

wirtschaftsforum spezial



SPECIAL REVIEW ZUM 9. ZENTRALSCHWEIZER WIRTSCHAFTSFORUM

Mittwoch, 11. September 2019



**Opening Plenary:
Fachwissen und Argu-
mente statt Lärm im
Lobbying**
Seite 3

**Workshops:
Über Fokussierung,
Arbeitskräfte und
Overtourism**
Seiten 6 – 9

**Closing Key Notes:
Verhandlungsgeschick
ist wichtig – Laisser-
faire aber auch!**
Seiten 10 – 11

**Impressionen vom Pilatus:
Spannende Personen,
hervorragendes Wetter,
tolles Programm**
Seite 12

VERKAUFEN – DIE KÖNIGSDISZIPLIN IN WIRTSCHAFT UND POLITIK!

Das 9. Zentralschweizer Wirtschaftsforum befasst sich mit den Fragen, wie sich unsere Region, unser Arbeitsmarkt und unsere Politik erfolgreich verkaufen kann und wo die Werbetrommel noch mehr gerührt werden darf.

Ob in der Politik, im Standortwettbewerb oder auf dem Arbeitsmarkt: Der Erfolg steht und fällt erst mit dem Verkaufen. Wer dabei den Kunden vergisst, hat bereits verloren.

Das 9. Zentralschweizer Wirtschaftsforum steht ganz im Zeichen des Verkaufens. «Die Zentralschweiz besser verkaufen! Standort – Arbeitsmarkt – Politik»: Bereits der Titel des diesjährigen Forums zeigt auf, wie breit die Themenpalette und wie zentral das Thema Verkaufen respektive Vermarktung ist – und zwar für Wirtschaft, Politik und viele andere gesellschaftliche Bereiche. Bewusst beginnt das Forum mit der Frage, wie sich die Zentralschweiz in der Politik verkauft. Wie erfolgreich vertritt unsere Wirtschaft ihre Interessen in Bundesbern? Wo können wir noch zulegen und von wem können wir lernen? Es zeigt sich schon bald, dass die Zentralschweiz von aussen nicht nur als sympathische und bodenständige, sondern auch als homogene Region wahrgenommen wird. Aus der Innensicht bestätigt sich das Bild der Einigkeit nur bedingt. So, wie die Westschweiz aus Zentralschweizer Sicht als homogene Region erscheinen mag, bezeichnen viele Romands die französische Sprache als einzige Gemeinsamkeit ihrer Region. Auch die Illusion, die Zentralschweiz könne mit einigen klugen Lobbyisten und einflussreichen Einflüsterern ihre politische Ziele erreichen, wird bald zerschlagen. Politik ist ein beinhardt und langfristiges Geschäft, bei welchem Fakten, überzeugende Argumente und eine effiziente Informationsverarbeitung mehr zählen als informelle Gespräche im Hinterzimmer.

EIN ZUGÄNGLICHES UND MOTIVIERENDES THEMA

Doch beim diesjährigen Zentralschweizer Wirtschaftsforum geht es um mehr als



Fulminanter Start unter gekonnter Moderation von LZ-Chefredaktor Jérôme Martinu: Bauernverbandspräsident Markus Ritter, Ständerat Konrad Graber und der Zentralschweizer Konferenzsekretär Beat Hensler diskutieren, wie sich die Zentralschweiz auf der politischen Bühne besser verkaufen kann

bloss um das Verkaufen im politischen Sinne. Wie IHZ-Direktor Felix Howald eingangs erwähnt, hat das Thema Verkaufen – etwa im Gegensatz zu den eher schwerverdaulichen Themen der vergangenen Jahre wie Sicherheit, Bildung oder Infrastruktur – etwas Optimistisches, Leichtes, Frisches und Zugängliches. Dies wird im Verlauf des Forums deutlich, einerseits durch die mitreissenden Referate eines Marketing-Professors und eines Unternehmensberaters, andererseits durch die Ausführungen eines Künstlers, die mit einer gehörigen Portion (Selbst-)Ironie daherkommen. Während die drei in gewissen Punkten nicht weiter auseinander liegen könnten, zeigen sie doch alle auf, dass die emotionale Komponente beim Verkauf eine wichtige Rolle spielt. Es gilt, das Gegenüber anzusprechen, zu berühren, für sich zu gewinnen, zu bewegen und stets die Spannung zu orchestrieren. Harte Fakten, Zahlen und Analysen spielen dabei für einmal nur die zweite Geige.

In drei parallelen Workshops vertiefte die Teilnehmer unterschiedliche Bereiche: Die Frage nach der idealen Standortpromotion ist gerade in Zeiten globaler Mobilität und eines verstärkten Wettbewerbs zwischen den Regionen fundamental. Insbesondere, da die Zentralschweiz mit der gemeinsamen «Standortförderung Zentralschweiz», welche politisch nicht überlebt hat, eine vieldeutige Vergangenheit aufweist. Die Frage, wie wir unseren Arbeitsmarkt nach aussen besser vermarkten können, trifft auf grosses Interesse. Wie schaffen es grosse und kleine Firmen, die bitter nötigen Fachkräfte und Talente in die Zentralschweiz zu holen – und hier zu halten? Und schliesslich darf die Frage, wann aus viel Tourismus zu viel wird, nicht fehlen. Sprechen wir zu Recht von Overtourism oder wird der Begriff heute inflationär benutzt? Erfahren Sie auf den folgenden Seiten mehr über die Diskussionen, die spektakulärsten Voten und die Insights der 25 Referentinnen und Referenten.

NETWORKING BEI PRACHTS- WETTER

Das Networking ist seit jeher ein wichtiger Aspekt des Zentralschweizer Wirtschaftsforums. Auch dieses Jahr nutzen die Teilnehmer die Gelegenheit, sich bei wunderbarem Wetter auf der Terrasse, während des Mittagessens in der Galerie oder beim Farewell Dinner im Queen Victoria-Saal eingehend auszutauschen. Letztlich geht es beim Wirtschaftsforum auch ums Lernen. Und Folgendes müssen wir alle mitnehmen vom diesjährigen Wirtschaftsforum: Die Bauern können ihre Interessen besser durchsetzen, weil sie stärker politisiert sind als Unternehmer. Die Bitte der IHZ lautet also: Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, politisiert Euch mehr! Nur so können wir dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen für eine optimale Vermarktung der Zentralschweiz auch in Zukunft die richtigen bleiben!

FH

KOMMENTAR

UNZÄHLIGE ASPEKTE DES VERKAUFENS

Bereits bei den Eröffnungsreden von IHZ-Präsident Andreas Ruch und IHZ-Direktor Felix Howald wurde klar, dass die Organisatoren grosse Erwartungen an das diesjährige Zentralschweizer Wirtschaftsforum haben. Denn Verkaufen hat viele Aspekte. Verkaufen muss man nicht nur im eigenen Betrieb und in der Wirtschaft allgemein; wir verkaufen und vermarkten uns alle täglich in mehrfacher Hinsicht, als Person, als Firma, als Region, in der Politik, auf dem Arbeitsmarkt, regional, national, international. Trotz des hohen Anspruchs und des breit gefächerten Programms, gelang es der IHZ auch dieses Jahr, den 240 Teilnehmern, vornehmlich Wirtschaftsführerinnen und -führer aus dem Mitgliederkreis der IHZ, neue Ideen, Impulse und Insights auf den Weg zu geben. Verkauft wird seit Menschengedenken und so sind auch die meisten Verkaufskonzepte nicht revolutionär. Doch manchmal ist es genauso wertvoll, sich gewisse grundlegende Zusammenhänge wieder einmal in Erinnerung zu rufen und diese im Alltag bewusster und konsequenter zu berücksichtigen. Am richtigen Ort sein, zur richtigen Zeit, mit den richtigen Informationen, Argumenten und Facts? Klingt simpel und logisch. Doch setzen wir dies auch immer um? Die richtigen Personen an den wichtigen Stellen platzieren? Eigentlich auch einleuchtend, doch ist in der Realität nicht häufiger das Gegenteil anzutreffen? Oder der Fokus auf die Wünsche, Probleme und Erwartungen der Kunden, und zwar nicht nur in Bezug auf die Gegenwart, sondern auch mit Blick in die Zukunft? Auch das scheint überzeugend, aber verhalten wir uns ehrlicherweise nicht öfters so, wie es Künstler Wetz spitzzüngig formuliert: «Ich kümmerge mich doch nicht um die Kunden und deren Wünsche! Ich mache einfach, was ich will!» Warum denn in die Ferne schweifen? Manchmal profitieren wir von den naheliegendsten und augenfälligsten Anregungen am meisten!

FH

COMMUNITY BUILDING VOR SPÄTSOMMERLICHEM BERGPANORAMA



Das «Wandergrüpli» motiviert und zielstrebig auf dem Weg nach oben



Viel Platz und Zeit fürs Networking



Auch Petrus scheint es gut mit der IHZ zu meinen: Kein Wölkchen am Himmel

«Zeigen Sie Ihre Emotionen!» So empfängt IHZ-Direktor Felix Howald, Gründer und Spiritus Rector des Zentralschweizer Wirtschaftsforums, die Teilnehmer. Howald führt dieses Jahr zum letzten Mal durch das Programm des Forums, da er Ende Jahr als Direktor der IHZ zurück-

tritt. Während des Tages wird immer deutlicher, dass Verkaufen in der Tat sehr viel mit Emotionen zu tun hat. Die spannenden Panels und anregenden Key Notes zu den Themen Verkaufen und Vermarktung bilden den roten Faden durch die Veranstaltung. Fast genauso wichtig ist den



Führen zum letzten Mal gemeinsam durch das Wirtschaftsforum: IHZ-Präsident Andreas Ruch mit dem scheidenden Direktor Felix Howald

Teilnehmern aber das lockere, informelle und durch das einmalig schöne Spätsommerwetter hoch oben auf dem Pilatus unterstützte Networking. Für die Wandergruppe, die inzwischen auf knapp 50 Personen angewachsen ist, beginnt das Networking bereits frühmorgens um 6.00 Uhr am Fusse des Luzerner Hausbergs in Alpnachstad. Die gemeinsame Talfahrt nach 22.00 Uhr – respektive die Übernachtung auf 2'132 Metern über Meer für die Glücklichen, die sich dieses Zückerchen gönnen – runden das Erlebnis ab. Total Costumer Experience! Was vor neun Jahren entstanden ist und sich über die Jahre stetig weiterentwickelt hat, ist inzwischen zu einer echten Institution, einem Traditionsanlass in der Zentralschweizer Wirtschaftswelt geworden. Eine Tradition, mit der die IHZ ihren Mitgliedern einen echten Mehrwert bietet. Die Bedeutung des Community-Gedankens darf dabei nicht unterschätzt werden. Mitgliedschaften kommen und gehen, sie sind austauschbar geworden. Communities hingegen wachsen und entwickeln sich, und man bleibt über Jahre hinweg Teil davon – Teil der IHZ-Community.

FH



Maréchaux-Gruppe: ein starkes Netzwerk für Ihren Mehrwert

Die Maréchaux-Gruppe verbindet mehrere Unternehmungen aus den Bereichen Elektroinstallation, Telekommunikation, Gebäudeautomation, IT/ICT und Sicherheit zu einem umfassenden Experten-Netzwerk, das sich über die gesamte Schweiz erstreckt. So bündeln wir Elektro-Kompetenzen, nutzen Synergien und schaffen Mehrwert für Sie.

Auch in den Bereichen Immobilienentwicklung, Hotellerie, Fassadenbau, Strahltechnik sowie Maler- und Gipserarbeiten sind wir für Sie ein verlässlicher Partner mit hoher Fachkompetenz.

Qualitätsbewusst. Nachhaltig. Innovativ.

Die **Maréchaux-Gruppe** | Maréchaux Elektro AG Luzern | Maréchaux Elektro AG Stans | Maréchaux Elektro AG Bern | Maréchaux Elektro AG Sursee | Maréchaux Electricité SA Lausanne | Maréchaux Härkingen | Maréchaux Elektro AG Cham | BE electric AG Zollikon | Bonetti Elektro AG Meggen | Cabletron AG Zürich | Elektro Gotthard AG Andermatt | Elektro Imholz AG Schattdorf | Elektro Kaiser AG Sachseln | Elektro-Kuster AG Engelberg | Elektro QS GmbH Kriens | Hürzeler & Schafroth Elektro-Technik AG Winterthur | Studer Erwin Elektro AG Römerswil | Widmer Elektro-Telecom AG Ebikon | InfraTech AG Stans | Telsec ESS Schweiz AG Wangen | TurnKey Communication AG Root D4 | TurnKey Services AG Root D4 | Radisson Luzern (BHS Hotel AG) | MVM AG Emmen | MVM AG Zug | Huwyler Studer AG Luzern | SPZ AG Härkingen



mein maler mein gipser

Führend bei Oberflächen durch Kompetenz und Leidenschaft.

