mein Schönheitsideal.

— Wie beeinflusst Ihre Arbeit die Identität eines Menschen?

Ich differenziere nicht zwischen innen und aussen. Ist ein Mensch glücklich und motiviert, empfinde ich ihn

als attraktiv. Ein charmanter, selbstsicherer Mann, der die männlichen Attribute ausstrahlt, wirkt auf Frauen attraktiv, auch wenn er nicht einem gängigen Schönheitsideal entspricht. Attraktivität und Souveränität machen schön.

— Also kommt Schönheit von innen?

Es ist ein Zusammenspiel, davon bin ich überzeugt. Es gibt eine Studie, bei der man in einer Psychiatrie der einen Hälfte der Probanden die Zornesfalte behandelt hat, bei der anderen Hälfte hat man sie belassen. Man hat her-

ausgefunden, dass die behandelten Patienten weniger Antidepressiva benötigen. Das ist ein Beweis, dass man sich besser fühlt, wenn man besser aussieht. Umgekehrt kann ich einen sehr auffälligen Makel im Gesicht nicht mit innerer Schönheit kompensieren. Schönheit ist kein One-Way-Ticket.

— **Finden Ihre Patientinnen dennoch ein Stück ihrer Identität unter dem Skalpell?**

Ich kann dazu beitragen, wie sich jemand fühlt, aber ich kann nicht beeinflussen, wer jemand ist. Manchmal strahlt jemand erst dann, wenn man ihn dabei etwas unterstützt. Ich verändere anatomische Probleme, damit ein Mensch einen besseren Zugang zu seiner Identität findet. Wenn dies gelingt, habe ich meine Arbeit gut gemacht.

— **Ein Beispiel aus Ihrer Praxis ...**

Vor kurzem habe ich einer Frau ihre Brust verkleinert, die sehr auffällig und für sie belastend war. Als ich ihr den Verband abgenommen habe, hat sie vor Freude geweint. Das war ein sehr emotionaler Moment. Ich habe richtiggehend gespürt, dass die Frau im Spiegel sich erstmals seit Jahren mit ihrem Körper identifizieren und sich annehmen kann.

— **Wie lange dauert diese Zufriedenheit an?**

Das kommt auf die Art des Eingriffs an. Die gerade genannte Patientin wird wohl keine weiteren Eingriffe vornehmen lassen. Andere Patienten kommen alle sechs Monate zu mir, um die Zornesfalte spritzen zu lassen. Viele meiner Patienten kommen wieder – insbesondere nach einem positiven Erlebnis. Es ist wie mit dem Haarfärben: Wird der graue Haaransatz wieder sichtbar, lässt man ihn sich nachfärben.

«Meine Patienten sprechen in Bildern und in Wünschen.

Ich transformiere diese in eine technisch-handwerkliche Aufgabe.»

— **Wann kommt der Punkt, an dem sich Ihre Patientinnen so akzeptieren, wie sie sind?**

Irgendwann wird einigen der Aufwand zu hoch. Das Äussere wird zudem zweitrangig, sobald jemand an einer Krankheit leidet. Wenn ein Patient Schmerzen hat oder lebensbedrohlich erkrankt ist, spielen Schönheit und Attraktivität keine grosse Rolle mehr.

— **Behandeln Sie auch Menschen, die aus Ihrer Sicht keine Behandlung nötig haben?**

Es ist sehr schwierig, nahezu makellosen Menschen eine Behandlung zu verweigern. Ich habe es jedoch schon getan. Gerade ist eine Patientin zu mir gekommen, weil ich ihre Freundin nicht behandelt habe. Sie hat dadurch Vertrauen in mich gefasst. Ich arbeite nach meiner eigenen Ethik und nach meinen eigenen Grenzen. Damit habe ich sicher auch schon Menschen verletzt.

— **Wenn eine Schönheits-expertin keinen Handlungsbedarf sieht, müsste sich die Kundin doch freuen ...**

Das könnte man meinen. Aber diese Patienten fühlen sich von mir in diesem Moment nicht ernst genommen. Oft nehmen sie sich selbst nicht als

schön wahr und haben ein verzerrtes Bild von sich selbst. Dann komme ich und sage ihnen, sie seien perfekt. Sie fühlen sich nicht verstanden.

