

BernPunkt.

Das Magazin für Stadt und Region Bern

Mission Possible –

So schafft der Detailhandel den Strukturwandel



- 04 **Wie den Strukturwandel meistern?**
So gewinnt der Detailhandel Boden zurück
- 06 **Der E-Business-Experte im Gespräch**
Seine Ratschläge an die Detailhändler
- 20 **Sieben Ratschläge fürs neue Jahr**
Auszug aus einer Rede des Stadtpräsidenten

DIGITALISIERE MIT UNS DIE HAUPTSTADTREGION

NETWORKING | WISSENSTRANSFER | AUS- UND WEITERBILDUNGEN

VORTEILE DER MITGLIEDSCHAFT

- Zugang zu spannenden Fachbeiträgen
- Vergünstigte Teilnahme an Events und Reisen
- Durchführung von Events unter dem Brand des Digital Impact Network
- Platzierung von Jobs und Events im Newsletter
- Auflistung der Firma oder Organisation im Mitgliederverzeichnis
- Überregionales Netzwerk mit ausgewählten Ansprechpartnern
- Exklusive Versicherungsangebote



UND VIELES MEHR...

WWW.DIGITALIMPACT.CH



Join us!

BernPunkt.

Das Magazin für Stadt und Region Bern

Gibt es auch digital: wirtschaftsraum.bern.ch



sfb
Bildungszentrum
für Technologie
und Management

«Frauenpower
für die technische
Welt.»

Elena Egger,
Technikerin HF
Unternehmens-
prozesse

Infoabende:
Olten 13.01.2020
Zollikofen 15.01.2020

Höhere Fachschule. www.sfb.ch

Editorial – Strukturwandel heisst Fortschritt



Der Detailhandel steckt in der Krise. Allerdings ist dies keine vorübergehende Baisse. Was sich da gerade vor unseren Augen im Detailhandel abspielt, ist eine nachhaltige Veränderung der Wirtschaftsstruktur, Strukturwandel genannt. Solche Vorgänge haben in der öffentlichen Wahrnehmung einen miesen Ruf. Ist in der Zeitung von einem Strukturwandel die Rede, fallen da sicher schon bald die Wörter: Arbeitslosigkeit und Konkurse.

Das ist aber nur ein Teil der Geschichte. Ein Strukturwandel bedeutet auch: Wohlstand und Wachstum. Angestossen wird nämlich der Wandel durch technologischen Fort-

schritt. Der Ökonom Joseph Schumpeter nannte dies: kreative Zerstörung. Neues verdrängt Altes. Computer verdrängt Schreibmaschine; digitaler Handel verdrängt analoge Läden. Dank neuer Technologien steigt die Produktivität in einer Volkswirtschaft. «Die Schweiz wäre viel ärmer, wenn sie nach wie vor die Wirtschaftsstruktur des 19. Jahrhunderts hätte», sagt Aymo Brunetti, Professor für Volkswirtschaft an der Universität Bern (Seite 4).

Aber es stimmt natürlich. Ein Strukturwandel kann Menschen arbeitslos machen und Geschäfte, die die Adaption nicht schaffen, in den Konkurs treiben. Ein Strukturwandel sei aber kein schockartiges Ereignis. Das sei ein Prozess, an den man sich anpassen kann, sagt Brunetti. «Zwar werden wohl einige Anbieter ausscheiden, aber mit geschickten Massnahmen werden viele den Strukturwandel meistern; der Prozess schafft auch immer Chancen für innovative Geschäftsideen.»

Wie also soll das gehen? Auf den folgenden Seiten finden Sie konkrete Ratschläge, wie der stationäre Detailhandel gegenüber dem Onlinehandel wieder Boden gutmachen kann. Insbesondere empfehle ich Ihnen das Interview mit dem E-Business-Experten Professor Ralf Wölfle (Seite 6).

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Hans-Jürg Gerber, Geschäftsführer
WIRTSCHAFTSRAUM BERN

Titelthema

04 **Wie den Strukturwandel meistern?**
So gewinnt der Detailhandel Boden zurück

06 **Der E-Business-Experte im Gespräch**
Seine Ratschläge an die Detailhändler

08 **Pop-up-Stores beleben den Stadtkern**
Und überzeugen mit innovativen Ladenkonzepten

Wirtschaft

10 **Das Matte Lab**
Rundgang durch die neue Kreativwerkstatt

12 **Wissenstransfer**
Wie er funktioniert und was Sie damit gewinnen

14 **Wie neue Geschäftsfelder finden?**
Die INNOArchitects kennen zuverlässige Methoden

16 **Tod im Büro**
Wie die Führungsperson reagieren sollte

18 **Von der Idee zum Produkt**
So entwickeln Sie eine erfolgreiche Geschäftsidee

Gesellschaft

20 **Sieben Ratschläge fürs neue Jahr**
Auszug aus einer Rede des Stadtpräsidenten

24 **Wandern in Hongkong**
Wie eine Schweizerin einen neuen Trend schuf

BernPunkt-Gespräch

26 **Gespräch mit dem Berner Falafelkönig**
Herr Daher, erleben Sie eigentlich auch Ablehnung?

So gewinnt der Detailhandel Boden zurück

Von Reto Liniger – Die sinkenden Umsätze bereiten den Detailhändlern zunehmend Sorgen. Hauptschuld daran trägt der Onlinehandel. Nun sollen Massnahmen her, um dem Onlinehandel Paroli zu bieten und den Strukturwandel zu bremsen. Kann das gelingen?



Innovative Geschäftsideen – das virtuelle Sortiment ergänzt das Angebot im Laden

Unruhige Zeiten hat das Geschäftshaus an der Marktgasse 10 in der Berner Innenstadt hinter sich: Im Juli 2017 geht da die Kleidermarke Charles Vögele Pleite. Der italienische Kleiderhändler OVS übernimmt im September das Haus – kaum drinnen, ist im Mai 2018 wieder Schluss. OVS räumt das Ladenlokal, ein Jahr später übernimmt das Warenhaus Manor. Der Manor-Chef Jérôme Gilg will nichts wissen von Endzeitstimmung: «Das Warenhaus ist noch lange nicht tot», sagt er dem «Bund». Trotz Durchhalteparole bleibt unverkennbar: Die Krise des Detailhandels ist veritabel – und nicht nur an der Marktgasse 10, sondern in der ganzen Berner Innenstadt. Foto Dany und das Modegeschäft Dick sind verschwunden; die Boutique Gübelin und das Schuhgeschäft Fricker ebenfalls; nun bereitet auch der scheinbar unverwüstliche Globus seinen Teilrückzug vor.

Der Hauptschuldige für den Schlamassel des stationären Handels ist bekannt: Es ist der Onlinehandel. Zwar kaufen heute nach wie vor von 100 Sportlern 85 ihre Turnschuhe im Geschäft um die Ecke; 15 kaufen sie aber bereits bei Amazon oder Zalando. Dieses Verhältnis wird sich in den nächsten Jahren weiter zugunsten des Onlinehandels verschieben. Was sich da vor unseren Augen gerade abspielt, ist keine tempo-

räre Baisse der Lädeli, sondern eine Veränderung unserer Wirtschaftsstruktur. Im Fachjargon Strukturwandel genannt. Müssen wir uns vor solchen Vorgängen fürchten? Und wie, bitte, können unsere Detailhändler in diesem Kampf gegen Amazon und Co. bestehen?

Ein Jahrhundertereignis ist ein Strukturwandel schon mal nicht. Eine offene Volkswirtschaft wie die Schweiz sei einem dauernden Wandel unterworfen, sagt Aymo Brunetti, Professor für Volkswirtschaft an der Universität Bern. Der Ökonom Joseph Schumpeter bezeichnete diesen Wandel als: kreative Zerstörung. Neues verdrängt Altes. Computer verdrängt Schreibmaschine; digitaler Handel verdrängt analoge Lädeli. In der öffentlichen Wahrnehmung haben solche Vorgänge einen miesen Ruf. Gewisse Branchen verlieren nämlich dabei Anteile, andere gewinnen. Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen setzen sich auf dem Markt durch, solche mit veralteten schrumpfen oder scheiden aus.

Strukturwandel ist «klar positiv»

«Es gibt kurzfristig Gewinner und Verlierer», sagt Brunetti. «Strukturwandel bedeutet immer, dass gewisse Branchen kurzfristig Arbeitsplätze abbauen, aber – und das ist der wesentliche Punkt – dass gleichzeitig, meist in anderen Branchen, wieder Arbeitsplätze geschaffen werden.» Zwar haben Industrie und Landwirtschaft in den letzten hundert Jahren in der Schweiz Arbeitsplätze verloren, dafür gibt es heute massiv mehr Stellen im Dienstleistungsbereich – fast 75 Prozent der Beschäftigten arbeiten heute im Dienstleistungssektor. Solche Verlagerungen vermag die Schweizer Volkswirtschaft also zu verdauen, mittelfristig nutzen sie der Schweiz sogar. Für eine Volkswirtschaft sei ein Strukturwandel langfristig klar positiv, sagt Brunetti. «Ohne Wandel gibt es kein Wachstum.» Da neue Technologien und Arbeitsmethoden die Produktivität erhöhen. «Die Schweiz wäre viel ärmer, wenn sie nach wie vor die Wirtschaftsstruktur des 19. Jahrhunderts hätte.»

Wer allerdings mit seinem Geschäft ums Überleben kämpft, wird kaum Gehör für solche Verheissungen finden.

Näher ist der Ruf, den Strukturwandel zu behindern, Struktur-erhaltung zu betreiben. Das Problem dabei: Werden bestimmte Branchen mit hohen Zollschränken geschützt, verlieren sie schnell an Wettbewerbsfähigkeit. Seit Jahren wird in der Landwirtschaft ein Strukturwandel aufgehalten. «Fallen heute die Zölle für Landwirtschaftsprodukte aus dem Ausland weg, würde das die Hälfte der Schweizer Bauern existenziell bedrohen.» Je länger sich eine Branche dem Wandel verwehre, desto kostspieliger sei anschliessend die Rückkehr auf den Markt.