Vereinbaren Sie jetzt für eine Besichtigung des Showrooms einen Termin mit uns!

WIE GEWINNEN WIR IM WETTBEWERB DER REGIONEN?

Opening Plenary: Überzeugende Sachargumente und Geschlossenheit in wichtigen Themen bringen die Zentralschweiz voran.

Finanzen, Infrastruktur, Bundesratssitze: Immer wieder spielt der Wettbewerb der Regionen. Entscheidend für das Abschneiden der Zentralschweiz sind nicht laute Lobbyisten in Bern, sondern überzeugende Sachargumente und intelligente Lösungen sowie die Geschlossenheit der sechs Kantone in wichtigen Fragen, so das Fazit der diesjährigen Opening Plenary.

Zur Einleitung in die Diskussion um das Thema «Lobbying in Bern: Wie schlägt sich die Zentralschweiz?» stellt Moderator Jérôme Martinu, Chefredaktor der Luzerner Zeitung, den Podiumsteilnehmern eine Reihe von Quizfragen. Von der Obwaldner Gemeinde, die flächenmässig gleich gross ist wie die Stadt Zürich, bis zum häufigsten Nachnamen im Kanton Uri. Das Quiz, das Beat Hensler, Konferenzsekretär der Zentralschweizer Regierungskonferenz, für sich entscheiden kann, macht vor allem Eines deutlich: Die Zentralschweiz ist eine äusserst vielseitige Region.

EINE REGION MIT VIELEN POSITIVEN EIGENSCHAFTEN

Danach gefragt, was die Zentralschweiz ausmache, beschreibt der Luzerner Ständerat Konrad Graber die Region, ihre Wirtschaft und ihre Gesellschaft mit einer ganzen Reihe positiver Attribute. Dazu zählt Graber die Bodenständigkeit der Bevölkerung, ein anständiger Umgang, ein ausgesprochen hohes Mass an Leistungsbereitschaft und Qualitätsbewusstsein und nicht zuletzt die landschaftliche Schönheit, welche die ganze Region auch touristisch besonders attraktiv macht.

Auch für Beat Hensler gibt es verschiedene verbindende Elemente zwischen den

HOMOGEN ODER HETEROGEN?

Verglichen mit anderen Schweizer Grossregionen wird die Zentralschweiz als relativ einheitliche Region wahrgenommen. Der St. Galler Markus Ritter bestätigt diesen Eindruck: «Von aussen betrachtet funktionieren die Zentralschweizer Kantone sehr ähnlich.» Aber ist die Zentralschweiz wirklich homogener als die Romandie, das Tessin oder die Ostschweiz? Beat Hensler findet, dass die Zusammenarbeit in der Zentralschweiz tatsächlich bereits gut funktioniert, dennoch gebe es noch Luft nach oben. «Die sechs Zentralschweizer Kantone sind auch Konkurrenten und das muss so sein; Konkurrenz belebt das Geschäft.» Wichtig sei, dass man nach aussen in der Lage sei, gemeinsam aufzutreten. «Immer, wenn es uns gelingt, als Zentralschweiz zusammenzustehen, sind wir stark und können etwas erreichen», ist Beat Hensler überzeugt.

Und wie wird die Zentralschweiz in Bundesbern wahrgenommen? Laut Konrad Graber gibt die Region in Bern eher ein heterogenes Bild ab. Numerisch verfügt die Region über relativ wenige Parlamentarier, deshalb müsse man über die Regionsgrenzen hinaus zusammenarbeiten. Dazu braucht es überzeugende Sachargumente: «Das beste Lobbying nützt nichts, wenn man keine guten Fakten hat», fasst

«Das beste Lobbying nützt nichts, wenn man keine guten Fakten hat.»

Konrad Graber



Die Voten von Ständerat Konrad Graber lassen seine politische Routine und Souveränität immer wieder aufblitzen

Zentralschweizer Kantone: Geographisch ist der Vierwaldstättersee das Bindeglied, historisch betrachtet die gemeinsame Geschichte und Tradition. In wirtschaftlicher Hinsicht verbindet die Zentralschweiz unter anderem der Tourismus, der in allen Kantonen eine wichtige Rolle spielt. Beat Hensler betont weiter: «Wir sind eine vergleichsweise kleine, aber feine Region mit bewusst schlanken Verwaltungsstrukturen.» Nach Auffassung von Beat Hensler ist die Zentralschweiz mit ihren schlanken Strukturen bisher sehr gut gefahren.

Markus Ritter, Präsident des Schweizer Bauernverbandes und Nationalrat des Kantons St. Gallen, bringt als Ostschweizer die Aussensicht in die Diskussion ein. Er charakterisiert die Zentralschweizer als zuverlässig, pragmatisch, geradlinig, bodenständig und sympathisch. «Im Unterschied zu den Vertretern anderer Regionen haben die Zentralschweizer keine Angst, wenn sie den Pulverdampf riechen. Sie stehen für ihre Anliegen ein, sind bereit zu kämpfen und können sich auch durchsetzen.»

«In Bern frisst nicht der Grosse den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen.»

Markus Ritter

Nach der Erfahrung der Bundesparlamentarier Konrad Graber und Markus Ritter spielt der Wettbewerb zwischen den Regionen immer dann, wenn etwas verteilt

wird, seien dies nun Finanzmittel, Aufgaben oder Standorte für strategische Infrastrukturen oder Behörden. Hier spielen wiederum Argumente eine wichtige Rolle. «Mindestens so zentral ist es aber, dass man diese zur richtigen Zeit und am richtigen Ort bei den richtigen Personen vorbringt», sagt Markus Ritter. Er sieht einen



Bringt eine kritische – und auch lobende – Aussensicht ein, und einige zusätzliche verbale Farbtupfer: Bauernverbandspräsident Markus Ritter

Vorteil der Zentralschweiz in ihrer starken Vertretung im Ständerat, den er für sachpolitische Entscheide als die entscheidende Parlamentskammer erachtet. «Die Zentralschweizer Kantone stellen fast einen Viertel des Ständerats und sie haben die Gnade, gute Köpfe nach Bern zu schicken.» Beat Hensler betont ebenfalls, dass eine starke und geschlossene Interessenvertretung in entscheidenden Fragen wichtig ist. Dabei sind die spürbaren wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Unterschiede der sechs Zentralschweizer Kantone sowohl Herausforderung als auch Chance. Gerade am Beispiel des kürzlich diskutierten nationalen Finanzausgleichs lässt sich das gut beobachten. Hier ist keine andere Region so heterogen wie die Zentralschweiz, die ungefähr gleich viele Geber- wie Nehmerkantone aufweist. «Trotz der offensichtlichen Interessenkonflikte ist es den Finanzdirektoren gelungen, den Blick für das Wesentliche zu behalten und geschlossen für eine Lösung einzutreten, die das übergeordnete Interesse der Zentralschweiz vor die Partikularinteressen der einzelnen Kantone stellt», freut sich Beat Hensler, der Konferenzsekretär der Zentralschweizer Regierungskonferenz. Für die einzelnen Kantonsvertreterinnen und -vertreter sei dies teilweise nicht einfach gewesen. Sie mussten sich bisweilen vorwerfen lassen, für «ihren» Kanton nicht das Maximum herausgeholt zu haben.

Ein weiteres aktuelles Beispiel, bei dem das Zentralschweizer Lobbying kontrovers diskutiert wurde, ist die letzte Bundesratswahl. Verschiedentlich wurde der Vorwurf laut, die Zentralschweiz sei zu wenig aktiv gewesen, um einen Bundesratssitz zu gewinnen. Sowohl Beat Hensler als auch Konrad Graber finden allerdings, dass ein intensiveres Lobbying nicht zielführend gewesen wäre. Konrad Graber fügt an, dass die Bedeutung einer regionalen Bundesratsvertretung ohnehin überschätzt werde, gerade weil eine Bundesrätin oder ein Bundesrat in Angelegenheiten, die die eigene Region betreffen, vorsichtig sein müsse, um glaubwürdig zu bleiben. Die Podiumsteilnehmer sind sich einig: Die ausgewogene Vertretung aller Landesteile im Bundesrat ist zwar wichtig und die Herkunft einer Person kann ihre Perspektive und Herangehensweise prägen. Aber Bundesrätinnen und Bundesräte müssen im nationalen Interesse handeln. Ausschlaggebend ist, dass die beste Kandidatin oder der beste Kandidat in die Regierung gewählt wird, unabhängig davon, woher sie oder er stammt.

WIE WICHTIG SIND INFORMELLE WEGE?

Im Vordergrund der politischen Einflussmöglichkeiten auf Bundesebene stehen für die Kantone und Regionen die institutionellen Wege über das Parlament, die Kommissionsarbeit und die Vernehmlassungen. Spielt die informelle Einflussnahme also überhaupt keine Rolle? Konrad Graber schätzt, dass im Ständerat 99% der Entscheidungsfindung über die offiziellen Kanäle erfolgt und lediglich ein verschwindend kleiner Teil der Diskussionen informell abläuft. Auch der Nationalrat und seine Kommissionen funktionieren laut Markus Ritter grösstenteils über die bekannten institutionalisierten Wege. «Aber gerade am Anfang, wenn die Meinungen noch nicht gefestigt sind, ist es wichtig, dass man miteinander redet, in den Parteien und über die Parteigrenzen hinweg, um Strategien zu entwickeln», so der St.

Galler Nationalrat. Entsprechend nutzt man auch seitens der Zentralschweizer Kantone primär die institutionellen Formen der Einflussnahme. «Wir haben uns bewusst für schlanke Strukturen entschieden und unterhalten kein Heer von Lobbyisten in der Wandelhalle, weil wir überzeugt sind, dass unsere Parlamentarier und vor allem unsere Ständeräte unsere besten Interessenvertreter sind», hält Beat Hensler fest. Der Austausch mit den Ratsmitgliedern ist nicht auf die einzelnen Kantone beschränkt, sondern findet darüber hinaus auch regional statt. Dies setzt gemeinsame Interessen und Ziele voraus: «Wenn wir uns nicht einig sind, was wir als Region Zentralschweiz wollen, können unsere Parlamentarier uns auch nicht vertreten.» Das schliesse nicht aus, dass man nicht auch einmal auf ein emotionales Argument setze oder einen Bundesrat anrufe, aber die primären Ansprechpersonen sind die eigenen Parlamentsmitglieder; sie gilt es, mit Fakten zu überzeugen.

Konrad Graber pflichtet bei, dass es für ihn als Ständerat unbedingt nötig sei, den direkten und regelmässigen Austausch mit den kantonalen Regierungsrätinnen und Regierungsräten zu pflegen. Dies bedeute freilich nicht, dass er die kantonalen oder regionalen Positionen unverändert und unhinterfragt übernehme, aber im engen Dialog sieht er einen zentralen Mehrwert für seine Parlamentsarbeit.

DIE ZENTRALSCHWEIZER WIRTSCHAFTSANLIEGEN BEWUSST UND GEZIELT PLATZIEREN

Und wie steht es mit der Vertretung der Interessen der Zentralschweizer Wirtschaft in Bundesbern? Markus Ritter, der als Präsident des Schweizer Bauernverbandes eine Lobby vertritt, die gemeinhin als sehr stark wahrgenommen wird, meint dazu: «In Bern frisst nicht der Grosse den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen. Die Kunst ist es, zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Argument in das richtige Gremium zu gelangen.» Dies hat seiner Meinung nach mehr mit effizienter Informationsverarbeitung zu tun als mit eigentlicher Lobbyarbeit. Auch die Wirtschaft muss sich mit ihren Anliegen und Argumenten im richtigen Moment zu Wort melden. «Denn wenn wir uns nicht selber einsetzen, um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aktiv zu gestalten,

DIE REFERENTEN OPENING PLENARY

- Konrad Graber, Ständerat Luzern, Partner BDO AG
- Beat Hensler, Konferenzsekretär Zentralschweizer Regierungskonferenz
- Markus Ritter, Präsident Schweizer Bauernverband, Nationalrat St. Gallen
- Moderation: Jérôme Martinu, Chefredaktor Luzerner Zeitung

tut es jemand anderes.» Konrad Graber findet es ebenfalls wichtig, dass politische Entscheide auf der Basis einer informierten Gesamtsicht getroffen werden. Der Austausch mit Lobbyisten ist dabei eine Informationsquelle unter vielen. Im Vordergrund stehen für ihn aber die Vernehmlassungen und die Anhörungen in den Kommissionen, wo alle Player einbezogen werden und eine Rundumsicht der Argumente präsentiert wird.