— **Schönheitschirurgie scheint trotz stark zunehmender Nachfrage ein grosses Tabuthema zu sein.**

Dazu trage ich bestimmt nicht bei (lacht)! Auch wenn ich mit meiner Offenheit schon einige Male auf die Nase gefallen bin. Aber ich durfte dank Feministinnen Medizin studieren und darf heute meine eigene Klinik führen. Ich trage dazu bei, dass Frauen sich wohlfühlen – auch wenn ich an Stellen operiere, über die man nicht gerne spricht.

— **Die ganzheitliche Betreuung Ihrer Patientinnen ist Ihnen sehr wichtig. Ist bei Veränderungen des Körpers auch eine psychologische Begleitung wichtig?**

Das ist sogar sehr wichtig. Meine Aufgabe besteht zu 30% aus psychologischer Betreuung des Patienten. Ich bin nicht einfach nur Chirurgin. Den Patienten zu führen und seine Geschichte und Erwartungen zu interpretieren, ist enorm schwierig. Wenn ich ihn falsch verstehe oder seine Wünsche falsch interpretiere, dann haben wir beide ein Problem.

— **Was heisst das konkret?**

Meine Patienten sprechen in Bildern und in Wünschen. Ich transformiere diese dann in eine technisch-handwerkliche Aufgabe, die ich zu lösen habe. Es gibt aber auch Patienten mit einer gestörten Selbstwahrnehmung. Sie sehen sich im Spiegel an und interpretieren in ihr Ebenbild etwas hinein, was aus einer objektiven Sicht nicht nachvollzogen werden kann. In solchen Fällen ist es meine Aufgabe, dieses auffällige Verhalten zu erkennen und die Patienten an eine geeignete Adresse zu vermitteln.

«Ist ein Mensch glücklich und motiviert, empfinde ich ihn als attraktiv.»

— Kommen auch Männer zu Ihnen?

Gott sei Dank (lacht)! Aber noch viel zu wenige! Nur 10% meiner Patienten sind Männer. Die Tendenz ist jedoch steigend. Ich finde, Männer dürfen sich auch etwas anstrengen in Bezug auf ihr Aussehen. Es reicht nicht, ein grosses Portemonnaie zu haben und erfolgreich zu sein.

— Wo steht Ihre Branche in 20 Jahren?

Künftig werden wir viel eher mit körpereigenem Material arbeiten – zum Beispiel mit Eigenfett und mit Stammzellen. Vielleicht kann künftig auch so operiert werden, dass Narben weniger sichtbar sind als heute. Und ich glaube fest an den ganzheitlichen Ansatz. Ein geeignetes Resultat erreicht man nur im Zusammenspiel verschiedener Disziplinen.

— Attraktiv sein wird oft mit jugendlich sein gleichgesetzt.

Warum ist das so wichtig?

Das ist aus biologischer Sicht absolut sinnvoll. Wer jung ist, ist fruchtbar. Damit wir uns fortpflanzen, wirkt auf das andere Geschlecht diejenige Lebensphase attraktiv, in der wir am fruchtbarsten sind. Das ist in unseren Genen verankert.

— Wird man künftig den Alterungsprozess aufhalten können?

2009 haben die Entdecker des Enzyms Telomerase den Nobelpreis für Medizin erhalten. Sie fanden heraus, dass dieses «Unsterblichkeitsenzym» in gewissen unserer Zellen vorkommt und diese reparieren kann, wenn sie altern. Vielleicht werden wir mit dieser Erkenntnis den Alterungsprozess irgendwann beeinflussen können.

— Zur menschlichen Identität gehört auch unsere Endlichkeit.

Wie gehen Ihre Patienten damit um?

Das Sterben per se ist nicht das Problem. Meine Patienten möchten mit einer gewissen Würde altern. Man muss nicht ewig leben. Aber die Zeit, die man hat, möchte man gesund und aktiv erleben. Ich werde nie mit dem Wunsch nach dem ewigen Leben konfrontiert.