Wie also sollen die Detailhändler mit dem Strukturwandel umgehen? Wir kennen das Rezept aus der Naturwissenschaft. Die Bewegung sei der Schlüssel, um die Welt zu verstehen, schreibt der Naturforscher Alexander von Humboldt.



Die Eventküche im Loeb – der Kunde soll was erleben

Und nur wer sich an die Bewegung anpasst, gewinnt. Der Rat des Volkswirtschaftsprofessors: «Die Detailhändler müssen ihre Strukturen laufend den sich ändernden Bedingungen anpassen. Erfolgreiche Unternehmen passen ihr Angebot und ihre Prozesse ständig dem nationalen und internationalen Wettbewerb an.» Zeit dafür ist vorhanden. «Ein Strukturwandel ist kein schockartiges Ereignis.» Man könne sich an diesen Prozess anpassen. «Zwar werden wohl einige Anbieter ausscheiden, aber mit geschickten Massnahmen werden viele den Strukturwandel meistern; der Prozess schafft auch immer Chancen für innovative Geschäftsideen.»

Es braucht einen Wandel

Die Bereitschaft, Ungewöhnliches und Innovatives in einem Warenhaus zu bieten, schlief in den letzten Jahren ein. Dies wohl deshalb, weil es einfach gut lief. Erst in den letzten fünf Jahren ist Bewegung in die Warenhäuser gekommen. Man

hat plötzlich gemerkt, dass es einen Wandel braucht. Der Detailhandel sei gefordert, innovativ zu sein und sich den Bedürfnissen der Kundschaft anzupassen, sagt Manor-Mediensprecher Andreas Richter. Manor investiere laufend in den Ausbau des digitalen Angebots. Ganz wichtig sei das Omnichannel-Erlebnis, die noch engere Verzahnung von stationärem und Online-Handel. Das Berner Warenhaus Loeb hat mit der Renovation ebenfalls einen Anpassungsschritt getan. Es gibt heute im Loeb eine Eventküche und einen Kinderhort. Das haus-eigene Nähatelier ist eine weitere Innovation, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert. Ausserdem hat der Loeb sein WC zur schönsten Toilette von Bern ausgebaut, auch da orientiert man sich an den Bedürfnissen der Kundschaft.

Massnahmen gegen das «Lädelisterben»

Die Stadt Bern wird eine «Kontaktgruppe Altstadt/Innenstadt-gewerbe» ins Leben rufen. Sie setzt sich aus Vertretungen der Innenstadt, des Detailhandels sowie Teilnehmenden der Stadtverwaltung zusammen. Ziel: Sie soll Anfragen des Gewerbes zentral verwalten und die Suche nach konstruktiven und schnellen Lösungen fördern. Ausserdem wird die Stadt Bern das Projekt «Belebung Berner Innenstadt» ins Leben rufen.

Wie dem Strukturwandel begegnen? Der Verein Metropolitanraum Zürich hat fünf Handlungsfelder eruiert:

1. **Innovations- und Transformationsfähigkeit der Detailhändler.** Nicht alle Geschäftsfelder sind zukunftstauglich. Die Detailhändler müssen sich an die neuen Trends anpassen.
 2. **Stadt- und Ortsentwicklung.** Die Ortskerne müssen teilweise neu erfunden werden. Dies in Zusammenarbeit mit Gewerbe, Politik und Immobilienbesitzern.
 3. **Regulatorien anpassen.** Die öffentliche Hand beeinflusst die Standortvoraussetzungen. Der Detailhandel fordert faire Rahmenbedingungen. Stichwort: längere Ladenöffnungszeiten.
 4. **Gute Erreichbarkeit gewährleisten.** Es braucht eine gute Infrastruktur auf dem Weg zum Geschäft.
 5. **Zusammenarbeit verbessern:** Verstärkte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren innerhalb des Detailhandels. Siehe dazu Seite 6.
-

Der Anpassungsprozess gelingt allerdings nur, wenn sich auch die Rahmenbedingungen an den neuen Zeitgeist anpassen. «Faire Rahmenbedingungen sind wichtig, um in einem internationalen Umfeld bestehen zu können», sagt Manor-Mediensprecher Richter. Eine Forderung vieler Detailhändler an die Politik ist: längere Ladenöffnungszeiten. Volkswirtschaftsprofessor Brunetti sieht da tatsächlich Handlungsbedarf. Längere Ladenöffnungszeiten seien eine Möglichkeit, wie sich die Detailhändler dem veränderten Konsumverhalten anpassen können. «Wenn die Geschäfte in gewissen Bereichen zu stark reguliert werden, können sie sich nicht in ausreichendem Masse und Tempo an den Strukturwandel anpassen.»

«Die Detailhändler müssten kooperieren.»

Von Reto Liniger – Der Detailhandel steht unter Druck – der Onlinehandel gräbt ihm immer mehr Umsatz ab. Die Detailhändler müssen dem Strukturwandel ins Auge sehen und neue Erfolgsfaktoren ausloten, rät Professor Ralf Wölfle, Leiter des Kompetenzschwerpunktes E-Business an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Dies erfordere aber eine neue Herangehensweise.

Herr Wölfle, der Onlinehandel gräbt den Detailhändlern zunehmend das Wasser ab. Um da etwas Gegensteuer zu geben, fordert der Manor-Chef längere Ladenöffnungszeiten. Ein sinnvolles Rezept?

Ja. Es ist doch gerade der Vorteil des stationären Handels, nah beim Kunden zu sein und seine Bedürfnisse unmittelbar erfüllen zu können. Dieses Alleinstellungsmerkmal sollte ausgespielt werden. Die höheren Kosten, die verlängerte Öffnungszeiten nach sich ziehen, sind für den Handel Nachteil genug.

Die Kosten werden vor allem durch das Personal verursacht. Wäre gut geschultes Verkaufspersonal nicht ein entscheidender Vorteil des stationären Handels?

In der Filiale eines Discounters hat das Personal eine andere Bedeutung als in einem Fachgeschäft oder im Warenhaus. Das Problem ist, dass wir als Kunden nur noch selten kompetentes Verkaufspersonal erleben. Die Industrialisierung im Handel hat die Mitarbeitenden in den letzten 30 Jahren auf standardisierbare Funktionen reduziert: Regale auffüllen, nachsortieren, kassieren, einpacken, umtauschen.

Was sollte das Verkaufspersonal können?

Kunden wurden lange zur Selbstbedienung erzogen. Aber in bestimmten Momenten kann kompetentes Verkaufspersonal sehr nützlich sein und ein persönliches Einkaufserlebnis bewirken. Aber solche Gespräche zu führen, ist eine Kunst: Es fängt damit an, ein Gespräch zu eröffnen und zu erfahren, wofür sich ein Besucher gerade interessiert. Man muss die Produkte sehr gut kennen und wissen, was zum jeweiligen Bedürfnis passt. Neuerdings kommt hinzu, dass auch Produkte einbezogen werden können, die aktuell gerade gar nicht im Laden verfügbar sind.

Sie sprechen davon, Produkte zu verkaufen, die im Geschäft gar nicht verfügbar sind. Können Sie das erläutern?

Der stationäre Handel verliert Umsatz und muss Kosten abbauen. Wir beobachten einen starken Trend zur Sortimentoptimierung und kleineren Ladenflächen. Damit wird auch das sofort verfügbare Sortiment reduziert, was zunächst

einmal nachteilig ist. Um das zu kompensieren, gibt es zwei Ansätze. Der eine sind virtuelle Sortimentserweiterungen, also die Möglichkeit, im Geschäft auch Produkte zu verkaufen, die dort nicht präsent sind. Das erfordert, dass das Geschäft Teil einer vernetzten Angebotswelt ist und dadurch zuverlässige Aussagen zu Verfügbarkeit, Preis und Lieferzeit gemacht werden können.

Und die andere Möglichkeit basiert auf Daten?

Genau. Es ist wichtig, in jedem Geschäft genau die Produkte verfügbar zu haben, die die Kunden kaufen möchten – die anderen auszusortieren. Einige Unternehmen machen das bereits, indem sie die Sortimente basierend auf ihren Verkaufsdaten analysieren und ihre Filialen entsprechend bestücken. Einen nächsten Schritt zeigt Amazon in seinen Buchläden: Amazon wertet die Suchen der Onlinekäufer regional aus und optimiert dementsprechend die Zusammensetzung seiner Offlinesortimente. Das kann jeder nachmachen, der auch online bereits erfolgreich ist. Aber am besten weiss natürlich Google, welche Produkte wo gerade besonders gefragt sind.

«Wir erleben nur noch selten kompetentes Verkaufspersonal.»

Die Detailhändler sollten genauere Angaben über die Nachfrage haben.

Ja, das ist zwingend notwendig, um die Leistungen präziser ausrichten und Kunden besser bedienen zu können. Dazu braucht man die richtigen Daten und Zugriff auf die Ware.

Können die Händler diesen Anforderungen gerecht werden?

Vor allem aus Kostengründen kann das nicht mehr jeder Händler für sich allein lösen. In den Läden liegt zu viel Ware, die zu selten verkauft wird oder nur mit hohen Rabat-



Kompetentes Verkaufspersonal – «kann sehr nützlich sein.»

ten losgeschlagen werden kann. Das ist zu teuer! Hier braucht es ein grundsätzliches Umdenken in der Distribution: Mehr und schnellere Verfügbarkeit, aber weniger Ware am Point of Sale.

Und wie ist das bei den Daten – hat der Händler die Daten, die er braucht?

Nein, darin sehe ich die grösste Herausforderung für den traditionellen Handel. Der Handel partizipiert kaum an dem Datenreichtum, den Konsumenten und Anbieter durch ihr Verhalten im Netz schaffen. Dieser Reichtum fällt ziemlich einseitig bei digitalen Plattformen wie Google, Facebook und Marktplätzen wie Amazon oder neuerdings auch Zalando an. Diese wissen genau, wann wo mit was Geld verdient werden kann und steuern die Zuordnung so, dass ein grosser Teil der Marge bei ihnen hängen bleibt.