«Immer, wenn es uns gelingt, als Zentralschweiz zusammenzustehen, sind wir stark und können etwas erreichen.»

Beat Hensler

Auch die politischen Gremien der Zentralschweiz setzen sich auf nationaler Ebene für die hiesigen Wirtschaftsinteressen ein. Laut Beat Hensler nutzt man die vorhandenen Foren wie etwa die Regierungs- und Fachdirektorenkonferenzen bewusst und verwendet die Kanäle gezielt, um gemeinsame Anliegen zu platzieren. «Müssten wir als Zentralschweizer Regierungskonferenz lauter sein? Das haben wir auch schon diskutiert. Traditionellerweise sind wir eher bescheiden und nicht so laut. Das heisst aber nicht, dass wir unsere Arbeit nicht machen und unsere Meinung nicht vertreten», so der Konferenzsekretär.

NOCH INTENSIVERE ZUSAMMENARBEIT ZUM WOHL DER STARKEN REGION ZENTRALSCHWEIZ

Gefragt nach Verbesserungspotentialen im Zusammenspiel mit der Bundespolitik stellen die Podiumsteilnehmer den weiteren Ausbau der Zusammenarbeit zwischen den Kantonen in den Vordergrund. Gerade in Bereichen wie dem Gesundheitswesen und der Bildung sollte noch intensiver kooperiert werden. Und hier spielen die Entscheidungsträgerinnen und -träger eine massgebliche Rolle, die mutig und weitsichtig im Sinne der regionalen Interessen handeln. Insgesamt wird der Region Zentralschweiz auf dem Podium aber sowohl im nationalen wie im internationalen Vergleich einhellig ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt. Von der landschaftlichen Attraktivität für die Naherholung und den Tourismus bis zur hervorragenden Qualität der Fachkräfte, der Unternehmen und des Bildungs- und Forschungsplatzes: Die Zentralschweiz verfügt über eine Vielzahl ausgezeichneter Standortvorteile. Und so überrascht auch das augenzwinkernde Schlussstatement des St. Gallers Markus Ritter nicht: «Müsste ich aus der Ostschweiz wegziehen, würde ich in die Zentralschweiz kommen.»

10



Beat Hensler ortet bei allen gemeinsamen Interessen auch klare Unterschiede unter den Zentralschweizer Kantonen

 ewl

**versorgt
täglich.**

In Luzern zuhause, in der Zentralschweiz aktiv, versorgen wir Menschen und Unternehmen rund um die Uhr. Ob Energie, Wasser, Internet oder Beratungen, wir bieten vielseitige Lösungen. ewl-luzern.ch



**Die starke Partnerin der
Zentralschweizer KMU.**

Erfolg ist individuell. Lassen Sie sich deshalb massgeschneidert und persönlich beraten.

www.kantonalbank.ch

Gemeinsam wachsen.



Kantonalbank

JOB-TO-BE-DONE: WAS KUNDEN WOLLEN

Opening Key Note: Erfolgreich ist nur, wer weiss, was seine Kunden wollen.

Auf vielfachen Wunsch der Forumsteilnehmer wurde Prof. Dr. Stefan Michel, Dean IMD Executive MBA und Professor für Marketing und Service Management, bereits zum zweiten Mal als Referent ans Zentralschweizer Wirtschaftsforum eingeladen. Passend zum diesjährigen Thema Verkaufen thematisiert er das Konzept des Job-to-be-done.

Der Job-to-be-done, kurz JTBD, bezeichnet den Mehrwert, den ein Produkt oder eine Dienstleistung für einen Kunden stiftet. Entscheidend bei diesem Konzept ist, dass der Job-to-be-done immer aus Kundenoptik definiert wird. Im Zentrum steht nicht ein abstrakt-theoretischer Kundennutzen, den kluge Köpfe in der Produktentwicklung oder im Marketing formulieren, sondern der effektive Mehrwert, der ein tatsächlicher Kunde aus dem Produkt zieht.

Wie muss man sich den Job-to-be-done vorstellen? Stefan Michel illustriert das Konzept mit einer Fallstudie: Eine amerikanische Fastfood-Kette möchte den Absatz seiner Milchshakes ankurbeln. Wie soll das Unternehmen vorgehen? Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutieren einige Minuten angeregt und formulieren kreative Vorschläge, wie das Unternehmen mehr Milchshakes verkaufen könnte.



Als ehemaliger Hotelier weiss Stefan Michel bestens, was Verkaufen heisst

Stefan Michel bringt den Job-to-be-done auf den Punkt: der Milchshake muss mindestens dreissig Minuten hinhalten, denn wer ihn zu schnell trinkt, riskiert unangenehme Magenprobleme. Wie bringt man also den Kunden dazu, den Shake langsam und in kleinen Schlucken zu geniessen? Indem man dem Shake kleine Fruchtstückchen beifügt, die ab und zu im Trinkhalm hängen bleiben. So trinkt man automatisch langsamer, hat keine Magenbeschwerden und kriegt erst noch den Eindruck, der Shake sei aus frischen, gesunden Früchten zubereitet.

EIN UMDENKEN AUS KUNDENSICHT

Der Blick auf den Job-to-be-done erfordert einen fundamentalen Perspektivenwechsel. Unternehmen müssen sich in die Lage ihrer Kunden versetzen und sich mit der Frage auseinandersetzen: Welche Funktion erfüllt unser Produkt oder unser Service für unsere Kunden? Und mit Blick auf die Zukunft: Wer sind unsere Kunden in fünf Jahren und was wollen sie?

«Der Kunde heisst Kunde, weil er immer wieder zurück kommt.»

Stefan Michel

Auf die Frage, warum es für Unternehmen erfolgskritisch ist, ihren Job-to-be-done zu kennen, liefert Stefan Michel fünf Argumente: Erstens hilft die JTBD Perspektive, die Relevanz strategischer Entscheide richtig einordnen zu können. Zweitens gelin-

gen herausfordernde Transformationsprozesse nur dann, wenn ein Unternehmen seinen Job-to-be-done kennt. Drittens ermöglicht die Kundenperspektive eine Planung der Zukunft über drei Zeithorizonte. Viertens erlaubt die JTBD-Sicht ein produktives Adaptieren der Strategie, indem Strategie als Lernprozess und nicht als statischer Ist-Zustand angesehen wird. Und schliesslich fördert die Job-to-be-done Sicht auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden durch Benennung und Fokus auf einen sinnhaften Unternehmenszweck, englisch «Purpose».

Was geschieht, wenn ein Unternehmen, am JTBD vorbei operiert, zeigt Michel am Beispiel Netflix. In einer frühen Phase der Unternehmensgeschichte hat Netflix sein Angebot derart umstrukturiert, dass die Nutzer fortan zwei unterschiedliche Logins benützen mussten, um auf die DVD Vermietung resp. Streaming-Dienste zugreifen zu können. Diese Zweiteilung des Angebots war aus Kundensicht umständlich und schwer nachvollziehbar und wurde entsprechend schlecht angenommen. Was folgte, war ein wirtschaftliches Desaster: Netflix musste die Umstrukturierung wieder rückgängig machen und zur ursprünglichen Angebotsstruktur zurückkehren, die Analysten fragten sich, was die Strategen des Unternehmens geritten hat und der Börsenkurs brach um satte 60% ein. Die Lehre aus der Fallstudie Netflix lautet: Wer nicht versteht, wie seine Kunden ticken, muss dafür teuer bezahlen.

JOB-TO-BE-DONE ALS VORAUSSETZUNG ERFOLGREICHER TRANSFORMATIONEN

Transformationsprozesse sind per se herausfordernd für Unternehmen und deren Mitarbeitende. Noch schwieriger werden sie indes, wenn ein Unternehmen seinen JTBD nicht kennt. Eine Transformation kann nur dann gelingen, wenn ein Unternehmen ein Verständnis für seinen Job-to-be-done entwickelt und dieses in der Firma verankert hat.



Infotainment at its best: IMD-Professor Stefan Michel bringt die Zuschauer zum Lachen und zum Denken

Der Fokus auf den Kundennutzen hilft auch dabei, das eigene Geschäftsmodell auf seine Nachhaltigkeit hin zu überprüfen. Stefan Michel illustriert dies anhand eines Drei-Horizonte-Modells, das bei

nungshorizonten gilt es stets den Job-to-be-done im Hinterkopf zu behalten. Unternehmen müssen sich also nicht nur überlegen, welchen Nutzen ein Produkt oder eine Dienstleistung in der unmittelbaren Gegenwart stiften, sondern auch, worin der Mehrwert in Zukunft bestehen soll.

STRATEGIE ALS DYNAMISCHER LERNPROZESS

Michel versteht Strategie dynamisch, denn der Job-to-be-done kann sich immer wieder verändern. Die Lehre von der Strategie als statisches Konstrukt hält er für einen Mythos. Strategie gleicht in seinen Augen eher einem iterativen Lernprozess: Das setzt voraus, dass ein Unternehmen und seine Führungskräfte bereit sind, strategische Entscheidungen wieder zu verwerfen, wenn sich die Voraussetzungen verändern und neue Strömungen in die Strategie einfließen zu lassen. Die Kunden und ihre sich verändernden Bedürfnisse sind ein wichtiger Treiber in diesem Adaptionsprozess; denn wer jahrelang stur ein und dieselbe Strategie verfolgt, droht am Kunden vorbei zu produzieren.

LK

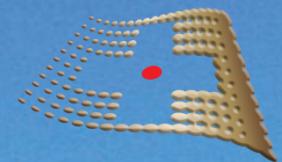
«Im Zentrum jeder Strategie muss die Stiftung eines sinnhaften Mehrwerts stehen.»

Stefan Michel

strategischen Entscheidungen zum Einsatz kommt. Der erste Horizont markiert die kurzfristige Perspektive, die Verteidigung und den Ausbau des bestehenden Kerngeschäfts. Auf mittlere Frist sollten sich Unternehmen Gedanken darüber machen, wo und wie sie neue Geschäftsfelder aufbauen können (zweiter Horizont). Und im dritten Horizont geht es schliesslich darum, dass sich Firmen mit der Frage beschäftigen, welche attraktiven strategischen Optionen sie für die Zukunft schaffen können. Bei all diesen strategischen Pla-

10. ZENTRALSCHWEIZER WIRTSCHAFTSFORUM

am 2. September 2020



ZENTRALSCHWEIZER WIRTSCHAFTSFORUM 2020

Wir feiern nächstes Jahr Jubiläum! Bereits zum 10. Mal findet am 2. September 2020 das Zentralschweizer Wirtschaftsforum statt. Zum Thema «Zentralschweizer Wirtschaft in der Verantwortung: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Konsumenten, Politiker, Bürger» werden wir wiederum ein spannendes Programm für Sie zusammenstellen. Reservieren Sie sich das Datum – wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.

ihz  INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER ZENTRALSCHWEIZ

MEHR MUT ZUR FOKUSSIERUNG WÜRDEN DER ZENTRALSCHWEIZ GUT TUN

Standortpromotion im Spannungsfeld zwischen Föderalismus und Grossregionen.

Workshop Standortpromotion

Die Standortförderung bewegt sich in der Schweiz traditionell im Spannungsfeld zwischen föderalem Kantönlicheit und regionalem Schulterschluss. Wo befindet sich die Zentralschweiz auf diesem Spektrum? Wo macht Zentralisierung Sinn? Und wie gelingt es, eine gesunde Balance zwischen Zusammenarbeit und Wettbewerb zu finden?