Foto: © gettyimages/4FFR



Mit starker Identität weiterwachsen

Vontobel vereinigt die Kernkompetenzen aus den drei Geschäftsfeldern Wealth Management, Asset Management und Investment Banking. Nachstehend äussern sich die drei verantwortlichen Leiter über die Bedeutung von Identität in ihrem Geschäft.



Georg Schubiger leitet seit 2012 das Wealth Management und ist Mitglied des Executive Board von Vontobel. Zuvor bekleidete er während zehn Jahren Führungsfunktionen bei der Danske Bank in Kopenhagen und der Sampo Group in Helsinki. Er studierte Finanz- und Rechnungswesen (lic. oec.) an der Universität St. Gallen und Politikwissenschaften (MA) am College of Europe in Brügge, Belgien.

— **Herr Schubiger, welche Rolle spielt die Identität eines Kunden für seine Betreuung und Beratung?**

Sie ist von grosser Bedeutung für eine ganzheitliche Betreuung unseres Kunden. Nur wenn wir ihn gut kennen, können wir abgestimmt auf seine Gesamtsituation und seine finanziellen Ziele passende Lösungen erarbeiten. Rein administrativ muss die Identifikation jedes einzelnen Kunden schon aus rechtlichen Gründen sichergestellt sein.

— **Verliert das Wealth Management aufgrund der Digitalisierung an Persönlichkeit?**

Im Gegenteil. Der persönliche Berater ist und bleibt das wichtigste Bindeglied zwischen dem Kunden und uns. Mit der Digitalisierung stehen zusätzliche Kanäle zur Verfügung. Unser Kunde kann, abhängig von seinem Domizil, auf seine Konten und unsere Dienstleistungen zugreifen oder via Chat-Funktion in Kontakt mit seinem Kundenberater treten. Die Digitalisierung bietet ihm dabei viele Annehm-

lichkeiten und unterstützt ihn bei der Kontrolle seines Portfolios.

— **Wenn Vontobel Wealth Management ein Luxusgut wäre, welche Marke würde es repräsentieren?**

Eine Marke aus der Uhrenindustrie, und zwar Patek Philippe. Sie weist viele Parallelen zu Vontobel auf. Neben Attributen wie Qualität, Präzision, Unverwechselbarkeit und Exklusivität steht die Marke vor allem auch für die Achtung und Pflege der Familienwerte über Generationen hinweg, für Unabhängigkeit, elegante Schlichtheit und hohe Servicequalität. Patek Philippe gehört wie Vontobel zu den erfolgreichen Nischenanbietern in einem zusehends härter umkämpften Markt.

— **Herr Schwarzer, das Asset Management ist in den letzten zwei Jahren auch durch Übernahmen gewachsen. Wie stellen Sie sicher, dass sich alle Mitarbeitenden mit Vontobel identifizieren?**

Der Erfolg von Übernahmen misst sich vor allem auch an der Integration der unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Diese müssen auf eine gemeinsame Grundlage gebracht werden. Dazu braucht es ein klares Wertesystem, das alle Beteiligten mittragen können und das die Identifikation und die Motivation der Mitarbeitenden stärkt. Ich denke, dass wir bei Vontobel ein Wertesystem erarbeitet haben, das diesen Zielen vollauf gerecht wird.

— **Was sind aktuell die stärksten Kernkompetenzen des Asset Managements? Wo liegt Zukunftspotenzial?**

Wir sehen uns gut aufgestellt in den Bereichen Aktien in entwickelten Märkten und Schwellenländern. Auch haben wir an den Standorten

— **Herr Studer, was trägt mehr zur Identitätsbildung bei, der Blick nach vorne oder die Besinnung auf früher?**

Es braucht beides. Um für die Zukunft gut gerüstet zu sein, darf man die Erfahrungen der Vergangenheit nicht ausblenden. Unsere Geschichte im Investment Banking ist geprägt durch die kontinuierliche Entwicklung neuer Produkte und durch innovative Leistungen. Innovation ist ein konstantes Attribut unserer Identität.