Was schlagen Sie den Detailhändlern vor?

An erster Stelle ist eine Haltungsänderung notwendig: Man darf sich mit der aktuellen Situation nicht einfach abfinden. Was es braucht, sind Allianzen auch unter Wettbewerbern. Andere Branchen machen das vor, zum Beispiel die verschiedenen Kooperationen unter konkurrierenden Autoherstellern. In der Schweiz haben sich Tamedia und Ringier unter Billigung der Wettbewerbskommission zusammengeschlossen und werden versuchen, mit jobs.ch der Konkurrenz durch Google for Jobs standzuhalten.

Wo liegen die wichtigsten Handlungsfelder?

Ich sehe drei Schwerpunkte: Beim ersten geht es darum, dass der stationäre Handel mit seinen im Laden verfü-

E-Commerce Report Schweiz

Im Jahr 2018 sind die Onlineausgaben von Herr und Frau Schweizer um weitere 10 Prozent – auf fast 10 Milliarden – gestiegen. Wie sich diese Entwicklung auf die Distribution von Konsumgütern auswirkt und was weiterhin zu erwarten ist, behandelt der diesjährige Report. Er sammelt und analysiert Erfahrungen und Einschätzungen marktprender Anbieter in der Schweiz. Ralf Wölfle ist der verantwortliche Autor dieser Studienreihe, die seit 2009 jährlich im Juni erscheint.

→ www.e-commerce-report.ch

«Ich sehe keine Bereitschaft zur Kooperation.»

baren Produkten an die Online-Suchprozesse der Kunden anknüpft. Das muss anbieterübergreifend geschehen, denn Kunden haben keine Lust, auf jeder Website einzeln nach Produkten zu suchen. Kooperationen helfen den Detailhändlern bei gewissen Dingen, die man alleine nicht schafft. Bis heute sehe ich aber im Einzelhandel diese Bereitschaft zur Kooperation nicht.

Welches sind die weiteren Handlungsfelder?

Beim zweiten geht es darum, die Produktverfügbarkeit über virtuelle Sortimente zu erhöhen. Schweizer Anbieter sollten sich Ware, die keine Engpassware ist, gegenseitig zur Verfügung stellen, um innerhalb der Schweiz schnell lieferfähig zu sein. Das ist besser, als wenn sich die Kunden daran gewöhnen, sofort alles im Ausland zu bestellen. Der dritte Schwerpunkt ist der Schwierigste, die Partizipation an dem Datenreichtum, der im Netz anfällt. Der darf nicht allein den digitalen Plattformen überlassen werden. Manches kann bei Dienstleistern gekauft werden, aber es geht auch darum, Hoheit zurückzugewinnen. Für den Handel ist es notwendig, an Suchströme im Internet mit passenden Angeboten anknüpfen zu können.

Kommen, um zu gehen

Von Manuela Ryter – Der Wandel im Detailhandel hat ein neues Phänomen geschaffen: die Pop-up-Stores. Ihre Ladenkonzepte zeigen den etablierten Händlern auf, in welche Richtung es gehen könnte. Denn die Kundschaft will Erlebnisse. Immer und immer wieder von Neuem. Gleichzeitig sorgen die Pop-up-Stores für belebte Ortskerne – auch in Bern.

Im Foyer des ehemaligen Kinos City an der Aarberggasse in Bern ist Grossandrang: An einer einfachen, aber schmucken Bar gibt es frische, hausgemachte Momos gefüllt mit Fleisch oder Gemüse aus der Region. Alles ist hip, das Essen, der Ort, der Tee aus einer kleinen Manufaktur, die zusammenfaltbaren Design-Tische aus Karton. Und auch das Konzept: Das «Oh-my-Momo» ist ein Pop-up-Restaurant und bleibt nur für ein paar Monate. Umso grösser ist das Interesse an den gedämpften Teigtaschen aus Tibet. Normalerweise ist das «momobil»-Team mit mobilen Foodständen unterwegs. «Dies ist unser erstes Pop-up-Lokal», sagt Inhaber Ferenz Poor, «es ermöglicht uns, ohne Risiko zu testen, wie unser Essen an einem festen Standort ankommt.» Der Laden sei sehr gut angelaufen. Bis mindestens Ende Januar darf «Oh-my-Momo» im Kinofoyer bleiben. Danach könne er sich gut vorstellen, ein Lokal an einem festen Standort zu betreiben – oder als Pop-up von Ort zu Ort zu ziehen. «Pop-up ist eine Win-win-Situation für alle: Wir zahlen wenig Miete, und der Vermieter sitzt nicht auf leerem Raum.»

Pop-up ist im Trend. Wo ein Laden zugeht, poppt schon der nächste auf, meist nur für ein paar Wochen oder Monate. Viele Stores sind kreativ und hip, andere schlicht und billig, weitere sind grelle Marketing-Aktionen. Alle haben sie etwas gemeinsam: Sie bringen Neues, sie füllen leere Flächen, sie ziehen Menschen an und beleben die Stadt und Einkaufszentren.

Unternehmertum der breiten Masse

Schweizer Design, High Heels, Kosmetika, Brocki-Möbel: Pop-up-Stores kommen, um zu gehen. Das Phänomen «Pop-up» ist aus den Metropolen der Welt in die Schweiz geschwappt und belebt heute Gastroszene und Detailhandel. Die «ursprünglichste» Form sei der Marktstand, sagt Kim Oliver Tokarski, Dozent für Entrepreneurship und Unternehmensführung an der Berner Fachhochschule. Ende der 1990er-Jahre seien Pop-ups verstärkt als Guerilla-Marketing-Aktionen aufgekomen und bald vom klassischen Marketing übernommen worden: «Mit Pop-ups wollen grosse Unternehmen ihre Markenpräsenz an neuen Standorten steigern.» Online-Händler

nutzen sie als Showrooms. Und seit immer mehr Kunden online einkaufen und Läden und ganze Ladenketten verschwinden oder sich verkleinern, füllen kleine Läden und Marken kurzfristig die Leerflächen mit ihren Ideen und Produkten – an Lagen, die sie sich sonst nie leisten könnten. «Pop-up bietet ihnen die Möglichkeit, an tollen Lagen einfach mal auszuprobieren, was ankommt und was nicht», sagt Tokarski. «Die Lage ist das wichtigste Kriterium für den Erfolg», sagt denn auch Liquidator Hans Bollag, der momentan in der ehemaligen Tchibo-Filiale



«Oh-my-Momo» – gedämpfte Teigtaschen im Kinofoyer

am Bahnhof Bern einen Pop-up-Store mit amerikanischen Kleidern führt. Umso schwieriger sei es, an den besten Lagen bezahlbare Zwischennutzungen zu finden: «Dazu braucht es ein grosses Netzwerk.» Wer befristete Leerflächen sucht, findet diese heute auf verschiedenen Plattformen wie etwa popupshops.com. Leere Läden an den besten Lagen sind jedoch rar.

Als Oliver Kathriner von der Designbörse Bern vor zwei Jahren das Angebot erhielt, gegenüber des Bundeshauses ein Jahr lang zu attraktiven Konditionen eine grosse Fläche zu mieten, schlug er zu. «Ich betrachtete das Pop-up als sehr aufwendige Marketingmassnahme», sagt Kathriner rückblickend. Sie habe sich gelohnt: Nicht nur der Absatz stimmte, der Pop-up-Laden habe auch den festen Standort im Mattenhof angekurbelt und verändert. Denn wegen der exklusiven

Lage habe er die gebrauchten Design-Möbel im Pop-up-Store mit mehr Liebe und Aufwand präsentiert, sagt Kathriner. «Das Feedback war so positiv, dass wir seither auch im Hauptladen mehr Wert auf eine ansprechende Präsentation legen.» Pop-up bedeute, in Bewegung zu bleiben, sagt er – und das tue auch dem Hauptgeschäft gut.

Innovationsforscher Tokarski sieht Pop-up als Teil des globalen Trends zu kleineren Marken und Start-ups: «Das Unternehmertum ist in der breiten Masse angekommen», sagt er. Viele Leute wollten etwas Neues und Aussergewöhnliches schaffen. «Ohne den Unternehmergeist dieser Start-ups würde es das Phänomen Pop-up nicht geben.»



Pop-up-Konzept – kleine Flächen, kurze Mietverträge, schnelllebige Sortimente

«Pop-up-Stores sind symptomatisch für den Wandel im Detailhandel.»

Pop-up wird zum Massstab

Der Pop-up-Store «Bonjour Bern» lädt mit edlen Interior-Objekten ein in ein frisch renoviertes Kellerlokal der Berner Altstadt. Im aufwendig eingerichteten Laden gibt es Kissen aus Stoffen der neusten Hermès-Kollektion, Taschen aus exklusiven Fellen, filigran geschliffene Cocktailgläser, handgefertigte Champagnerschalen. Oder einen «Töggeli-Kasten» aus Nussbaum und Glas für 14 500 Franken. «Ich kenne von fast jedem Produkt den Designer oder Firmenbesitzer persönlich», sagt Inhaber Marco Dionisio. Er führt nur zwei Strassen weiter ein Büro für Inneneinrichtung und seit drei Jahren in Verbier den Interior-Laden «Bonjour Verbier». Die Gäste in Verbier seien begeistert vom exklusiven «contemporary alpine

stile», sagt Dionisio, «wir hatten Lust, eine Auswahl davon nach Bern zu bringen.» Der Pop-up-Store sei perfekt dafür, und das Konzept gehe auf: Der Laden laufe sehr gut und habe auch schon Neukunden für sein Innendekorationsbüro angezogen. «Es passiert immer wieder, dass Kundinnen in den Laden kommen und mich gleich engagieren, um ihr Haus neu einzurichten.» Für Geschäftsmann Dionisio ist der Pop-up-Laden daher Shop, Showroom und Werbefläche in einem. Er sehe ihn als mehrmonatigen Event und biete der Kundschaft immer wieder Neues. Der Aufwand sei gross, doch das sei er auch in seinem Geschäft in Verbier, räumt er ein: «Um Erfolg zu haben, müssen wir auch den festen Shop immer wieder erneuern, um von Neuem einen «Wow-Effekt» zu erzeugen.»