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde der Diskussionsteilnehmer eröffnet Franz Egle, Senior Partner bei der Dynamics Group AG und Moderator des Workshops zum Thema Standortpromotion, die Runde mit einer Frage an Daniel Müller-Jentsch, der kürzlich von einem Auslandsaufenthalt in den USA zurückgekehrt ist. Dort hat Müller-Jentsch in seiner Funktion als Senior Fellow von Avenir Suisse unter anderem die Region Boston besucht. Egle möchte wissen, wo im Bereich der Standortpromotion die wichtigsten Unterschiede liegen zwischen den USA und Europa. «Die Grössendimensionen lassen sich schlicht nicht vergleichen. Wenn man aus den USA zurückkehrt und nach Europa blickt, relativieren sich viele Dinge.» Allein die Grossregion Boston ist flächenmässig mit der Schweiz vergleichbar. Die Kleinheit Europas sei aus amerikanischer Sicht schon schwer genug nachzuvollziehen, so Müller-Jentsch. Für den Hyper-Föderalismus innerhalb der Schweiz, der auch bei der Standortpromotion zum Tragen kommt, fehle dann definitiv das Verständnis auf amerikanischer Seite. Die Erklärung, warum die Region Zentralschweiz nach aussen nicht mit einer gemeinsamen Vertretung auftritt, wird in diesem Kontext zur kommunikativen Herausforderung.

«Die Struktur der Greater Zurich Area hat sich im Wettbewerbsverfahren am Markt profiliert.»

Daniel Müller-Jentsch

«Lohnen sich die komplizierten föderalen Strukturen für die Schweiz?», fragt Egle in die Runde. Eric Jakob, Leiter der Direktion Standortförderung beim Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, erinnert, dass die Frage nach dem richtigen Grad an Fragmentierung nicht neu ist. Sie stellt sich in regelmässigen Abständen immer wieder. In der Schweiz wird die Standortförderung fragmentiert betrieben: Es gibt sogenannte Areas resp. Regionen, daneben hält Switzerland Global Enterprise (S-GE) das Bundesmandat zur Förderung des Wirtschaftsstandorts Schweiz, weiter gibt es bundeseigene Aussenstellen und Institutionen, die in der Standortpromotion aktiv sind wie beispielsweise Schweiz Tourismus, swissnex oder Präsenz Schweiz. Die nordischen Länder gehen einen diametral anderen Weg. Sie setzen auf Integration und führen sämtliche Institutionen zur Standortpromotion zusammen. Für die Schweiz käme dieses Modell so zwar nicht in Frage, aber die Zusammenarbeit der einzelnen Institutionen sollte dennoch enger werden.

GREATER ZURICH AREA ALS ERFOLGSMODEL

Was die Regionen betrifft, so scheint insbesondere die Greater Zurich Area (GZA) ein Erfolgsmodell zu sein. Mittlerweile

zählen neun Kantone zur Greater Zurich Area. Neben Zürich sind dies die Kantone Graubünden, Solothurn, Schwyz, Uri, Glarus, Zug, Schaffhausen und der Kanton Tessin. Da stellt sich die Frage: Braucht es Institutionen wie Switzerland Global Enterprise noch als Bindeglied zwischen dieser Grossregion und der Welt? Franz Egle spricht mit dieser Frage ganz direkt den CEO von S-GE, Daniel Küng, an. «Es braucht uns nicht zwischendrin, sondern als Deckel über dem Ganzen», illustriert Küng die Rolle von Switzerland Global Enterprise als Dachorganisation. S-GE promotet den Standort Schweiz als Ganzes, und trägt die starke Marke «Switzerland» im Namen nach aussen. Zuerst geht es bei Standortentscheidungen um ein Land, nicht um eine Region. Und in diesem Wettbewerb steht die Schweiz in Konkurrenz zu Staaten wie Irland oder den Niederlanden. In diesem Wettbewerb zeigt S-GE die Standortvorteile der Schweiz auf und vertritt diese mit geeinter und offizieller Stimme gegenüber ausländischen Firmen und Investoren.

Hat sich ein Unternehmen erst für die Schweiz entschieden, hat die Kleinräumigkeit unseres Landes durchaus auch ihre Vorteile: Innerhalb der Schweiz kann ein Unternehmen verschiedene Standorte gegeneinander abwägen und auswählen, welcher Standort für das Unternehmen aufgrund von Faktoren wie Steuern, Anbindung an den Flughafen oder Zugang zu gut ausgebildeten Fachkräften am attraktivsten ist.

Zur Einleitung des nächsten Themenblocks erklärt Moderator Franz Egle den Zuhörerinnen und Zuhörern, wie sich die Standortpromotion in der Zentralschweiz in den vergangenen gut zwanzig Jahren entwickelt hat. 1996 wurde die Standortpromotion Zentralschweiz gegründet, ein kantonsübergreifender Zusammenschluss der Zentralschweizer Kantone zur gemeinsamen Standortförderung. Nachdem sich die Hauptpartner der Standortförderung Zentralschweiz nicht auf eine Verlängerung der Aktivitäten einigen konnten, wurde das Mandat für die Standortpromotion per Ende 2005 wieder an die Kantone zurückzugeben; seither sind die Kantone wieder eigenverantwortlich zuständig für ihre Ansiedlungs- und Standortpolitik. Franz Egle fragt Ivan Buck, den Direktor der Wirtschaftsförderung Luzern: «Ist es für Sie als Standortförderer des Kantons Luzern eher ein Vorteil, dass Luzern heute alleine unterwegs ist?» Ivan Buck geht nicht gross auf die Zeit zwischen 1996 und 2005 ein, sondern resümiert, dass Luzern in den rund dreizehn Jahren seit Auflösung der Standortpromotion Zentralschweiz namhafte Ansiedlungen realisieren konnte. Er sieht die Entwicklung ab 2005 auch nicht als Alleingang der Kantone, sondern betont die gute und fruchtbare Zusammenarbeit

«Die Basis für eine gemeinsame Vermarktung ist ein gemeinsames Produkt.»

Ivan Buck

in der Standortpromotion beschäftigt als andere Länder, die mit massiv grösserer Kelle anrühren. Daniel Müller-Jentsch bestätigt dies: «Alleine die Region Tirol beschäftigt 60-70 Mitarbeitende in der Standortpromotion – das sind andere Grössenverhältnisse.» Umso wichtiger ist für Müller-Jentsch, dass sich die Schweiz nicht aufgrund ihrer föderalen Strukturen selbst im Wege steht. Er hält die Greater Zurich Area für ein positives Erfolgsmodell, das zeigt, wie die Nachteile der Kleinräumigkeit zumindest nach aussen überwunden werden können. Die Struktur der GZA hat sich im Wettbewerbsverfahren am Markt profiliert. Zu viel Föderalismus und Dezentralisierung bei der Standortförderung hält Müller-Jentsch für kritisch: «Es gilt eine gute Balance zwischen Zusammenarbeit und Wettbewerb zu finden. Momentan orte ich aufseiten der Zusammenarbeit eher ein Defizit.»

Ivan Buck sieht das anders: «Die Basis für eine gemeinsame Vermarktung ist ein gemeinsames Produkt», lautet sein Gegenargument. Für Buck sind nicht Zusammenschlüsse und Grossregionen die Lösung, sondern individuelle und gezielte Partnerschaften mit anderen Kantonen, wo es Überschneidungen und Synergien gibt. Aus dem Publikum meldet sich Herbert Jurt, Verwaltungsratspräsident der Four-forest Bilingual International School AG. Er möchte von den Panelteilnehmern wis-



Daniel Küng in seinen letzten Tagen als S-GE Chef, aufmerksam beobachtet von Seco-Vertreter Eric Jakob

zwischen Switzerland Global Enterprise oder grossen Unternehmenspartnern und der Wirtschaftsförderung.

Franz Egle bindet Urban Camenzind, Regierungsrat des Kantons Uri, in die Diskussion mit ein. Uri hat sich nach Auflösung der gemeinsamen Standortpromotion der Greater Zurich Area angeschlossen – warum? Es sei eine pragmatische und sinnvolle Lösung, fasst Camenzind zusammen. Die GZA habe ein gutes Angebot für die Zusammenarbeit gemacht und die Region Uri isoliert zu promoten wäre im globalen Wettbewerb wenig aussichtsreich.

NICHT NUR ALLEINGANG VS. GROSSREGION, SONDERN AUCH MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN

Ivan Buck greift das Votum von Camenzind auf und fordert mehr Differenziertheit: «Heute unterscheidet man lediglich zwischen Alleingang und dem Beitritt zu einer Area. Dabei gibt es doch Mittelwege. Warum nicht massgeschneiderte Partnerschaften mit anderen Kantonen, die ähnliche Unternehmenscluster aufweisen? Warum nicht punktuelle Zusammenarbeit, ohne eine institutionelle Bindung einzugehen?»

In genau dieser Flexibilität sieht Eric Jakob eine Stärke des aktuellen, fragmentierten Modells: «Die Aufteilung in eine übergeordnete Bundesebene, die regionale Zusammenarbeit auf Ebene der Areas und die punktuelle Zusammenarbeit auf Kantonebene macht ja den Charme unseres fragmentierten Modells aus», pflichtet er seinem Vorredner bei.

Daniel Küng ruft zudem in Erinnerung, dass die Schweiz weit aus weniger Personen

sen, wie die Schweiz heute im Ausland wahrgenommen wird: Sollte man die Schweiz nach aussen nicht progressiver vermarkten? Schliesslich steht unser Land für mehr als Bern, Schoggi und schöne Landschaft. Daniel Küng, der als CEO von S-GE mitverantwortlich ist für das Bild, das die Schweiz im Ausland abgibt, nimmt die Frage auf. «Das Bild der Schweiz im Ausland hat sich in den vergangenen Jahren relativ stark verändert. Die Schweiz ist heute nicht mehr nur Heidi, Schoggi und Sackmesser. Es ist uns gut gelungen, die Schweiz als Technologie-, Innovations- und Forschungsstandort zu positionieren.» Switzerland Global Enterprise übernimmt die wichtige Funktion, die Promotion der Schweiz nach aussen zu bündeln. Statt 26 verschiedener Messages hört der ausländische Investor eine einzige starke, klare Botschaft. Dank dieser Bündelung gelingt es, die Schweiz als Technologie- und Innovationsstandort erfolgreich zu vermarkten.



Die Teilnehmer des Panels zur Standortpromotion zeigen die Vielschichtigkeit des Themas auf: Interessen von Bund, Regionen, Kantonen

KONZENTRATION ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Fokussierung und Bündelung bleiben wichtige Themen im letzten Teil der Diskussion. Eric Jakob erklärt, dass das SECO heute stärker auf wertschöpfungsintensive und innovationslastige Unternehmen fokussiert, die man ansiedeln möchte.

Die Fokussierung soll auch die Clusterbildung fördern – ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Standortförderung. Wenn es einer Region gelingt, sich als Branchen- oder Technologiestandort zu etablieren, zieht das weitere Unternehmen aus derselben Sparte an.

Die Diskussionsteilnehmer gehen weitgehend einig darin, dass in der Region Zentralschweiz in punkto Clusterbildung noch Nachholbedarf besteht. Potentiale orte sie unter anderem in den Bereichen neue Finanzdienstleistungen und Gesundheitswesen. Auch Daniel Küng sieht in der Fokussierung zahlreiche Vorteile. Heute siedle man Unternehmen gezielter an als früher. Man gehe spezifische Unternehmen an, die in das Profil einer Region passen, so Küng.

Daniel Müller-Jentsch nimmt die Diskussion über Fokussierung und Clusterbildung zum Anlass, um ein Votum aus der Diskussion zu widerlegen: Er widerspricht der Aussage, dass nur eine gemeinsame Standortpromotion betreiben könne, wer

DIE REFERENTEN DES WORKSHOPS

- Ivan Buck, Direktor Wirtschaftsförderung Luzern
- Eric Jakob, Leiter Direktion für Standortförderung SECO
- Daniel Küng, CEO Switzerland Global Enterprise S-GE
- Daniel Müller-Jentsch, Senior Fellow Avenir Suisse
- Moderation: Franz Egle, Senior Partner Dynamics Group AG

über ein gemeinsames Produkt verfüge. Die GZA demonstriert das Gegenteil, ist Müller-Jentsch überzeugt. Wenn man grossräumig organisiert ist, kann man sich über Leuchtturmprojekte und Cluster profilieren, die im Laufe der Zeit entstehen. Diese Cluster sieht Müller-Jentsch als Ergebnis der Zusammenarbeit, nicht als deren Voraussetzung. Würde indes jeder einzelne Kanton versuchen, sich eigenständig zu profilieren, würde dies den Aufbau von Clustern erschweren, denn kaum ein Kanton hätte die Kraft im Alleingang ein starkes Profil aufzubauen.

MEHR MUT ZUR FOKUSSIERUNG

Anja Meyer, Inhaberin von smeyers ag, bestätigt den Eindruck der fehlenden Fokussierung: «Mein Eindruck ist, dass der Zentralschweiz das Selbstverständnis fehlt, sich als ein geeinter Wirtschaftsstandort zu vermarkten. Im Gegensatz zu

anderen Regionen fehlt hier der Mut, sich auf etwas zu fokussieren, sich auf ein Cluster festzulegen und entsprechende Unternehmen anzusiedeln.»