— **Ihre Sparte wirkt derzeit besonders erfinderisch ...**

Wir waren schon immer innovativ, zum Beispiel im Jahr 1994 mit der Emission unserer ersten Warrants. Pionier waren wir auch 2008, als wir deritrade® lancierten. Die elektronische Online-Plattform ermöglicht es qualifizierten Finanzdienstleistern, individuell angepasste Anlagelösungen selbstständig und in Echtzeit zu erstellen; deritrade® bildet heute den Grundpfeiler unserer Vontobel-Plattform-Strategie. Der Eindruck,

Zürich, London und New York eine besondere Expertise im festverzinslichen Bereich, um den Kunden Lösungen für ihren Anlagebedarf im Niedrigzinsumfeld bieten zu können. Durch unsere Spezialisierung in der Kundenbetreuung sind wir sehr nah am Kunden und können seine Bedürfnisse schnell und präzise verstehen.

— **Wie liesse sich die Lösungskompetenz im Asset Management noch steigern?**

Wir müssen noch mehr aus Kundensicht statt aus interner Sicht denken und noch schneller mit Ideen beim Kunden sein. Gleichzeitig müssen wir ihm alle Kommunikationswege bereitstellen, durch die er Informationen erhalten möchte. Dazu entwickeln wir gerade eine Kunden-App. Auch ist es uns ein Anliegen, unsere Produkte und Lösungen klarer, transparenter und besser darzustellen, damit der Kunde auch wirklich versteht, was er erhält und welche Risiken und Chancen er realistisch erwarten kann.

dass wir zurzeit besonders aktiv sind, ist aber richtig. Vor allem wenn es um die Digitalisierung unseres Geschäftsmodells geht. Dieses Jahr haben wir zum Beispiel die «Vontobel Investment Scout»-App lanciert. Mit der App können nun auch private Anleger ein passendes Anlageprodukt über das Smartphone für sich konfigurieren und emittieren lassen.

— **Was braucht es, um immer neue Wege zu beschreiten?**

Zum einen Mut und zum anderen Neugier. Man muss über den eigenen Horizont hinwegblicken. Dies tun wir im wahrsten Sinne des Wortes mit unserer voranschreitenden Internalisierungsstrategie. Gelebtes Unternehmertum gilt in meinem Geschäftsfeld als selbstverständlich, und ich schätze das sehr. Ich fordere meine Mitarbeitenden daher auf, sich aktiv einzubringen und auch eigene Ideen zu verfolgen.



Axel Schwarzer leitet das Asset Management und ist Mitglied des Executive Board von Vontobel. Bevor er 2011 zu Vontobel stiess, arbeitete er in verschiedenen Führungsfunktionen für die Deutsche Bank in Frankfurt und in New York. Axel Schwarzer studierte in Mainz und in Frankfurt Rechtswissenschaften.



Roger Studer leitet seit 2008 das Investment Banking und ist Mitglied des Executive Board von Vontobel. Er arbeitet seit bald 25 Jahren in leitenden Positionen für Vontobel. Weitere Erfahrungen in Führungsfunktionen sammelte Roger Studer bei der DG Bank, ABN Amro und bei Swiss Life. Er erwarb einen MBA Rochester-Bern.