Pop-up-Betreiber Dionisio ist überzeugt, dass auch Bern von den Pop-up-Shops profitiert: «Sie bringen einen neuen Mix und Lifestyle in die Gassen, und die Leute müssen wieder mit offenen Augen durch die Läden gehen, um sie zu entdecken.» Die Altstadt von Bern sei mit ihren vielen kleinen Läden und Kellerlokalen prädestiniert für Pop-ups, findet er: «Bern besitzt da etwas sehr Exklusives.» Auch die Nachbargeschäfte profitierten von der neuen Kundschaft und den kreativen Impulsen der Pop-ups.

Erlebnis für Instagram

Auch immer mehr grosse Läden wie der Loeb in Bern, der PKZ in Zürich, das KaDeWe in Berlin oder Bloomingdales in New York setzen heute auf das Konzept Pop-up, sagt Stefan Nertinger, Dozent für Strategie und Management

an der Fachhochschule St. Gallen: «Die Kunden sehen und erleben etwas Neues – das bringt allen einen Mehrwert.» Für die Studie «Pop-up-City» haben Nertinger und sein Team jüngst 80 Pop-up-Shops befragt. Er will unter anderem herausfinden, welchen Beitrag Pop-up-Stores zu einer nachhaltigen Stadt- und Quartierentwicklung beitragen. Heute müsse Einkaufen ein Erlebnis und vor allem «instagrammable» sein, sagt Nertinger. Die Kundinnen und Kunden hätten sich verändert, nun müssten sich auch die Läden verändern: «Sie müssen die Kunden dazu bringen, von der Couch aufzustehen.» Der Trend: Die Flächen werden kleiner, die Mietverträge kürzer, die Sortimente schnelllebiger, die Investitionen in einen Standort höher. «Pop-up-Stores sind symptomatisch für den Wandel im Detailhandel», sagt Nertinger. Er ist überzeugt: «In zehn Jahren werden die beiden Konzepte verschmolzen sein.»

Wo aus Wissen



«Wir stehen an der Schwelle zu einem Zeitalter, in dem Ökonomie und wirtschaftliches Wachstum primär auf Wissen und Kreativität basieren», prognostizierte das Zukunftsinstitut bereits 2012. Ohne Kreativität geht also in Zukunft noch viel weniger als heute. Wie also Kreativität und Inspiration fördern?

Die Forschung empfiehlt: Hierarchien abbauen, Abteilungen zusammenlegen, Grenzen überschreiten. Ziel dabei: den Austausch fördern. Wo Ideen geteilt werden, entstehen mehr und bessere Ideen. Gesucht ist also: Ein Arbeitsplatz, der statt das Einsiedlertum die Kooperation fördert, den Austausch.

Seit April 2019 gibt es in der Berner Matte einen solchen Arbeitsplatz, an der Wasserwerksgasse 31. Gegründet haben das «Matte Lab» Bala Trachsel, CEO der Agentur Republica, und Karl Zimmermann, CEO des KMU Nachfolgezentrums. Rund 100 Jahre wurde in den Räumen des «Matte Lab» Aluminium, Stahl und Glas verarbeitet, heute dreht sich in den alten Industriehallen alles um den Rohstoff: Wissen.



Die Schlosserei wurde zu einem Innovations-Space weiterentwickelt, zu einem Labor für ideengetriebenes Arbeiten. Und die Transformation ist gelungen, aber sehen Sie doch selbst...



Matte Lab – es hat noch Platz

Das Matte Lab ist für maximal 50 Arbeitsplätze konzipiert. 14 Plätze sind für flexibles Arbeiten reserviert. In der grosszügigen Industrie-Location mit freier Sicht auf die Aare gibt es noch freie Arbeitsplätze für Innovatoren mit Unternehmergeist: Selbstständige, Teilzeitarbeitende, Ortsunabhängige oder kleine Start-ups. Bis heute eingemietet sind: die Agentur Republica, Eventagentur Eventicum AG, die Krippendorf Systems AG, die snabbt GmbH, VONMERZ GmbH, BUERGY GmbH, Luna de Miel und BERNMOBIL mit dem Projekt der selbstfahrenden Fahrzeuge.

Weitere Informationen → www.republica.ch/mattelab

Innovation wird



Zauberformel Wissenstransfer

Von Christoph Beer – Heutzutage ist der Begriff Wissenstransfer in aller Munde.

Ist dies die Zauberformel für die Zukunft unserer Wirtschaft? Wird der Wissenstransfer einer der USPs (Unique Selling Point) für Schweizer Firmen?

Die Wirtschaft ist heute stark geprägt von Dynamik und sich verändernden Märkten. Neben Arbeit, Kapital und Rohstoffen zählt in der heutigen Informationsgesellschaft und Digitalisierung Wissen als vierter Produktionsfaktor. Die Schweiz besitzt sehr viele wissensintensive Firmen, sei dies im Dienstleistungssektor oder auch in der Forschung und Entwicklung. Da stellt sich die Frage: Wie stelle ich sicher, dass in meiner Firma immer das aktuelle Wissen bei den betroffenen Mitarbeitern zur richtigen Zeit in der richtigen Form vorhanden ist?

Wissen und Wissenstransfer

Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Menschen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen basiert immer auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an eine Person gebunden. Wir kennen zwei wichtige Differenzierungen, dies ist explizites und implizites Wissen.

Explizites Wissen ist dem Wissensträger bewusst. Er kann dieses Wissen jederzeit beschreiben und damit die Basis zur Reproduzierbarkeit legen. Im Normalfall kann dieses Wissen sehr gut in Texten, Formeln oder Zahlen wiedergegeben werden. Dadurch kann es durch das Beschreiben vermittelt werden. Nehmen wir hierzu die Relativitätstheorie von Albert Einstein. In dieser Theorie enthalten ist die Formel $E = m \cdot c^2$, was bedeutet, die Energie entspricht der Masse mal der Geschwindigkeit im Quadrat. Diese Formel ist für jede Person relativ einfach nachvollziehbar.

Implizites Wissen beschreibt gerade das Gegenteil. Hier handelt es sich um Wissen, welches sich nicht einfach beschreiben lässt und stark an die jeweilige Person gekoppelt ist. Es wird subjektiv durch dessen Erfahrung und der aktuellen Situation gesteuert. Das heisst, implizites Wissen ist nicht formalisierbar und beinhaltet Kenntnisse oder Fähigkeiten, die nicht explizit formuliert werden können. Oftmals kann dieses Wissen durch das Vorführen konkreter Handlungen aufgezeigt werden. Zum Beispiel Autofahren auf Schnee und Eis.

Beim Wissenstransfer werden ganz unterschiedliche Akteure integriert. Wir unterscheiden zwischen vertikalem und horizontalem Wissenstransfer. Beim *vertikalen* Transfer erfolgt der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Ein typisches Beispiel kann hier ein innosuisse-Projekt sein. Beim *horizontalen* Transfer arbeitet man innerhalb der eigenen Organisation oder zwischen mehreren Organisationen/Firmen. Hier ist die Nachfolgeregelung ein typisches Beispiel.

Wie funktioniert Wissenstransfer?

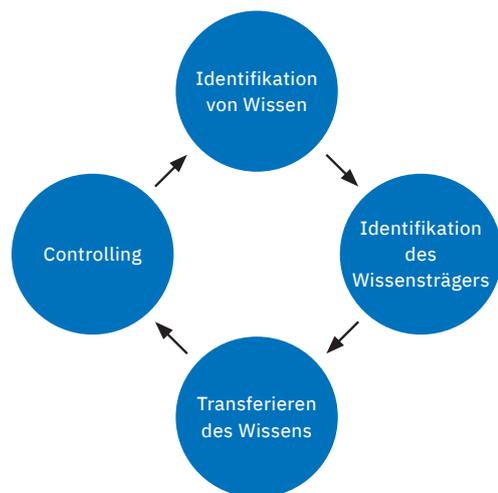
Optimalerweise wird der Wissenstransfer als steter Prozess im Unternehmen etabliert. Wird es für die Mitarbeiter zur Selbstverständlichkeit, das aktuelle Wissen zu teilen, ist

der Erfolg sichergestellt. Denn Wissenstransfer ist ein Teil der Firmen-Kultur.

Der Wissenstransfer kann jedoch auch aufgrund einer speziellen Situation aktiv angestossen werden, zum Beispiel:

- Aus- und Weiterbildung zur Aufnahme neuer Aufgaben
- Personalwechsel
- Produkte-Entwicklung
- Aufbau eines neuen Marktes

Im *ersten* Schritt ist es wichtig, das benötigte Wissen zu identifizieren. Hier kann eine Wissensbilanz oder eine Skills-Datenbank zu Hilfe genommen werden. Wichtig ist, dass kritisch zwischen «Wunschkonzert» und relevantem Wissen unterschieden wird.