In der Schlussrunde bittet der Moderator Franz Egle die Panelisten jeweils eine Empfehlung an die Region Zentralschweiz abzugeben. Eric Jakob eröffnet die Runde und plädiert für eine bessere Zusammenarbeit im Hinblick auf Cluster. Insbesondere in der Kombination aus Tourismus und Gesundheitswesen sieht er enormes Potential, wie das Beispiel Bürgenstock zeigt. Daniel Küng sieht das Erfolgsrezept darin, dass man als Botschafter einen geeigneten Auftritt im Ausland promotet. Daniel Müller-Jentsch schliesst sich dem an und votiert für eine engere Zusammenarbeit zwischen den Kantonen bei der Vertretung nach aussen. Die Kooperation soll gestärkt werden.

Das letzte Wort gibt Moderator Egle an Ivan Buck, der aus Sicht der Wirtschaftsförderung resümiert soll, was er aus der Diskussion mitnimmt. «Wir müssen Sorge tragen zu unseren Stärken, noch mehr fokussieren und noch cleverer kooperieren», schliesst Buck die angeregte Diskussion zum Thema Standortpromotion.

LK



Daniel Müller-Jentsch von Avenir Suisse fragt sich, wie weit Föderalismus in der Standortpromotion gehen darf

QUALIFIZIERTE ARBEITSKRÄFTE UND TALENTE FÜR DIE ZENTRALSCHWEIZ

Ist unsere Region gewappnet für den War of Talents?

Workshop Arbeitsmarkt

Die Wirtschaft braucht Fachkräfte. Doch die Arbeitswelt verändert sich rasant. Die Digitalisierung eröffnet flexible Arbeitsformen und die Generation Y tritt mit anderen Werten und Bedürfnissen auf den Markt als die Vorgängergeneration. Wie ist die Zentralschweiz in diesem dynamischen Umfeld aufgestellt und wie behauptet sie sich im Kampf um Talente erfolgreich?

Wie schaffen wir es, dass gute Arbeitskräfte in die Zentralschweiz kommen und hier bleiben? Wie bringen wir die gesuchten Fachkräfte nach Stans und auf den Bürgenstock, aber auch nach Gurtellen, Lungern, Escholzmatt oder ins Moutathal? Diese Fragen scheinen den Teilnehmern des Zentralschweizer Wirtschaftsforums unter den Nägeln zu brennen, denn der Seminarraum des Workshops zum Thema Arbeitsmarkt ist bis auf den letzten Platz gefüllt.

WAS MACHT DEN ARBEITSMARKT ZENTRALSCHWEIZ AUS?

Als Einstieg in den Workshop fragt Moderator Michael Rauchenstein die Regionaldirektorin Zentralschweiz der UBS Switzerland AG, Claudia Gasser, was den Arbeitsmarkt Zentralschweiz auszeichne. Sie, die zuvor in diversen Märkten für die UBS tätig war und erst kürzlich die Position in der Zentralschweiz übernahm, konnte bislang ganz unterschiedliche Eindrücke gewinnen. Verglichen mit Zürich seien etwa die Führungsebenen in der Zentralschweiz sehr stark männerdominiert, während auf tieferen Stufen die Geschlechterverteilung ausgeglichener sei, und es gebe hier sehr viel mehr Teilzeitarbeit. Sie findet: «Im Bereich Diversity müssen wir in der Zentralschweiz etwas bewegen.»

Bei der Zusammenarbeit, der Arbeitsqualität und der Innovationskraft stellt Claudia Gasser dem hiesigen Arbeitsmarkt

eine Herausforderung darstellen, erklärt Astrid Kaiser, Director of Human Resources bei der Bürgenstock Hotels AG. Zwar sei die Zentralschweiz ein gut angebundener, spannender Standort mit hoher Lebensqualität. «Aber die Rekrutierung von qualifiziertem und international ausgerichtetem Personal ist eine Herausforderung, mit der man ständig konfrontiert ist», so die Personalverantwortliche vom Bürgenstock.

Eine spezielle Position im Arbeitsmarkt nehmen die Startups ein. Hansruedi Lingg, Geschäftsleiter des Technoparks Luzern, ist überzeugt, dass durch internationale Startups ein Brain-Gain erreicht werden kann und junge Talente angezogen werden. Für die Standortwahl innerhalb der Schweiz stellen attraktive Unternehmenssteuerbedingungen einen ausschlaggebenden Faktor dar, weil diese die Investorenbewertung in den wichtigen ersten Finanzierungsrunden beeinflussen. Daneben suchen Jungunternehmer ein fruchtbares Startup-Ökosystem, wo sie sich mit anderen Startups austauschen, Synergien nutzen und voneinander lernen können.

TECHNOLOGISCHE UND SOCIAL SKILLS GEFRAGT

Gemäss Claudia Gasser braucht es in Zukunft aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts immer mehr Fachkräfte im technischen Bereich. Gleichzeitig aber werden diejenigen zwischenmenschlichen Kompetenzen immer entscheidender, die



Technologiewissen und Social Skills: Sowohl von Claudia Gasser für die Banken als auch von Hansruedi Lingg für die Startup Szene gewünscht

und Kinderbetreuungsangebote. Zufriedene bestehende Mitarbeitende sind dabei doppelt wertvoll, denn sie erleichtern durch ihre Empfehlungen auch die Rekrutierung neuer Kolleginnen und Kollegen.

Kurt Bucher sagt, dass es aufgrund der besseren Informationsmöglichkeiten einfacher geworden sei, Arbeitskräfte gerade aus dem Ausland in die Zentralschweiz zu holen. Er ist überzeugt: «Man muss ein einzigartiges Produkt haben, das die Leute anzieht. Talente wollen dort dabei sein, wo etwas Neues entsteht.» Sobald eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter bei der Pilatus Flugzeugwerke AG anfangen, beginne die Arbeit erst richtig, denn dann gehe es um die nachhaltige Anbindung. Hierfür verfügt das Unternehmen über spezielle Mitarbeitende, die bei der Überwindung von Sprachbarrieren, bei der Einschulung, bei administrativen Hürden und anderem Unterstützung leisten können. Und was machen KMU, die

Mitarbeitenden zufrieden sind und bleiben wollen.

Der Aspekt der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Arbeitgebern der Region wird auch im Publikumsstatement von Erich Thoma, Mitglied der Geschäftsleitung der Schindler Aufzüge AG, aufgegriffen: «Es ist schade, dass wir es in unserem kleinräumigen Gebiet nicht schaffen, gemeinsam aufzutreten. Ob ein Arbeitnehmer schlussendlich zu Schindler, Emmi oder Victorinox geht, entscheidet er selbst. Wichtig ist einzig, dass wir alle zusammenarbeiten, um die besten Talente in die Zentralschweiz zu holen, denn wir haben viel zu bieten als ganze Region.»

KANTON URI IN ANSPRUCHSVOLLEM UMFELD DYNAMISCH UNTERWEGS

Laut dem von der UBS regelmässig publizierten kantonalen Wettbewerbsindikator stehen die Zentralschweizer Kantone im nationalen Vergleich sehr gut da. Neben dem erstplatzierten Zug sind auch Schwyz, Luzern und Nidwalden in den Top 10 vertreten. Weniger rosig ist die Situation im Kanton Uri, der seit längerem auf Platz 23 rangiert.

Laut Claudia Gasser tragen mehrere Faktoren dazu bei, dass die Rahmenbedingungen in Uri anspruchsvoll sind. Zentral ist aber, dass der Kanton dies erkannt hat und aktiv Massnahmen ergreift, beispielsweise bei der Infrastruktur (Bahnhof, Strassennetz, Spital), aber auch mit der Positionierung von Andermatt im Tourismusbereich oder bei der Steuerpolitik. Zwar verfügt Uri aufgrund der nach wie vor wenig breit gefächerten Wirtschaftsstruktur über beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten für innovative Talente. Aber Claudia Gasser ist überzeugt: «Die Zukunft Uris ist dynamisch und der Kanton bewegt sich. Das wird sich auch im Wettbewerbsindikator positiv niederschlagen.»

MILLENIALS – WIE GEWINNT UND BINDET MAN DIE JUNGEN?

Gieri Giger, Leiter Zentralschweiz der Bank Julius Bär & Co. AG, stellt im Zusammenhang mit dem Kampf um die Talente die Frage, wie man in der Zentralschweiz mit den Erwartungen und Ansprüchen der sogenannten Millennials

DIE REFERENTEN DES WORKSHOPS

- Kurt Bucher, Director Human Resources Pilatus Flugzeugwerke AG
- Claudia Gasser, Regionaldirektorin Zentralschweiz UBS Switzerland AG
- Astrid Kaiser, Director of Human Resources Bürgenstock Hotels AG
- Hansruedi Lingg, Geschäftsleiter Technopark Luzern
- Moderation: Michael Rauchenstein, Moderator Tele 1, Journalist SRF Newsroom

umgehe. Astrid Kaiser bestätigt, dass dies ein Thema ist, das die Personalverantwortlichen beschäftigt. Die veränderten Werte und Bedürfnisse machen angepasste Angebote und Flexibilität in verschiedenen Bereichen wie Arbeitszeit und -ort erforderlich. Gleichzeitig entsteht die Forderung nach mehr Mitbestimmung. «Hier muss man als Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Ideen aktiv einzubringen», betont Astrid Kaiser. Claudia Gasser ergänzt, dass die Digitalisierung für die Ansprüche der Millennials neue Möglichkeiten eröffne, indem digitale Arbeit, Homeoffice und flexible Arbeitszeitmodelle erleichtert werden. «Die Millennials wollen nicht nur einen Job machen, sie wollen ihre Fähigkeiten einbringen», sagt sie. Wenn man ihnen als breit aufgestelltes und international tätiges Unternehmen attraktiven Chancen zur Weiterentwicklung bieten könne, sei dies ein bedeutender Vorteil.

Durch Beni Weber, Chief Executive Officer der Peka Metall AG, wird aus dem Publikum abschliessend die KMU-Optik in die Diskussion eingebracht. Er bekräftigt, wie wichtig es ist, als KMU an dezentraler Lage flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortoptionen anzubieten, um überhaupt Arbeitskräfte zu finden. Sorge bereitet ihm die Besetzung der Lehrstellen. «In den letzten 10-15 Jahren hat das Ansehen des dualen Systems bei den Jungen gelitten. Wenn man kann, geht man den akademischen Weg. Wie können wir die Berufslehre wieder attraktiver machen?», fragt er. Astrid Kaiser teilt die Sorge um die sinkende Attraktivität einzelner Berufsbilder. Sie hält hier die intensive Zusammenarbeit

mit Berufsbildungsämtern und Verbänden für sehr wichtig. Kurt Bucher verweist auf das Lehrlingsausbildungssystem der Pilatus Flugzeugwerke AG, das Lernende aus der ganzen Schweiz anziehe, die sich dann als Verein selbständig organisieren und innerhalb des Unternehmens eigene Aufgaben und Zuständigkeiten erhalten. Zentral ist dabei laut Kurt Bucher neben der guten Betreuung auf fachlicher und persönlicher Ebene, dass die jungen Leute sehr schnell in die Personalentwicklung eingebunden werden und man mit ihnen aktiv ihre Karriere aufbaut und plant: «Mit der richtigen Kooperation und Unterstützung bin ich überzeugt, dass gerade bei uns in der Zentralschweiz das duale Bildungssystem weiterhin Zukunft hat.»



Sie alle brauchen Fachkräfte: Vertreter der Sektoren Tourismus, Industrie, Dienstleistungen und Start-ups

aber ein hervorragendes Zeugnis aus. In Zentralschweizer Unternehmen sei die Zusammenarbeit sehr stark von Respekt, Vertrauen und Zusammenhalt geprägt. Sie lobt den starken Fokus auf Qualität, die eigenen Stärken, aber auch auf Innovation.

Kurt Bucher, Director Human Resources der Pilatus Flugzeugwerke AG, fügt den Ausführungen von Gasser eine historische Perspektive hinzu: «Früher wurde die Zentralschweiz als Arbeitsmarkt überhaupt nicht zur Kenntnis genommen. Das hat sich geändert.» Eine wichtige Rolle spielt für ihn in dieser Entwicklung die verbesserte Erreichbarkeit mit dem öffentlichen wie auch mit dem Individualverkehr. Gleichzeitig relativiert eine zunehmende Flexibilisierung bei Arbeitszeiten und -orten die Bedeutung der Verkehrsanbindung des Arbeitsplatzes. «Ganz allgemein sind wir in der Zentralschweizer Wirtschaft in den letzten Jahren immer innovativer, sicherer und erfolgreicher geworden», freut sich Kurt Bucher.