Vontobel in Zahlen

am 30. Juni 2017

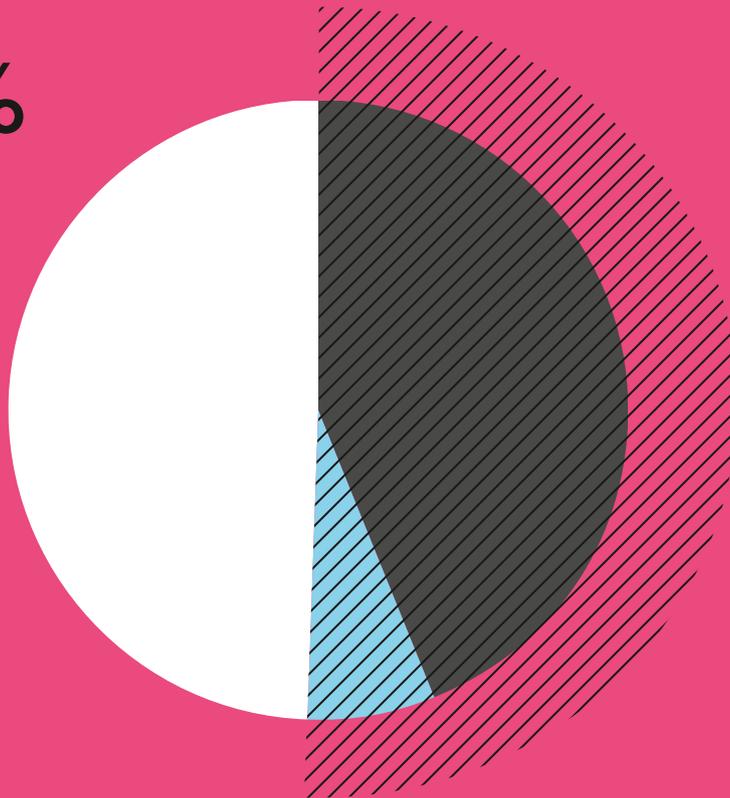
207.7

Total Kundenvermögen
(in Mrd. CHF)

Aktionärsstruktur¹

49.3%

Freie Aktien²



43.9%

Aktien im
Kernpoolvertrag³

50.7%

Gepoolte Aktien
insgesamt

6.8%

Weitere Familienaktien
im erweiterten Poolvertrag³

¹ Basis Aktienkapital von CHF 56'875 Mio.

² Inkl. Eigenbestand der Vontobel Holding, Management-Aktien und ungebundene Familienaktien

³ Aktionärsbindungsvertrag zwischen bedeutenden Kapitaleignern der Familien Vontobel. Der Kernpoolvertrag ist erstmals per Ende 2026 kündbar, der erweiterte Pool wurde mit einer unbestimmten Dauer abgeschlossen.

⁴ Quelle: Bloomberg

1.52

Eigenkapital
(in Mrd. CHF)

—

19.3%

CET1-Kapitalquote

—

12.9%

Eigenkapitalrendite

—

20.7%

Total Shareholder
Return
(im ersten Halbjahr)⁴

Ausgezeichnete Leistungen

Citywire Asia hat Vontobel Asset Management als «Best Group» in den Kategorien «Emerging Markets Debt – Hard Currency» und «Chinese Equity» ausgezeichnet.



Im aktuellen Extel Survey 2017 wurde das Brokerage-Team zum siebten Mal in Folge als bestes Haus für Schweizer Aktien ausgezeichnet.



An den Swiss Derivative Awards 2017 wurde Vontobel mit «Bestes Produkt auf alternative Basiswerte», zum vierten Mal in Folge mit «Bester Market Maker Hebelprodukte» und zum siebten Mal in Folge mit dem ersten Platz für «Top Service» ausgezeichnet.



«Investment Week» zeichnet die englische Fixed-Income-Boutique «TwentyFour» von Vontobel Asset Management als «Specialist Fixed Income Group of the Year» aus.



Identität entdecken im Landesmuseum Zürich



Foto: © Schweizerisches Nationalmuseum

Erweiterungsbau Landesmuseum Zürich

«Das Geschichtslabor bietet Jugendlichen die Möglichkeit, Geschichte interaktiv zu erleben.»

Andreas Spillmann

— Im Rahmen einer öffentlich-privaten Partnerschaft unterstützt Vontobel das Geschichtslabor, welches seit Sommer 2017 Bestandteil des reichhaltigen Vermittlungsangebots des Landesmuseums Zürich ist. Das Geschichtslabor richtet sich an Jugendliche verschiedener Altersstufen und lädt zu einem forschend-entdeckenden Umgang mit der Vergangenheit ein. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der eigenen Geschichte.

— Woher komme ich? Woher kommt meine Familie? In was für einer Gesellschaft lebe ich? Wie leben Menschen in der Schweiz miteinander? Wie wurde die Schweiz zu dem Land, in dem ich heute lebe? Solche oder ähnliche Fragen stellen sich Heranwachsende. Auf der Suche nach ihrer eigenen Identität hinterfragen sie ihre Umgebung und suchen nach Antworten zu ihrer eigenen Geschichte, der Geschichte ihrer Herkunft und der Entstehung des Landes, in dem sie aufwachsen.