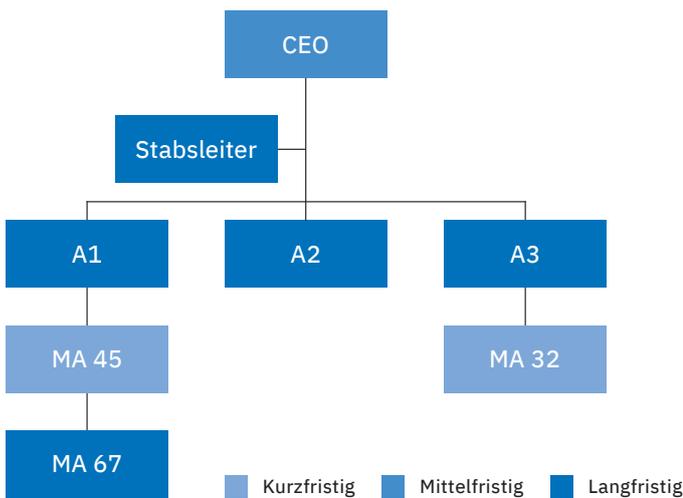
Im *zweiten* Schritt gilt es, die Wissensquelle zu identifizieren und zu beurteilen. Der Wissensträger kann eine Person oder eine Funktion sein. Mit den heute zur Verfügung stehenden Kommunikationsmitteln ist ein dritter Wissensträger zu berücksichtigen: die virtuelle Quelle, zum Beispiel Internet, Wikis usw. Gerade bei den virtuellen Quellen ist es manchmal herausfordernd, die Qualität des Wissens zu beurteilen.

Im *dritten* Schritt wird das Wissen transferiert. Dazu stehen verschiedene Tools, Methoden und Prozesse zur Verfügung, die situativ eingesetzt werden können. Zum Abschluss beziehungsweise zum Restart des Prozesses gehört das Controlling des transferierten Wissens. Dies erfolgt normalerweise im Rahmen eines Statusgespräches mit dem Vorgesetzten. Zusätzlich kann das Wissen anschliessend in der täglichen Arbeit eingesetzt werden. Die Arbeitsergebnisse zeigen jeweils sehr direkt, ob der Wissenstransfer erfolgreich umgesetzt werden konnte.



Der Wissenstransfer – Fundament einer prosperierenden Wirtschaft

Bedarf bei der Nachfolgeregelung erkennen



Die Nachfolgeregelung ist ein typisches Beispiel für Wissenstransfer. Um rechtzeitig Kenntnis zu haben, welche Mitarbeiter aufgrund ihres Alters aus dem Unternehmen ausscheiden werden, dient ein Radarsystem. Dazu wird ein aktuelles Organigramm mit den voraussichtlichen Austrittszeitpunkten der Mitarbeitenden in Schlüsselstellen ergänzt. Zur Visualisierung werden Jahrgänge mit entsprechenden Farben markiert. So wird aufgezeigt, wo und wann Lücken entstehen.

Der Brown Bag Lunch

Der Brown Bag Lunch ist ein Mittags-Meeting. Anstelle des «traditionellen» Mittagessens trifft sich eine Gruppe interessierter Menschen zum Austausch. Diskutiert werden sehr unterschiedliche Themen. Die Teilnahme steht jeder interessierten Person offen. Brown Bag Meetings erlauben Informationsvermittlung und Networking ohne viel Zeitaufwand.

In Bern führt der Consulting Cluster regelmässig Brown Bag Lunches durch.

Fazit

Bereits heute findet in den Schweizer Firmen und Hochschulen ein aktiver Wissenstransfer statt. Dies ist das Fundament unserer prosperierenden Wirtschaft und die Basis für die wirtschaftliche Zukunft.

Eine Systematisierung und Verbreitung der Wissenstransfer-Kultur würde einen grossen Nutzen stiften, dies bedingt jedoch Offenheit unter den betroffenen Personen.

Christoph Beer, VR-Präsident und CEO mundi consulting ag, ist Unternehmer, Netzwerker und Wissens-Manager.

Mehr dazu: → www.mundiconsulting.ch

Berufsbildung und vertikaler Wissenstransfer

Die Berufsbildung ist DER traditionelle Ort des Wissenstransfers. Die Lehre bei einem Meister, gefolgt von Lehrjahren auf der Walz, bis hin zum heutigen Berufsbildungssystem.

Generell ist der Betrieb für das berufspraktische Wissen verantwortlich, die Berufsfachschule für das theoretische Hintergrundwissen und die überbetrieblichen Kurse ergänzen mit dem Basiswissen des Berufs. Der Wissenstransfer ist da entscheidend. Nur so wird es gelingen, die Berufsbildung auf dem neuesten Stand und konkurrenzfähig zur akademischen Bildung zu halten. Cornelia Oertle, Dr. phil./MHA/RN

Vom Skigebiet zum Erlebnisort – oder warum Innovation an Bedeutung gewinnt

Von Delia Imboden – Den Lenker und den Adelbodner Bergbahnen geht es wie vielen Unternehmen: Sie suchen nach neuen Geschäftsfeldern. Wie sind sie bei ihrer Suche vorgegangen? Sie haben sich auf eine Innovationsreise begeben. Erster Stopp: Talstation Gurtenbahn.

Der Schnee wird knapper, die Winter werden kürzer, und Herr und Frau Schweizer fahren Jahr für Jahr weniger in die Berge. Bergtransportunternehmen stehen unter Druck und mit ihnen ihre Geschäftsmodelle. Es zeigt sich das bekannte Gesetz: Wer marktfähig bleiben will, muss sich und seine Geschäftsfelder kontinuierlich erneuern.

Die Innovationsfähigkeit der Unternehmen gewinnt an Bedeutung. Die Adelbodner und Lenker Bergbahnen stehen vor genau dieser Herausforderung: Sie müssen sich transformieren und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Zwar klingelt die Kasse noch immer vor allem im Winter – aber wie lange noch?

«Zurzeit schaffen wir in der Wintersaison unseren Hauptumsatz», sagt Nicolas Vauclair, CEO Lenker Bergbahnen, «es ist zentral, dass wir uns um die Umsatzsteigerung im Sommer

«Wer marktfähig bleiben will, muss sich und seine Geschäftsfelder kontinuierlich erneuern.»

kümmern». Markus Hostettler, CEO Adelbodner Bergbahnen, bestätigt: «Es braucht neue Sommererlebnisse.»

Wie aber findet ein Unternehmen neue Geschäftsfelder? Um ihre Vorhaben anzupacken, begaben sich Teams der beiden Bergbahnen auf eine Innovationsreise. Sie besuchten die auf Innovation und Transformation spezialisierten INNO-Architects am Fusse des Berner Gurten.

Das Ziel: Mit Innovationsmethoden wie beispielsweise Lean StartUp oder Design Thinking (siehe Kasten) neue Geschäftsfelder zu entwickeln. Was waren die Highlights? Was hat nicht auf Anhieb geklappt? Im Interview erzählen Nicolas Vauclair, CEO Lenker Bergbahnen, und Markus Hostettler, CEO Adelbodner Bergbahnen, von ihrer Innovationsreise.

Sie sind auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern. Hatten Sie da völlige Freiheit oder gab es Faktoren, die es zu berücksichtigen gab?

Nicolas Vauclair (NV): Es gibt viele Faktoren wie Raumplanung, Naturschutz und auch die Umwelt, die uns beeinflussen. Es ist wichtig, in einem ersten Schritt ein tieferes Verständnis für unser Umfeld zu entwickeln und ein gemeinsames Ziel zu erarbeiten. So entsteht schliesslich ein neuer Masterplan.

Wie entstehen neue Ideen in einem ersten Schritt?

Markus Hostettler (MH): Wir haben mit kreativen Methoden wie beispielsweise Brainstorming oder der «Ja und...»-Methode gearbeitet.

Wie geht das?

MH: Da hat jemand eine Idee, zum Beispiel «Ich fände eine App für Wanderwege toll», der Nächste führt dann weiter «ja und ich hätte gerne einen Fotopoint, wo ich verrückte Bilder schiessen kann», dann kommt wieder jemand «ja und ich finde, es müsste neben dem Fotopoint noch einen Whirlpool für alle geben». So spornt man sich gegenseitig zum freien Denken an, und es entstehen ganz viele Ideen. Das sind nur zwei Beispiele von Methoden, die man anwenden kann.

Wie geht es danach weiter?

MH: In weiteren Schritten sucht man dann die besten Ideen aus und visualisiert diese mit Legos oder Kartons, damit man die Ideen dann auch früh mit Endkunden testen kann. Ich fand es sehr spannend, so zu arbeiten. Auch das Team war sehr offen und neugierig gegenüber diesen Methoden und hat viele wertvolle Inputs miteingebracht.

Welche konkreten neuen Ideen und Geschäftsfelder sind im ersten Ideen-Workshop mit den INNO-Architects aufgetaucht?

MH: Wir haben zuerst ganz verrückte Dinge angedacht, die schon fast in Richtung Disneyland gegangen sind. (lacht) Diese Ideen haben wir dann jedoch sehr früh mit potenziellen Kunden in Kundeninterviews getestet. Dort hat sich schnell gezeigt, dass Kunden, wenn sie einmal auf dem Berg sind, eigentlich schon alles haben, was sie wollen. Die Natur, Ruhe usw., und wir das, was wir haben, wie beispielsweise das traditionelle Alpkäse, besser vermarkten könnten.

Wie war es für Ihre Teams, das gemeinsame Thema mit Innovationsmethoden anzugehen?

NV: Es war schon anstrengend, mit neuen ungewohnten Methoden zu arbeiten. Die Tage haben uns viel Konzentration und Power abverlangt. Gleichzeitig waren die Workshops aber auch sehr gut vorbereitet, methodisch eng begleitet und



Passagiere gesucht – wie füllt man diese Gondel im Sommer?

«Es war schon anstrengend, mit neuen ungewohnten Methoden zu arbeiten.»

moderiert. Wir konnten in sechs Tagen viel erarbeiten und uns wirklich konzentrieren und gemeinsam an unserer Vision für die Zukunft arbeiten, das war toll.

Sie haben mit Legos, Playmobil und Karton gearbeitet. Wie war das?

NV: Da wird viel Kreativität und Imaginationsvermögen verlangt. Im Endeffekt war der Mehrwert dieser Prototypen aber grossartig: Sie haben die Gespräche mit Endkunden vereinfacht, weil wir konkreter illustrieren konnten, was unsere Ideen sind. So war es leichter, schnelles Feedback zu generieren.

Wie sind Sie nach dem Workshop bei den INNOArchitects in die Umsetzung der Ideen gekommen?