Doch trotz dieser Fortschritte könne Gewinnung und Bindung fähiger Mitarbeitender für Zentralschweizer Unternehmen

nicht durch automatisierte Prozesse ersetzt werden können. «Wir brauchen Leute, die gut mit anderen zusammenarbeiten können. Wichtig werden alle Fähigkeiten, die Tools nicht ersetzen und Roboter nicht nachmachen können», betont sie. Gerade auch im Bankgeschäft bringe der technologische Wandel Veränderungen mit sich:

«Im Bereich Diversity müssen wir in der Zentralschweiz etwas bewegen.»

Claudia Gasser

«Wie wir Kunden betreuen, wird sich wandeln, aber dass wir sie in einem immer komplexeren Umfeld betreuen müssen, nicht.» Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch Astrid Kaiser für den Tourismussektor: «Besonders zentral sind auch bei uns Social Skills und das Dienstleistungen.»

MASSNAHMEN ZUR STEIGERUNG DER ARBEITSMARKT-ATTRAKTIVITÄT

Und wie kann man die Arbeitsplatzattraktivität steigern, um gutes Personal anzuziehen? «Als Arbeitgeber muss man ein bisschen mehr bieten, damit die Bewerber sich für einen entscheiden», meint Astrid Kaiser. Essentiell sind insbesondere die Unternehmenskultur und eine ausgewogene Work-Life-Balance. Dazu gehören unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle

sich keine solche Rundumbetreuung leisten können? Hier müssten diese Aufgaben von staatlichen Stellen im Kanton übernommen werden, findet Claudia Gasser.

KOOPERATION UND AUSTAUSCH ALS SCHLÜSSELFaktoren

Generell erachten die Podiumsteilnehmerinnen und -teilnehmer die Zusammenarbeit mit den kantonalen und kommunalen Behörden und die Kooperation und den Austausch zwischen den Unternehmen unter sich als äusserst wichtige Faktoren für die Arbeitsmarktattraktivität. Die Zentralschweiz mit ihren überschaubaren Verhältnissen, wo man einander kennt, ist hier im Vorteil. Gerade Betriebe mit Ausbildungsplätzen im MINT-Bereich sollten laut Kurt Bucher intensiver zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass Bewerberinnen und Bewerber eine Lehrstelle in der Region finden. Hiervon würden alle Beteiligten profitieren.

Ebenso sieht es Astrid Kaiser für die Gastronomie- und Tourismusbranche. Die etablierten Betriebe ergänzen sich gegenseitig und in der Hotellerie sind Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen besonders wertvoll. Auf dem Bürgenstock ist man bestrebt, durch gute Weiterbildungsprogramme und Entwicklungsmöglichkeiten Anreize zu schaffen, dass die

«Talente wollen dort dabei sein, wo etwas Neues entsteht.»

Kurt Bucher



Beide bringen erfolgreich Talente und Fachkräfte in die Zentralschweiz: Astrid Kaiser für den Bürgenstock, Kurt Bucher für die Pilatus Flugzeugwerke AG

Lokal verankert, global vernetzt

Seit mehr als 40 Jahren in der Zentralschweiz zuhause, kennen wir die Ansprüche und Herausforderungen der Region sehr genau. Lokal ausgerichtete Betriebe gehören genauso zu unseren Kunden wie global tätige Unternehmen. Innovatives Denken, digitale Expertise und konkrete Lösungen zeichnen unsere Spezialisten aus. Sprechen Sie mit uns – wir unterstützen Sie gerne.

Thomas Affolter, Leiter Marktregion Zentralschweiz
+41 58 249 49 82, taffolter@kpmg.com



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

DER KNOWLEDGE-PARTNER FÜR DIE ZENTRALSCHWEIZ AUCH FÜR IHR UNTERNEHMEN

2018 besuchten rund 1'900 Studierende einen Bachelor- oder Master-Studiengang der Hochschule Luzern – Wirtschaft; über 7'100 Berufsleute absolvierten eine Weiterbildung. In über 95 Forschungs- und Beratungsprojekten unterstützten wir Unternehmen und Institutionen in der Zentralschweiz und in der gesamten Schweiz dabei, komplexe Fragestellungen zu lösen.

Erfahren Sie mehr unter: www.hslu.ch/wirtschaft

TOURISMUS HOTSPOT ZENTRALSCHWEIZ: IST «OVERTOURISM» TATSÄCHLICH EIN PROBLEM?

Der Tourismus und seine Begleiterscheinungen in der Zentralschweiz: Verkaufen ohne zu Versaufen?

Workshop Tourismus

Das Wachstum der Tourismusregion Zentralschweiz ist stark. Kritische Stimmen weisen in diesem Zusammenhang auf das Problem des Overtourism hin. Vielleicht zu Recht? In einer dynamischen Paneldiskussion wird das Thema Overtourism als potenzielles Problem für die Zentralschweiz und die lokale Bevölkerung aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet.

Jürg Stettler, Leiter des Instituts für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern HSLU, führt in seiner Einleitung den Begriff des «Overtourism» ein. Overtourism beschreibt das Phänomen, dass sich zu viele Menschen an einem Ort aufhalten und dies als unangenehm empfunden wird. Overtourism äussert sich in Einbußen bei der Lebensqualität und anderen Folgeeffekten mit Auswirkungen auf die Bevölkerung. Wann genau aus «viel», «zu viel» wird, ist eine Frage der Wahrnehmung und der persönlichen Einschätzung der Bevölkerung. Das Phänomen des Overtourism kennen wir in der Schweiz bereits seit den siebziger Jahren. Der aus dem Englischen entlehnte Begriff hingegen ist ein neuer. «Während sich Overtourism früher vor allem auf die Kapazität der Natur und der Umwelt bezogen hat, sind heute auch Städte davon betroffen», erklärt Jürg Stettler. Punktuell kann dies zu Problemen führen.

Wertschöpfungspotential im Bereich des Tourismus zu argumentieren. Erstens sei der Tourismus nicht der einzige und wichtigste Wirtschaftsfaktor, und zweitens reiche eine wachsende Wirtschaft alleine nicht als Argument, um die gesamte Bevölkerung zufrieden zu stellen. Anschliessend übergibt der Moderator Jürg Stettler das Wort an Norbert Patt, CEO der Titlis Bahnen. Dieser beurteilt das Problem persönlich als «Minus persönlich als «Minus

«Der Gast will nicht in der Masse stehen, sondern sein persönliches Highlight erleben.»

Norbert Patt

1», sieht also überhaupt kein Problem im Overtourism. Es freue ihn, wenn sich vor den Kassen lange Schlangen bilden. Er betont weiter, dass das Phänomen des Overtourism sehr stark mit der Wahrnehmung zusammenhängt. Als Beispiel erwähnt Patt das Eidgenössische Schwing- und Älplerfest 2019, welches er als «Overtourism par excellence» bezeichnet. Dieser Event wurde als gelungener Anlass gefeiert, obwohl er alle Overtourism-Kriterien erfüllte. Die Beurteilung ist also eine subjektive und von der persönlichen Wahrnehmung abhängig. Auf die Zentralschweiz bezogen schätzt er die Wahrnehmung innerhalb der Bevölkerung auf «5 von 10» ein. Marcel Perren, Luzerner Tourismusdirektor und Vorstandsmitglied von Schweiz Tourismus, weist bei seiner Einschätzung auf die Bedeutung einer differenzierten Betrachtung hin. Beim Fokus auf den Schwanenplatz in Luzern oder auf die Rigi wird das Thema Overtourism

«Tourismus gehört zur DNA der Stadt Luzern.»

Franziska Bitzi

eher zum Problem. Auf die gesamte Zentralschweiz bezogen, stellt das Phänomen hingegen nur ein punktuell Problem dar. Demnach schätzt er die Wahrnehmung der Bevölkerung in der Stadt auf «4 von 10» und in der gesamten Region auf «2 von 10». Nicht ausser Acht gelassen werden darf die Tatsache, dass Hotspots wie der Schwanenplatz trotz negativer Nebeneffekte hohe Wertschöpfung generieren. Wichtig sei es aber, so Perren, intelligente Lösungen für die gesunde Entwicklung des Tourismus zu finden, die von der Bevölkerung mitgetragen werden. Die Panelteilnehmer scheinen sich relativ einig zu sein: Obwohl sie persönlich wenig vom Overtourism betroffen sind, kann das Phänomen punktuell für die Bevölkerung zum Problem werden.

WO STEHEN WIR IM JAHR 2030, WENN WIR NICHTS ÄNDERN?

Nach einer allgemeinen Einschätzung der aktuellen Situation fragt Jürg Stettler, wie die Situation denn im Jahr 2030 aussehen



Titlis-CEO und IHZ-Vorstandsmitglied Norbert Patt verlangt eine differenziertere Diskussion zum Overtourism



Tourismus-Experte Jürg Stettler befragt den Luzerner Tourismus-Direktor Marcel Perren

würde, wenn nichts unternommen wird und vorausgesetzt, das stetige Wachstum der in die Zentralschweiz reisenden Gäste halte an. Mit Blick auf die Zukunft gehen die Einschätzungen der Panelteilnehmer in die Höhe, und liegen bei «7 oder 8 von

«Die Zentralschweiz spielt in der Champions League des Tourismus.»

Marcel Perren

10». Der Moderator hält diese Einschätzungen für tendenziell zu optimistisch. Er denkt, dass das Problem des Overtourism kurzfristig überschätzt und langfristig unterschätzt wird. Christian Hochstrasser führt seine Einschätzung weiter aus und erklärt, dass in der Tourismusbranche viel Volatilität im Spiel ist. Auch wenn die Entwicklung als stetig wachsend prognosti-



Was ist viel, was ist zu viel? Grosstadtrat Christian Hochstrasser und Stadträtin Franziska Bitzi

ziert wird, wäre eine zu hohe Abhängigkeit vom Tourismus gefährlich. Tourismus sollte nicht zum Problem werden, wenn die tatsächliche Entwicklung von den Prognosen abweicht.

DIE SICHT DER TOURISTEN BLEIBT FÜR DEN MOMENT POSITIV

Auf die Frage hin, wie es denn aus der Sicht der Touristen aussieht, geht Titlis Bahnen CEO Norbert Patt auf die Gastfreundschaft ein. Es sei wichtig, den eigenen Leuten das Gespür für Gastfreundschaft zu vermitteln. Dafür braucht es griffige Massnahmen. Tourismusdirektor Marcel Perren stützt sich zusätzlich auf Gästefragen und Feedback der Gäste. Seiner Einschätzung nach werden die Zentralschweizer als freundliche Gastgeber wahrgenommen. Auch das ist allerdings nicht in Stein gemeisselt. Womöglich sei es nur eine Frage der Zeit, bis die Rücksichtnahme der Bevölkerung abnehme und die Gäste dies zu spüren bekommen. Die Soft-Faktoren wie der grüssende Buschauffeur oder die hilfsbereite Passantin sind aber genau die Faktoren, welche die Reise eines Gastes ausmachen. Obwohl das Gästeempfinden zurzeit noch gut ist, wäre die gesunde Regulierung und Verlagerung der Gäste, beispielsweise durch den Besuch anderer Berge, eine sinnvolle Entwicklung.