«Die Auseinandersetzung mit der Geschichte fördert das Verständnis für die Gegenwart.»

Zeno Staub

— «Das Geschichtslabor zeigt eindrücklich, was die Zusammenarbeit zwischen einem Museum und einem privaten Unternehmen bewirken kann: Es bietet Jugendlichen die Möglichkeit, Geschichte interaktiv zu erleben und damit auch die eigene Vergangenheit zu erforschen», sagt Andreas Spillmann, Direktor des Schweizerischen Nationalmuseums, zu dem das Landesmuseum gehört.

— Das Museum als ausserschulischer Lernort bietet mit dem Geschichtslabor Schulklassen die Möglichkeit, entdeckendes, forschendes und gegenwartsorientiertes historisches Lernen zu erproben. «Die Auseinandersetzung mit der Geschichte fördert das Verständnis für die Gegenwart und schafft die Grundlage für eine tolerante, friedensstiftende Haltung gegenüber den Mitmenschen. Als global tätiges Unternehmen wissen wir um die Bedeutung solcher Werte», erklärt Zeno Staub, CEO von Vontobel. Die Forschungsergebnisse aus dem Geschichtslabor halten die jungen Teilnehmer in einem Album fest, das sie individuell oder in Gruppen gestalten.

Bei Vontobel gestalten wir die Zukunft aus eigener Hand.
Wir beherrschen, was wir tun – und tun nur, was wir beherrschen.

Von Zürich, Frankfurt am Main und London über
New York und Dubai bis nach Hongkong – an insgesamt
22 Standorten sind wir für unsere Kunden tätig.

Eine Übersicht unserer Geschäftsstellen
finden Sie auf vontobel.com

read and share
vontobel.com/impact

Impressum

Herausgeber

Vontobel Holding AG

Redaktionsleitung und Konzept

Christian Schilz, Renata Fäh

Beratung, Design und Realisation

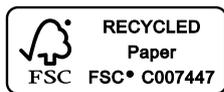
Linkgroup AG, Zürich, Metadesign, Zürich,
und Steiner Kommunikationsberatung, Uitikon

Bildnachweise

Titelbild: © Nadine Blum

S. 4: © gettyimages/fstop Images/S. Zirwes (Bild Fussballfeld)

S. 10: © Richard Jopson (Porträt-Bild)



klimateutral

powered by ClimatePartner®

Druck | ID 11665-1707-1009

Rechtliche Hinweise

«Impact 2017/18» dient ausschliesslich zu Informationszwecken. Die darin enthaltenen Angaben und Ansichten stellen deshalb weder eine Aufforderung noch ein Angebot oder eine Empfehlung zur Beanspruchung einer Dienstleistung, zum Erwerb oder Verkauf von Anlageinstrumenten oder zur Tätigkeit sonstiger Transaktionen dar. Ferner wird auf die Gefahr hingewiesen, dass Vorhersagen, Prognosen, Projektionen und Ergebnisse, die in zukunftsgerichteten Aussagen beschrieben oder impliziert sind, nicht eintreffen können. Vontobel Holding AG ist in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen rechtlichen Einheiten tätig. Nicht alle der hierin beschriebenen Dienstleistungen und Produkte von Vontobel stehen in allen Ländern oder allen Kundentypen zur Verfügung und können abhängig von den örtlich geltenden Gesetzen abweichen. Angaben und Aussagen zum geprüften Finanzergebnis sowie zur Corporate Governance sind ausschliesslich den Geschäftsberichten 2016 der Vontobel Holding AG zu entnehmen. Diese können unter www.vontobel.com oder auf Verlangen per Post bezogen werden. Die Gastautoren in dieser Publikation vertreten ihre eigene Meinung. Sie muss sich nicht mit derjenigen von Vontobel decken. «Impact 2017/18» ist noch in den weiteren Sprachen Englisch und Französisch erhältlich. Klimateutral produziert durch Linkgroup AG. 10/17

Vontobel
Gotthardstrasse 43
8022 Zürich
vontobel.com