NV: Wir testen zurzeit gerade während vier Wochen einen Piloten für einen Alpenkiosk direkt bei der Bahnstation. Dort können Gäste regionale Produkte kaufen, entweder als Ergänzung zum Tagespicknick oder für zu Hause nach einem herrlichen Wandertag. Wir wollen herausfinden, ob die Gäste an diesem Angebot interessiert sind, ob sie eher morgens oder abends kaufen und wo der richtige Standort bei der Bahn ist: bei der Tal- oder der Bergstation.

Zwei zentrale Innovationsmethoden kurz erklärt:

Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist Mindset, in dem Menschen und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Wichtig ist dabei, Empathie für seine Situation zu schaffen, um in diesem Themenfeld rasch zu lernen. Nützliche Helfer sind dabei kreative Methoden und schnell erlebbare Prototypen.

Was ist Lean StartUp?

Bei der Lean-Startup-Methode steht die Frage im Zentrum, wie man bei der Entwicklung eines komplett neuen Produkts oder einer Dienstleistung die Verschwendung minimieren kann. Die grösste Verschwendung entsteht, wenn man etwas entwickelt, was niemand will. Daher ist es wichtig, Unsicherheiten in einem Vorhaben durch verschiedene kostengünstige und effiziente Experimente zu reduzieren. Dadurch wird das Produkt- oder Dienstleistungsangebot ständig geschärft; damit, dass es im Endeffekt zu einem vollen Erfolg wird.

Sie haben im Vorfeld auch Interviews mit Kunden gemacht. Was hat Sie dabei am meisten überrascht?

MH: Überrascht hat mich zum Beispiel die Meinung der 15- bis 20-Jährigen, die noch nicht zu unserem klassischen Kundenstamm gehören. Die wollen, wenn sie am Berg sind, keine App benutzen. Sie bereiten sich zwar online auf eine Wanderung vor, wenn sie dann aber in der Natur sind, sind sie in der Natur und wollen auch abschalten können.

Wo sehen Sie nach all diesen Testphasen das grösste Potenzial, damit Sie eine Wanderregion werden, um die sich die ganze Schweiz reisst?

MH: Ich denke, es ist die Gesamtheit dessen, was wir erarbeitet haben. Wir haben einerseits die einzelnen Angebote am Wanderberg, wo man die Alpkultur kennenlernen und spielerisch erleben kann und wo man auch die lokalen Produkte in diesem Alpenkiosk kaufen kann. Andererseits werden wir das neue Gesamtangebot mit einer klaren Marketingstrategie begleiten müssen.

Weitere Informationen → www.innoarchitects.ch

Entscheidende

Von Stéphanie Berger – Ein Todesfall im Team muss kein Krisenfall werden, kann aber. Mitarbeitende können in einen krisenähnlichen Zustand geraten, wenn der Tod am Arbeitsplatz zuschlägt. Die Führungsperson bewirkt in den ersten Momenten nachhaltig viel Gutes oder Ungünstiges mit den ersten Worten – den entscheidenden.

«In dem Moment, in welchem ein Team die Nachricht vom Hinscheiden ihres Kollegen erfährt, beginnt die Ausnahmesituation.»

Regelmässige Übungen für medizinische Notfälle, Feuer oder Pannen sind in Unternehmen üblich. Noch zu selten wird jedoch der Todesfall im Unternehmen geübt. Diese Ausnahmesituation muss nicht zu kopflosem Aktivismus führen, sondern kann in Ruhe angegangen werden – oder vorher geübt werden. Weil die Statistik eine klare Sprache spricht: Über viertausend Männer sterben jährlich im berufstätigen Alter zwischen 40 und 50 Jahren. Die wenigsten sterben am Arbeitsplatz, sondern häufig zu Hause. Die Kolleginnen verabschieden sich von ihrem Kollegen am Abend, und am nächsten Tag ist sein Stuhl leer. Seine Kaffeetasse oder eine noch unbeantwortete E-Mail von ihm machen ihnen sein abruptes Fehlen schmerzhaft bewusst.

Die ersten Worte sind entscheidend

In dem Moment, in welchem ein Team die Nachricht vom Hinscheiden ihres Kollegen erfährt, beginnt die Ausnahmesituation. Die Worte, die Mimik und der Tonfall des Überbringers oder der Überbringerin brennen sich ins Gedächtnis der Teammitglieder ein. Mit Bedacht gewählte Sätze, eine ruhige Umgebung können der Schreckensnachricht die Spitze nehmen. Wer sich allzu gefasst und professionell gibt, wirkt schnell einmal kühl und gefühlslos. Ganz ungünstig wird die Situation, wenn unmittelbar nach der Nachricht der Aufruf zum «courant normal» folgt. Eine Ausnahmesituation fordert aussergewöhnliche Massnahmen und kein «business as usual». Es wertet den verstorbenen Menschen ausserdem ab.

Hat der Tod am Arbeitsplatz zugeschlagen, kann ein Care-Team den verbliebenen Kolleginnen und Kollegen psychologische Hilfe leisten. Bis zu seinem Eintreffen ist eine Rückzugsmöglichkeit für das Team nötig.

Den leeren Stuhl nicht zu schnell wegräumen

Der Arbeitsalltag kann für trauernde Menschen eine Stütze sein. Der leere Stuhl des verstorbenen Teammitglieds sollte aber nicht einfach sang- und klanglos verschwinden. Kleine Gesten, wie eine Blume auf seinem Schreibtisch oder ein Foto, helfen den anderen, ihrem Kummer Ausdruck zu verleihen. Ein besonderes Zeichen der Wertschätzung wäre hier der Besuch am Arbeitsplatz der höchstmöglichen Führungsperson, eine Wertschätzung nicht nur für den verstorbenen Menschen, sondern für alle Mitarbeitenden des Unternehmens!

Hinschauen und nachfragen ist wichtig

Trauert ein Teammitglied um ein nahestehendes Familienmitglied, ist genaues Hinschauen wichtig. Die Führungsperson kann hier wichtige Gesundheitsprävention leisten, indem sie beispielsweise ein reduziertes Pensum ermöglicht. Täglich bei der Arbeit erscheinen, aber vielleicht nur bis mittags dort sein, gibt der trauernden Person eine Tagesstruktur und ist nicht ganz so kräftezehrend. In der Praxis erlebe ich es sehr

«Wer sich allzu gefasst und professionell gibt, wirkt schnell einmal kühl und gefühlslos.»

häufig, dass sich gerade Männer nach einem Todesfall zuerst in die Arbeit stürzen, buchstäblich bis zum Umfallen, später werde dann schon noch getrauert. Das endet nicht selten in einem Burn-out.

Die (normale) Trauer dauert so lange, wie sie dauert

So einzigartig wie die Menschen sind, so einzigartig verläuft eine normale Trauer. Die Medizin stuft eine länger als sechs Monate dauernde Trauerzeit als eine Depression oder eine erschwerte Trauer ein. Die Trauerbegleitung richtet sich hingegen nach dem empfundenen Zustand der Klientel – hält aber ein wachsames Auge auf wichtige Symptome, die auf

Worte



eine erschwerte Trauer hinweisen. Es sind Anzeichen, die auch die Führungsperson ernst nehmen sollte: Ist die Person auch nach über einem halben Jahr seit dem Todesfall immer noch in demselben Zustand, wie unmittelbar nach dem Verlust? Hat der oder die Trauernde sich Zeit für die Trauer genommen? Isst und schläft er/sie gut genug? Wird sie von einem Umfeld getragen? Die Führungsperson sollte keine Scheu haben, das Thema anzusprechen. Echte Anteilnahme oder Besorgnis sind nie falsch.

Liebloses Handeln des Unternehmens

Ich staune immer wieder, mit was für Geschichten meine trauernde, Klientel zu mir in die Praxis kommt: Wie lieblos die persönlichen Sachen des verstorbenen Sohnes von der Firma nach Hause geschickt wurde, wie einer Witwe der Besuch des Arbeitsplatzes ihres Mannes verwehrt wurde (er starb dort, nach über 30 Dienstjahren!), wie sich keiner der Vorgesetzten an der Beerdigung hat blicken lassen oder wie einem

Team der Tod des Chefs während des Mittagessens in der Kantine mitgeteilt wurde. Es sind alles kleine Dinge, die sicher nicht in böser Absicht geschahen, aber einfach zu vermeiden gewesen wären und den Hinterbliebenen unnötige Wut und unnötigen Schmerz erspart hätten.

Weitere Informationen → www.trauer-begleitung.ch

So entwickeln Sie eine erfolgreiche Geschäftsidee

Von Anna-Leena Marti und Professor Dr. Artur Baldauf – Wie gelange ich von der Idee zum marktfähigen Produkt? Eine gute Geschäftsidee ist nämlich noch lange kein erfolgreiches Start-up. Wer aber seine Geschäftsidee nach genau definierten Schritten weiterentwickelt, erhöht die Chance auf Erfolg. Das Entrepreneurship Center der Universität Bern zeigt, wie das konkret funktioniert.

Gehören Sie zu den Menschen, welche oft beim Lösen von alltäglichen und beruflichen Situationen denken: «... daraus liesse sich doch ein Geschäft machen»? Oder tragen Sie eine oder mehrere vielversprechende Geschäftsideen mit sich, die noch auf den konkreten Umsetzungsplan warten? Herzliche Gratulation, in diesem Fall gehören Sie höchstwahrscheinlich zu den Personen, welche ein ausgeprägtes «unternehmerisches Denken» aufweisen. Sie erkennen geschäftliche Chancen, interessieren sich für neue Lösungen von Problemen, agieren gerne selbstständig und Sie denken kreativ.