DER SCHUH DRÜCKT DORT, WO KULTUREN AUFEINANDERTREFFEN

Wo liegen denn die grössten Probleme des Overtourism? Wo drückt der Schuh? Nach Meinung Norbert Patts liegt der grösste Brennpunkt dort, wo Kulturen aufeinandertreffen. Hier sehen sich die Titlis Bahnen am meisten gefordert und versuchen, durch eine intelligente Besucherführung Gruppen vernünftig aneinander vorbei zu lenken. Schliesslich will kein Gast in einer Menschenmasse stehen, sondern sein persönliches und individuelles Ferienhighlight erleben. Franziska Bitzi hingegen betont die Stärke der Stadt Luzern mit der Kombination aus See, Stadt und Berglandschaft. Der Tourismus gehöre zur DNA der Stadt Luzern, die weiterentwickelt werden müsse, um positive Effekte zu bewahren. Der Schuh drücke aktuell nirgends besonders stark, am ehesten aber dort, wo Kulturen aufeinanderprallen, pflichtet sie ihrem Vorredner bei. Für

DIE REFERENTEN DES WORKSHOPS

- Franziska Bitzi, Stadträtin Luzern
- Christian Hochstrasser, Grosstadtrat Luzern, Berufsschullehrer
- Norbert Patt, CEO Titlis Bahnen
- Marcel Perren, Tourismusdirektor Luzern
- Moderation: Jürg Stettler, Leiter Institut für Tourismuswirtschaft HSLU

saisonalen Spitzen oder eine Abschwächung der Konzentration auf einzelnen Hotspots durch einen grösseren Erlebnisraum Zentralschweiz. Es gibt nicht die eine Lösung, sondern braucht einen Mix aus Massnahmen, die auch die Anliegen der Bevölkerung ernst nehmen. Ob De-Marketing, ein Laisser-faire-Ansatz, welcher in Städten wie Zürich oder Amsterdam betrieben wird, auch für die Zentralschweiz sinnvoll wäre, bezweifelt Marcel Perren. Durch die sozialen Medien wird die Region Zentralschweiz auch weiterhin viel Aufmerksamkeit geniessen. «Wir spielen schliesslich in der Champions League des Tourismus», meint der Tourismusdirektor. In Bezug auf Massnahmen setzen die Titlis Bahnen vor allem auf die Sensibilisierung der Bevölkerung, erklärt Norbert Patt. Der Tourismus soll keine Monokultur sein, sondern aus einem Mix von verschiedenen Kulturen und Nationalitäten bestehen. Zudem seien sie bestrebt, durch verschiedene Produkte den Individualtourismus zu fördern – um auf der

Landkarte des Tourismus zu bleiben, muss man sich das Ziel setzen, der Beste zu sein und unterschiedliche Gäste von seiner De-

«Das Problem des Overtourism wird kurzfristig überschätzt und langfristig unterschätzt.»

Jürg Stettler

stination zu überzeugen. Auf der politischen Seite weist Christian Hochstrasser darauf hin, dass es eine Vision für den Tourismus brauche. Erst wenn die Vision definiert sei, können Ziele und Massnahmen abgeleitet werden. Dabei muss auch berücksichtigt werden, wie die Bevölkerung in den Prozess eingebunden werden kann. Auch Franziska Bitzi betont die Bedeutung eines klaren Prozesses. Obwohl das Thema von der Stadt Luzern seit 1986 nicht mehr aufgegriffen worden sei, erkenne man heute die Wichtigkeit und lässt das Thema als Schwerpunkt in die Gemeindestrategie einfließen. Man befindet sich aber aktuell noch in der Analysephase; ein wichtiger Schritt, um die von Jürg Stettler erwähnte Datenlücke im Bereich Tourismus füllen zu können.

VERHANDLUNGSGESCHICK ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Wie man mit gezielten Techniken erfolgreichere und profitablere Verhandlungsergebnisse erzielen kann.

Closing Key Note – Verkaufen durch geschickte Verhandlungsführung



«To frame – or to be framed» - Referent Andreas Bürgi mit kernigen Aussagen an der Closing Key Note

Wer verkaufen will, muss verhandeln können. Hinter einer geschickten Verhandlungsführung stecken auch psychologische Aspekte, die uns häufig nicht bewusst sind. Andreas Bürgi, Managing Partner beim The Living Water Institute, gibt Einblicke in die Kunst des Verhandels und teilt Tipps und Tricks mit dem Publikum.

Nach verschiedenen Vorträgen und Workshops rund um das Thema «Verkaufen», weitet Andreas Bürgi im letzten Vortragsblock den Fokus aus, und zieht auch die Gegenseite, also den Einkauf, mit ein. Dies, weil der langjährige Unternehmensberater und Coach in seiner Tätigkeit auf die wachsende Bedeutung des strategischen Einkaufs aufmerksam geworden ist. Zum Teil seien Einkäufer in Sachen psychologische Verhandlungsführung und Verhandlungsprozesse heutzutage gar besser geschult als mancher Verkäufer. Doch was wird den Einkäufern in den Schulungen zum Thema Verhandeln gelehrt? Und was sollte, nach Meinung des Experten, gelehrt werden? Andreas Bürgi stellt fünf Techniken vor, die in der geschickten Verhandlungsführung eingesetzt werden, und erklärt diese anhand von praktischen Beispielen.

DIE HIRNGERECHTE KOMMUNIKATION IST VON GROSSER BEDEUTUNG

Als erste Technik spricht Andreas Bürgi die hirngerechte Kommunikation mit dem Gegenüber an. Hirngerecht heisst, dass man in der Verhandlung sein Gegenüber emotional abholen muss. Während viele Verkäufer in erster Linie nach wie vor davon überzeugt sind, dass sie bei Entscheidungen mit rationalen Fakten, Zahlen und Argumenten überzeugen müssen, spielen Emotionen eine wichtigere Rolle als vermutet. Andreas Bürgi teilt eine Anekdote aus einem von ihm geführten Seminar mit dem Publikum. Ein etwas skeptischer Teilnehmer habe ihn gefragt, ob am Seminar auch psychologische Aspekte des Verhandels besprochen würden. Er sei nämlich «nicht sonderlich emotional». Nach zwei Tagen im Seminar, musste der Teilnehmer feststellen, dass seine Emotionen wohl doch stärker in seinen Entscheidungsprozess einfließen als bisher angenommen. Anhand dieser Anekdote wird klar, dass Emotionen im Verhandlungsprozess eine wichtigere Rolle spielen als wir uns vielleicht selbst eingestehen. Die Annahme, Entscheidungen würden ganz ohne Einfluss von Emotionen gefällt, sieht Andreas Bürgi als fundamental falsch. Trotzdem unterliegen viele Verkäufer immer noch dieser Vermutung und gehen davon aus, dass einzig die Logik und das rationale Denken beim Verhandeln mitspielen. Fakt ist aber, dass bei Entscheidungen der emotionale Teil unseres Gehirns dem rationalen Teil zeitlich einen Schritt voraus ist. Wir treffen Entscheidungen emotional, und begründen sie anschliessend rational. Wir entscheiden aus dem Bauch heraus. Warum also die Kunst des Verhandels auf rationale Entscheidungen reduzieren? Unseren Verhandlungserfolg verbessern

«Entscheidungen werden emotional gefällt und erst dann rational erklärt.»

Andreas Bürgi

wir, indem wir unseren Verhandlungspartner emotional, nicht rational, abholen.

«Setzt euren Deutungsrahmen – oder ihr werdet selbst in einen Rahmen gesteckt.»

Andreas Bürgi

Nicht nur mit Emotionen und Logik erklärt Bürgi die psychologischen Hintergründe des Verhandlungsgeschicks, sondern auch mit der Unterscheidung zwischen Unterbewusstsein und Bewusstsein. Im Verkauf wird ein starker Fokus auf die Vernunft, starke Pitches und positive Botschaften gelegt, welche das Bewusstsein ansprechen. Nicht zu unterschätzen ist aber die Kommunikation mit dem Unterbewusstsein des Kunden. Negative Signale wie Risiko, Verlust oder Schmerzen werden vom Unterbewusstsein registriert und im Vergleich zu positiven Botschaften stärker taxiert. Idealerweise sollte beim Einkaufsprozess demnach die Verhandlung bereits ganz am Anfang beginnen, im «Early Procurement», mit dem Ziel dem Kundenunterbewusstsein signalisieren zu können, dass Risiken und Gefahren unter Kontrolle sind.

«FRAME OR BE FRAMED» - SETZE DEINEN DEUTUNGSRAHMEN!

Die Bedeutung des Deutungs- oder Referenzrahmens betont Andreas Bürgi mit der zweiten vorgestellten Verhandlungstechnik. Man hat die Wahl: Den Rahmen selber setzen, oder in einen Rahmen gesetzt werden. Den Deutungsrahmen kann man sich wie ein Spielfeld vorstellen, welches die Grenzen der Verhandlungen bestimmt. Selten wird nach Bestimmung des Referenzrahmens ausserhalb dieser Grenzen verhandelt. Wie gross dieser Deutungsrahmen ist und wie dieser abgesteckt wird, definiert sich entlang zweier Dimensionen. Die quantitative Dimension umfasst vor allem Zahlen. Hier fühlen sich die meisten Einkäufer wohl, denn Zahlen können sie leicht vergleichen. Die qualitative Dimension hingegen umfasst die sogenannten «Soft factors». Hier sind Vergleiche anspruchsvoller oder gar unmöglich, denn sie stehen im Zusammenhang mit den Bedürfnissen und Emotionen der Parteien. In beiden Dimensionen sollen Anker gesetzt werden, welche den Rahmen bestimmen und die Erwartungen und Bedürfnisse des Verhandlenden reflektieren. Auf der qualitativen Dimension

muster zu kennen. Bürgi zeigt einige unterschiedliche Verhandlungsmuster auf: Erstens unterscheiden sich Verhandlungen

im interkulturellen Kontext bezüglich der Dauer des Verhandlungsprozesses und des Erreichens eines Zugeständnisses der betroffenen Partei. In den USA beispielsweise sei es Standard, dem Verhandlungspartner erst nach einem langwierigen Verhandlungsprozess ohne Zugeständnisse in der Schlussphase, quasi im grossen «Showdown», ein Zugeständnis abzurufen. In der Schweiz wäre man mit der Geduld bereits am Ende nach einer derart langen und zähen Phase der Verhandlung. Im Gegensatz zu den USA gestalten sich Verhandlungsprozesse in nordischen Ländern oder in den Benelux Staaten für unseren Geschmack eher zu kurz. In diesem Kulturkreis wird bereits früh im Prozess eine sogenannte «Ballpark Figure» verlangt und erst in den Nachverhandlungen werden Themen wie die Implementierung aufgegriffen. Nochmals betont Andreas Bürgi, dass es bei den gezeigten Mustern nicht um Stereotypisierungen handelt, sondern um charakteristische Verhandlungsverläufe, die helfen können, sich auf ein Szenario vorzubereiten.

BEIM VERHANDELN IST SPANNUNG UNSER FREUND

Doch was passiert, wenn verschiedene Deutungsrahmen oder Verhaltensmuster aufeinanderprallen? Treffen in einer Verhandlung verschiedene Verhaltensmuster aufeinander, kann man sich entweder anpassen oder das Gegenüber davon überzeugen, sich anzupassen. Auf jeden Fall ist bei interkulturellen Verhandlungen die Offenheit beider Parteien eine wichtige Voraussetzung. Auch kann es in bestimmten Situationen sinnvoll sein, eine Person ins Team zu holen, die mit der Kultur des Verhandlungspartners vertraut ist.

Werden von den beiden verhandelnden Parteien zwei verschiedene Deutungsrahmen abgesteckt, so entsteht ein gewisses Spannungsfeld zwischen den gesetzten Ankerpunkten. Dies muss aber nicht zwingend ein Problem darstellen, meint Andreas Bürgi. Als simpler Ausweg aus dem Spannungsfeld könnte der Verkäufer

ganz einfach seinen Preisanker herabsetzen, was aber gefährlich sein kann. Besser ist es zu lernen, mit der Spannung umzugehen und diese für sich zu nutzen, denn Spannung bedeutet immer auch Engagement des Verhandlungspartners. Beidseitiges Engagement wiederum verhilft zu besseren Lösungen, wovon im Normalfall beide Verhandlungspartner profitieren

können. Oder in anderen Worten: «Spannung sollte orchestriert werden, um einen grösseren, besseren Kuchen zu backen.»

«Spannung sollte orchestriert werden, um einen grösseren, besseren Kuchen zu backen.»

Andreas Bürgi

EMOTIONALES ENGAGEMENT MUSS SICHERGESTELLT WERDEN

Laut Andreas Bürgi haben Einkäufer zwei verschiedene Rollen. Einerseits müssen sie einkaufen, andererseits müssen sie das gekaufte Produkt oder die gekaufte Lösung intern überzeugend verkaufen. Dafür braucht es eine schlüssige Story, um den internen Stakeholder und Kunden von der gekauften Lösung zu überzeugen zu können. Der Einkäufer muss intern erklären können, wie die Ausgangssituation aussah, was unternommen wurde und wie folglich die Entscheidung für den Kauf zustande gekommen ist. Vom Verkäufer braucht der Einkäufer also eine logische und nachvollziehbare Erklärung, die den Deal rechtfertigt. Der rote Faden der Erklärung muss durchgängig sein und sowohl die emotionale Ebene wie auch die Sachargumente abdecken. Ohne Emotionen gibt es keine Verpflichtung und ohne Verpflichtung keine Entscheidung – alle drei hängen zusammen. Eine echte Verpflichtung ist an emotionale Faktoren geknüpft, nicht an rationale Fakten. Verpflichtung erreicht man nur, wenn es gelingt, das Gegenüber zu bewegen – das Wort Emotion leitet sich nicht umsonst vom lateinischen Verb *movere* ab, auf Deutsch «bewegen, beeinflussen». Und wie bewegt man einen Verhandlungspartner? Indem man lernt, mit der Spannung, die aus den unterschiedlichen Deutungsrahmen entsteht, umzugehen, sie geschickt einzusetzen und zu orchestrieren.