Mit Tools gehts einfacher

Wenn es dann zur Umsetzung der Ideen kommt, stockt es allerdings. Man weiss nicht, wo man beginnen soll, verliert sich in ausgiebigen Recherchen oder beginnt plötzlich an der Machbarkeit zu zweifeln. Wer sich bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells allerdings an die vorgegebenen Strukturen eines Hilfsmittels (Tools) hält, erhöht die Chance auf Erfolg schlagartig. Man wird darin aufgefordert, sich mit einer Reihe von Fragen zu beschäftigen: Wie kann ich mit meiner Idee Geld verdienen? Welche Anspruchsgruppen, wie Kunden, Partner

«Wie kann ich mit meiner Idee Geld verdienen?»

und Zulieferer, ins Geschäft involviert sind, welche Vertriebskanäle genutzt werden und welche Einnahmen und Ausgaben sind bei der Geschäftstätigkeit zu erwarten. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Beschreibung, wie durch das entwickelte Produkt oder die Lösung Mehrwert für die Kundin oder den Kunden geschaffen wird. Man spricht dabei vom «Wertversprechen» oder verwendet häufiger den englischen Begriff «Value Proposition». Die «Value Proposition» soll kurz und prägnant sein und kann in 1–2 Sätzen zusammengefasst werden. Sie sollte enthalten, welches Problem man für welche Kunden löst und warum man dies auf eine einzigartige Weise

Weitere Informationen

Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Campus Verlag, 2011.

Online Information: www.strategyzer.com/canvas

Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, Eric Ries. Redline Verlag, 2011.

Online Information: <https://leanstack.com/leancanvas>

Design Thinking: Das Design Thinking Playbook, Michael Lerwick, Patrick Link, Larry Leifer. Versus Verlag, 2018.

Beratungsangebote und Vernetzung:

→ www.be-advanced.ch → www.impacthubbern.ch

→ www.entreberneur.org

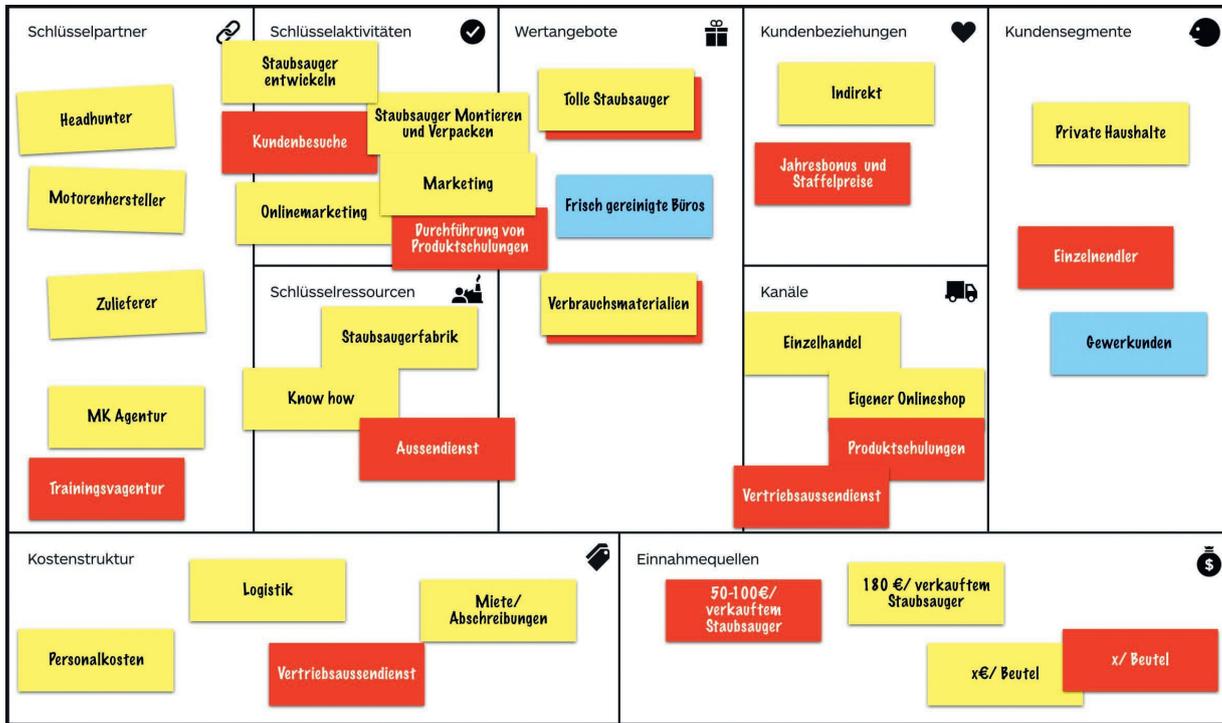
tut. Für einen Anbieter eines online-Tools für Websites könnte dies beispielsweise heissen: Mit unserem Tool erstellen Sie ohne IT-Fachwissen im Nu und für wenig Geld eine optisch ansprechende und professionelle Landing-Page für Ihr Unternehmen. So werden Sie auch ohne aufwendige Website für Ihre Kunden im Internet sichtbar.

Die richtigen Hilfsmittel erleichtern die Arbeit

Die meisten Tools für die Bearbeitung und Darstellung von Geschäftsmodellen sind im Internet frei verfügbar. Oft genutzt werden das «Business Model Canvas» oder der «Lean Canvas» (siehe Kasten). Viele verwenden manchmal auch die Methode «Co-Star» für die Entwicklung und Bewertung von neuen Geschäftsmodellen. Die Arbeit am Geschäftsmodell kann in Papierform auf einem gross ausgedruckten Plakat oder online mit den verschiedenen, teilweise interaktiven Tools geschehen.

Die Kundensicht früh einbinden

Die fertiggestellte Version des Geschäftsmodells eignet sich nun als ideale Grundlage, um damit die Idee Freunden, Bekannten, potenziellen Kunden oder Partnern vorzustellen und Feedback einzuholen. Es geht darum, herauszufinden, ob die Annahmen, welche man zu den Kunden und zum Markt getroffen hat, auch stimmen und ob die potenziellen Kunden tatsächlich am Produkt oder an der Lösung interessiert sind. Diese Phase der frühen «Markttestung» und des «Validierens»



Das Business Model Canvas – Tool für die Bearbeitung und Darstellung von Geschäftsmodellen

«Werden Sie Teil des Berner Unternehmertums!»

Entrepreneurship Center Universität Bern

Das Entrepreneurship Center fördert als Teil der Abteilung für Unternehmensführung der Universität Bern unter der Leitung des Direktors Prof. Artur Baldauf seit mehr als zehn Jahren Unternehmertum an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Folgende Angebote stellt es zur Verfügung:

Das Weiterbildungsprogramm *CAS in Entrepreneurial Leadership*, den *Berner Business Creation Wettbewerb* sowie das im Auftrag der Innosuisse durchgeführte Kursangebot *Business Concept – Get the Start-up Toolbox*.

Mehr Informationen:

- www.entrepreneurship-bern.ch
- www.management.imu.unibe.ch

ist zentral, weil viele Start-ups trotz einer Geschäftsidee aufgrund der mangelnden Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und der mangelnden Marktausrichtung scheitern.

Mit Prototypen lernen

Werden die gewonnenen Erkenntnisse jedoch bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells berücksichtigt und auch die nächsten Entwicklungsschritte konsequent in geeigneter Form am Markt getestet, hat man die Chance, früh zu lernen und unnötige Kosten zu vermeiden. Die Methode «Design Thinking» setzt dabei auf einen kontinuierlichen Prozess, in welchem zu jedem Stadium der Idee bereits Prototypen gebaut werden, um die Kundenerlebnisse möglichst real und greifbar zu machen und aus der Erfahrung für die Weiterentwicklung der Produkte und Lösungen zu lernen. Die Prototypen können beispielsweise aus einem gebastelten Modell, einer einfach

aufgesetzten Website oder auch einer Demonstration einer Dienstleistung in einem Rollenspiel bestehen (siehe Kasten) und sind nicht nur auf technische Produkte limitiert.

Mit gutem Rat weiter in Richtung Erfolg

Mit einem ausgearbeiteten Geschäftsmodell haben Sie eine gute Grundlage, um sich auf den weiteren Gründungsprozess zu begeben und zu einem späteren Zeitpunkt, wenn nötig, einen Businessplan zu schreiben. Die Wege sind je nach Branche dabei sehr unterschiedlich und die Dauer, bis eine Idee «auf dem Markt» ist und somit Geld einbringt, kann einige Wochen bis zu mehreren Jahren betragen. In jedem Fall sind in Bern Unterstützungsangebote für (angehende) Jungunternehmerinnen verfügbar (vgl. Kasten). Suchen Sie den passenden Rat, tauschen Sie sich aus und werden Sie auch Teil des «Berner Jungunternehmertums»!

Sieben Ratschläge

Das Jahresende rückt näher und damit die Zeit, in der sich die Menschen gegenseitig gute Wünsche bestellen: Glück, Gesundheit, Liebe. Im Namen des WIRTSCHAFTSRAUM BERN und der Stadt Bern wünschen wir Ihnen für das nächste Jahr nur das Beste. Es freut uns sehr, dass Sie zu unserer Leserschaft gehören. Über die guten Wünsche hinaus nehmen wir uns die Freiheit, Ihnen einige Ratschläge fürs neue Jahr zu geben.

Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre.

fürs nächste Jahr

1

Der erste Ratschlag an Sie kommt etwas trivial daher, lesen Sie ihn aber zu Ende, er wird – versprochen – zunehmend tiefgründig: Bilden Sie sich regelmässig weiter. Die

Welt von heute verändert sich rasend schnell. Wir wissen nicht, was in 10 oder 15 Jahren sein wird. Wird die Digitalisierung mehr Jobs vernichten, als sie neue schaffen wird? Welche Fähigkeiten werden gefragt sein? Das kann bis heute niemand mit absoluter Sicherheit beantworten.

Also müssen wir uns auf diese Unsicherheit einstellen. Das können wir, indem wir uns weiterbilden, indem wir versuchen, mit unserem Wissen am Puls der Zeit zu bleiben. Indem wir unser Wissen à jour halten und bereit sind, uns neues Wissen anzueignen. Das Motto heisst: lebenslanges Lernen.