NLI



Bürgi verlangt, die Spannung zu orchestrieren – und orchestriert diese gleich selbst



IHZ-Direktor Felix Howald erklärt auf humoristische Weise den Hintergrund des roten Megafons



Rolf Galliker, Galliker Transport AG, Marcel Schwerzmann, Luzerner Bildungsdirektor, und Max Renggli, Renggli AG, auf dem Weg in die Closing Key Notes

LUST AM VERGESSEN: AUCH SINNLOSIGKEIT, VERGÄNGLICHKEIT UND ZERFALL HABEN IHREN CHARME

Wetz setzt einen humoristischen Schlusspunkt unter das 9. Zentralschweizer Wirtschaftsforum.

Closing Key Note – Verkaufen eine grosse Kunst



Expect the Unexpected: Künstler Wetz ist immer für eine Überraschung gut

Anhand dreier Karotten illustriert Wetz die Vergänglichkeit allen Schaffens und karikiert damit das Streben nach Ewigkeit im Kunstbetrieb. Oder: Warum es gut tut, sich selbst ab und zu nicht ganz so ernst zu nehmen.

Als Künstler überlege er sich nie, wer seine Kunst in fünf Jahren kaufen oder wer sein Kunde in fünf Jahren sein werde. Er sorge ganz einfach dafür, dass seine Kunst auch in fünf Jahren verkauft wird und rekrutiere seine Kunden entsprechend. Mit dieser erfrischend pragmatischen Sicht auf die Kunst des Verkaufen eröffnet Künstler Wetz seine Ausführungen, die den inhaltlichen Abschluss des diesjährigen Zentralschweizer Wirtschaftsforum markieren.

«Ich hätte ahnen müssen, worauf ich mich hier einlasse, mit diesem Wirtschaftsforum. Allein die Höhe der Gage war ein eindeutiges Indiz für die Hochkarätigkeit dieser Veranstaltung», frotzelt Wetz weiter. Warum also lädt die Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz einen Künstler ein, um über das Thema Verkauf zu referieren? Geht es unseren Führungskräften derart schlecht, dass sie sich Rat von einem Künstler holen müssen? Muss die Kunst nun der Wirtschaft unter die Arme greifen und erklären, wie erfolgreiches Verkaufen funktioniert?

ESEL, DIE KUNSTPROBLEME LÖSEN

«Verkaufen zählt zu meinen grossen Stärken», gibt sich Wetz selbstbewusst, durchaus mit einem Schuss Selbstironie. Erst kürzlich habe er Daniel Salzmann, CEO der Luzerner Kantonalbank LUKB, einen Esel verkauft. Einen Esel? Selbstverständlich. Esel sind nicht nur wertvolle Nutztiere, sondern können auch Probleme in der Kunst lösen und selbst Kunst herstellen. Der einzige Misserfolg am Eselverkauf ortet Wetz in der Tatsache, dass die LUKB lediglich einen Esel erstanden hat, wo doch Esel im Minimum zu zweit gehalten werden müssen, wie dies auch der Tierschutz fordert.

Als Künstler überlegt sich Wetz, welches Problem er mit seiner Kunst lösen kann. Hier liegt er also gar nicht so weit vom Job-to-be-done Konzept, das in der Opening Key Note thematisiert wurde. Welches Problem ist nun besagter Esel in der Lage zu lösen? Wetz identifiziert ein

zentrales Problem im heutigen Kunstschaffen wie folgt: Man will mit aller Kraft Kunst erhalten. Es wird restauriert, was das Zeug hält. Alles soll für die Ewigkeit erhalten bleiben, dabei sind Vergänglichkeit und Sinnlosigkeit ebenso wichtige Eigenschaften, die wir in einer Gesellschaft pflegen sollten.

DER UMGANG MIT DEM LEICHNAM ALS SINNBILD

«Nehmen wir als Beispiel den Umgang mit Verstorbenen», führt Wetz sein Beispiel ein. «Es ist unbestritten eine Tatsache, dass ein Leichnam weder selbständig konsumieren noch arbeiten kann. Er ist also am Wirtschaftsleben nicht mehr direkt beteiligt. Dennoch kann ein Leichnam ein wirtschaftlich relevanter Treiber sein – man erinnere sich nur daran, wie Beerdigungszereimonien früher abließen. Da war das ganze Dorf beteiligt. Der Kutscher hatte Arbeit, denn der Leichnam wurde feierlich durch das Dorf transportiert. Und es gab ein

grosses Leidmahl in der Dorfbeiz. So ein Leichnam hat also durchaus Geld eingebracht und die Wirtschaft am Laufen gehalten. Heute ist der Umgang mit den Verstorbenen ein durchrationalisierter Prozess, der darauf ausgerichtet ist, den Tod möglichst geräuschlos und weit weg vom Alltag der Lebenden stattfinden zu lassen.»

TIERISCHE PERFORMANCE MIT ESEL UND RÜEBLI

Die Vergänglichkeit ist auch Thema in einer Tier-Performance, die Künstler Wetz in Form eines Videos dem Publikum präsentiert. Zu Beginn der Performance schnitzen Wetz und eine Mitarbeiterin einen sogenannten Rüebliurm; drei grosse geschälte Karotten, die auf einen Metallstab gesteckt werden und so eine Höhe von gut einem halben Meter erreichen. Mit diesem Rüebliurm in der Hand macht sich Wetz auf zur Prozession. Er wandelt durch einen Gang und begibt sich in einen Stall, wo er

den Turm sorgfältig auf einem Holzblock drapiert. Schliesslich kommt der Auftritt der beiden Esel mit Namen Frau Rist und Herr Hirschhorn, die genüsslich über den Rüebliurm herfallen und die Karotten restlos verspeisen. So einfältig ist das Leben – was sorgfältig inszeniert wurde, vergeht innert Sekunden, und das ist gut so.

In seinem Grossprojekt KKL – Kunst und Kultur im Landessender Beromünster beschäftigen sich Wetz und sein Team auf ganz unterschiedliche Weise mit Sinnlosigkeiten und Vergänglichem. Und das Verkaufen spielt in der Kunst seit jeher eine wichtige Rolle. Jede noch so sinnlose Performance wird wertvoll, wenn sie richtig verkauft wird. Was heisst richtig verkaufen in der Kunst? Man muss sich teuer verkaufen, indem man selbstbewusst auftritt, Eintritt verlangt für Vernissagen, unerhört hohe Getränkepreise festsetzt und sich die Besucher am Ende bedanken müssen, dass sie dieser Vernissage beiwohnen durften.

EIN PLÄDOYER FÜR MEHR LAISSER-FAIRE – LASS DICH (VER)GEHEN!

Sowieso sollten die Deutschschweizer mehr Mut haben zum Laisser-faire. Warum nicht mal klotzen statt kleckern? Einfach mal so richtig einen drauf machen, sich gehen lassen und der eigenen Vergänglichkeit ins Gesicht sehen. Kürzlich habe er im Auftrag einer Schweizer Grossbank eine wissenschaftliche Studie durchgeführt, witzelt Wetz. Er sollte untersuchen, ob das Top Management der Grossbank tatsächlich arbeite oder nur den Anschein erwecke. Das Ergebnis seiner wissenschaftlichen Untersuchung war eindeutig und ernüchternd: Die hochbezahlten Führungskräfte arbeiten nicht, sondern erledigen lediglich Dinge. «Wir sind zu wenig locker im Alltag», fasst Wetz seine Erkenntnis aus dieser Betrachtung zusammen. «Wir brauchen mehr Laisser-faire in unserem Leben. Wir müssen mehr saufen, mehr rauchen und mehr abstürzen.» Mit diesem Augenzwinkern leitet Künstler Wetz nahtlos über in den gemütlichen Teil des Zentralschweizer Wirtschaftsforums und die Teilnehmer machen sich auf den Weg zum Farewell Dinner im Restaurant des Hotels Pilatus Kulm.

LK

«Die heutige Kunstszene hat ein Problem mit der eigenen Vergänglichkeit.»

Wetz



Wetz versteht nicht nur Kunst, er versteht sich auch ausgesprochen gut mit Eseln



Kann offensichtlich selber gut verkaufen: Wetz mit Ironie, Charme und unwiderstehlichem Witz



Der IHZ-Präsident verabschiedet die Gäste und freut sich bereits auf das Jubiläumsforum am 2. September 2020



Einmal mehr volle Reihe beim Zentralschweizer Wirtschaftsforum – vom Anfang bis zum Schluss

IMPRESSIONEN VOM PILATUS



René Amstutz, Amstutz Partners AG, tauscht sich beim Networking Lunch aus mit Holger Wanke, Caminada Treuhand AG Zug



Ein Urner Treffen auf dem Pilatus: Hubert Christen, Christen Automobile AG, Christoph Bugnon, Urner Kantonalbank, Peter Michael Reichel, Amadeus International GmbH



Die Führungsspitze von Green Data-center AG im Gespräch: Roger Süess und Nationalrat Franz Grütter



Sereina Schmidt, Sereina Schmidt AG, IHZ-Vorstandsmitglied Ruedi Reichmuth, CONVISA AG, Antje Stein, TOPAS Engineering AG, Heinrich Leuthard, Nidwaldner Kantonalbank



Jean-Marc Devaud und IHZ-Vorstandsmitglied Mark Bachmann, beide 4B AG, beim Networking auf der sonnigen Terrasse



Franziska Bitzi, Stadträtin Luzern, im Gespräch mit Christine Böckelmann und Markus Hodel, beide Hochschule Luzern



Oliver Meyer und Renato a Marca de Donatz von Löwenfels Partner AG unterhalten sich vor prächtigem Panorama



Nutzen die Pause für einen Austausch: Monika Rühl, economiesuisse, und IHZ-Vorstandsmitglied Franzsepp Arnold, Arnold & Co. AG



Rico Fehr, Ernst & Young AG, diskutiert mit den beiden IHZ-Vorstandsmitgliedern Paul J. Hälgi, Dätwyler Holding AG, und Daniel Salzmann, Luzerner Kantonalbank AG



Networking mit Aussicht: Die Teilnehmer geniessen den wunderbaren Blick von der Terrasse auf Berge und Tal



Auf dem Weg ins Dragon Forum: Gregor Bärzle, Schweizerische Nationalbank, und Tobias Lienert, Jörg Lienert AG



Markus Kaufmann, Kaufmann Rüedi Rechtsanwälte AG, und Martin Nuferr, Hirslanden Klinik St. Anna AG



Rolf Samer und Stephan Marty von der ewl energie wasser luzern unterhalten sich prächtig mit Nicole Reisinger, zb Zentralbahn AG



Jedes Mal ein kulinarischer Höhepunkt und gleichzeitig Schlusspunkt des intensiven Tages: das Farewell Dinner im Queen Victoria-Saal



Frölein Da Capo sorgt mit musikalischer Unterhaltung und insbesondere dem IHZ-Song auf Suaheli für beste Stimmung

PARTNER

Strategische Partner



Forum Partner



Knowledge Partner



Wirtschaft
FH Zentralschweiz

Medien Partner



Event Partner



Das Zentralschweizer Wirtschaftsforum wird unterstützt durch die Zentralschweizer Kantone.

IMPRESSUM

Herausgeberin
Industrie- und Handelskammer
Zentralschweiz IHZ
Kapellplatz 2, 6002 Luzern

Koordination und Design
Leitung: Monika Hegglin
Gestaltung: thomagrafik.com
Lektorat: Lisa Kneubühler

Text
Lisa Kneubühler, LK
Nicola Louise Ili, HSLU, NLI
Isabelle Oehri, HSLU, IO
Felix Howald, IHZ, FH

Fotografie
Ben Huggler Photography
www.benhuggler.ch

Druck
Brunner Medien AG
Arsenalstrasse 24
CH-6011 Kriens



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C018637

printed in
switzerland