Ganz grundsätzlich gilt: Erhöhen Sie Ihre Bereitschaft, Fremdes und Unvertrautes anzunehmen. In einer Welt, die sich derart schnell verändert, werden wir mehr denn je mit Fremdem und Unvertrautem konfrontiert sein.

Entwickeln Sie die Bereitschaft, Ihre Identität, Ihre Weltsicht und Ihre Fertigkeiten laufend kritisch zu hinterfra-

gen. Wer in einer solch unbeständigen Welt an einer Identität oder Weltsicht festhält, riskiert, den Anschluss zu verlieren. Wer à jour bleiben will, wird fortwährend lernen und sich selbst neu erfinden müssen.

Das wird Sie stressen. Denn ständige Veränderung liegt dem Menschen nicht sonderlich, der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Die Verhaltensökonomie weiss: Unsere Angst, etwas zu verlieren, ist grösser, als die Lust, Neues zu gewinnen. Das heisst, wir klammern uns lieber an Bestehendes, als Unvertrautes anzugehen. Das ist mit der Welt von heute aber immer schwieriger zu vereinbaren. Diejenigen dürften künftig erfolgreich sein, die es schaffen, immer wieder über ihren eigenen Schatten zu springen.

Die Autorin und Psychologin Verena Kast sagt dazu: «Manchmal ist es schwer für Menschen, sich zu verändern. Irgendwie sind Veränderungen anstrengend – aber auch beglückend, wenn man sich ihnen nicht verweigert.»

2

Der zweite Tipp tönt ganz einfach und hat mit dem ersten zu tun. Er heisst: Zweifelnd Sie. Zweifelnd Sie an den Inhalten in den sozialen Medien. Fragen Sie sich bei den Beiträgen:

Kann das sein? Wer ist der Absender?

Zweifeln Sie aber vor allem an sich selber. Algorithmen können heute unglaublich viel, was sie aber nicht können ist: an sich selber zweifeln. Die Fähigkeit des Menschen, sich selbst zu widersprechen, wird ein Algorithmus nie lernen. Diese Fähigkeit adelt den Menschen. Bleiben Sie kritisch mit sich selbst. Überprüfen Sie sich. Weichen Sie von Ihrer eigenen Meinung ab, sollten Sie eine adäquatere antreffen. Warum sollten Sie das tun?

Neue – bessere – Ideen entstehen meist auf der Grundlage anderer, früher geäussert Gedanken. Ist ein Gedanke mal da, wird ihm schon sehr bald ein neuer Gedanke entgegengestellt werden, an dem Sie wieder zweifeln sollen. So entsteht aus zwei konträren Gedanken ein dritter Gedanke. Alles ist im Fluss. Der Philosoph Hegel bezeichnet dies als dialektische Entwicklung.

Aber Achtung: Nicht nur Ideen sind die Basis für Fortschritt. Revolutionen finden nicht nur in den Köpfen statt, sondern auch auf der Strasse. Deshalb: Zweifelnd Sie auch an Ihren Handlungen, hinterfragen Sie sich im Alltag. Die Technikhistorikerin Dagmar Schäfer sagt: «Neue Ideen kommen aus der Praxis.» Ein Geistesblitz sei sehr selten. «Die Vorstellung, dass man erst eine Eingebung hat und dann etwas macht, ist überholt. Durch praktisches Tun entwickelt sich etwas Neues, und das wird irgendwann als neue Idee bezeichnet.»

Sie sollten noch aus einem anderen Grund an sich zweifeln. Hinterfragen Sie Ihre Entscheidungen. In unseren Entscheidungen schwingt eine gehörige Portion Irrationalität mit. Zwar glauben die meisten Menschen, ihre Entscheidungen basieren auf vernünftigen Überlegungen – dem ist leider nicht so.

Wir wissen seit dem Lebenswerk des Verhaltensökonom Daniel Kahneman: Irrationalität spielt bei Entscheidungen nicht nur irgendeine Rolle, sondern oft die Hauptrolle. In seinem Lebenswerk «Schnelles Denken, langsames Denken» skizzierte der Nobelpreisträger Kahneman, wie unser Gehirn arbeitet.

Er unterscheidet zwei Denkweisen: das schnelle und das langsame Denken. Das schnelle Denken ist ständig aktiv, es urteilt rasch und mühelos, in tausenden Alltagssituationen. Das langsame Denken schaltet sich nur ein, wenn wir mit etwas Komplexem, Gefährlichem oder der Rechenaufgabe 42×57 konfrontiert sind. Das schnelle Denken steht für Irrationalität, das langsame für überlegtes Handeln.

Der Clou bei Kahneman: Das langsame Denken ist überzeugt, dass es der souveräne Chef ist, während aber im Hintergrund fast alle Entscheidungen vom schnellen Denken getroffen werden.

Testen Sie sich selber. Als Kahneman den Nobelpreis erhielt, stellte er dem Publikum folgende Frage: Ein Ball und ein Schläger kosten zusammen 1 Franken 10 Rappen. Der Schläger kostet einen Franken mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball? Entscheiden Sie nicht zu schnell: Zweifelnd Sie Ihr Resultat an. – Ich werde ganz am Schluss nochmals auf die Aufgabe zu sprechen kommen.

Sieben Ratschläge

3

Die dritte Empfehlung: Lesen Sie. Lesen Sie Klassiker wie Thomas Mann, Goethe, Jane Austen oder Isabel Allende. Alles kann heute Fake sein. Fake-News, Fake-Bilder oder Fake-Aussagen. Aber diese Klassiker haben Jahrzehnte, zuweilen Jahrhunderte überdauert. Da haben Sie was Bewährtes in der Hand.

Wer Thomas Mann oder Jane Austen liest, ist sich nicht nur sicher vor den seichten, oberflächlichen Nachrichten. Sie lernen zudem so viel über den Menschen, über seine Widersprüche, sein Schicksal und seine Komplexität, Sie lernen über Politik und Geschichte.

Und: Wer Klassiker liest, trainiert seine Aufmerksamkeitsspanne. Heute gibt es zu viel: Kurz-News, kurze Stimulierung durch Filme oder Posts auf Facebook. Wer Klassiker liest, folgt einer Geschichte, einem Schicksal eines Helden oder einer Heldin, leidet und freut sich mit. Fördern Sie Ihre Fähigkeit, lange Geschichten zu lesen.

4

Teilen Sie Ihr Wissen mit anderen Menschen. Sprechen Sie mit anderen Menschen über Ihre Arbeit und Ihre Ideen, betreiben Sie Networking – Sie werden dabei gewinnen. Innovation entsteht dort, wo Know-how kombiniert, ausgetauscht und ergänzt wird, sagt Lynda Gratton, Professorin für Managementpraxis. Der Ökonomie-Nobelpreisträger Paul Romer hat diese These unter die Lupe genommen. Er hat sich gefragt: Was verursacht Wachstum? Und welche Bedingungen brauchen Forscher und Entwickler, damit sie Innovationen hervorbringen?

Er kam zu folgendem Ergebnis: Ein wichtiger Grund für Wirtschaftswachstum ist, dass man Wissen teilen kann. Er fand heraus: Wenn mehr Menschen da sind und ihr Wissen fließt, entstehen mehr Entdeckungen. Kooperation, Zusammenarbeit bringt einen Schub nach vorne – für die Weltwirtschaft, aber auch jeder Einzelne profitiert. Nicht nur die Welt kommt also weiter, wenn wir Wissen teilen, jeder einzelne von uns entwickelt sich weiter. Und noch was: Verbreitet ist heute die Ansicht, Konkurrenz – also der Markt – fördere Wissen, Neuentdeckungen oder Erfindungen. Ebenso richtig ist aber, dass Kooperation Innovation fördert. Massgebliche Durchbrüche wurden dort erzielt, wo Wissen gebündelt wurde, sprich: Wo kooperiert wurde.

5

Der Tipp Nummer fünf heisst: Finden Sie Ihren Sinn des Lebens. Wie das geht, hat der vor einem Jahr verstorbene Astrophysiker Stephen Hawking aufgezeigt. Hawkings wurde früh eine unheilbare Krankheit diagnostiziert. Sprachen ihn Journalisten aber auf seine Krankheit an, wich er aus. Er sprach lieber über die Kosmologie. Er sagte: «Mein Ziel ist einfach. Es ist das vollständige Verstehen des Universums – warum es so ist, wie es ist, und warum es überhaupt existiert.»

Hawking hatte etwas gefunden, das ihn über jedes Leid hinweg trug: die Astrophysik. «Meiner Meinung nach sollten behinderte Menschen sich auf die Dinge konzentrieren, die ihnen möglich sind, statt solchen hinterherzutauern, die ihnen nicht möglich sind», schreibt er in seinen Memoiren. Trotz seiner Krankheit legte Hawking eine Weltkarriere hin. Er war bekanntester Physiker seiner Zeit, Bestsellerautor und mehrfacher Vater. Im März 2018 starb er im respektablen Alter von 78 Jahren.

Hawking hat sein Warum gefunden; seinen Sinn des Lebens. Hawking hat nie nach einem allgemeinen Sinn des Lebens gesucht – er erkannte Sinn als eine individuelle Erfahrung. Sinn erlebt der Mensch, indem er sich einer Sache hingibt. Hawking fand seinen Sinn des Lebens in der Astrophysik. Hawking ist kein Sonderfall. Der Wille zum Sinn zeichnet den Menschen aus. Unter allen Bedingungen ist der Mensch fähig, seinem Leben Sinn und Hoffnung zuzuschreiben.

Deshalb rate ich Ihnen: Finden Sie Ihren Sinn des Lebens. Nach dem Motto: Der Sinn des Lebens besteht darin, dem eigenen Leben einen Sinn zu geben. Die psychologische Forschung zeigt, dass Menschen, die ihr Tun als sinnvoll erleben, sich im Schnitt schneller von Schicksalsschlägen erholen, sie können Stress besser bewältigen und bleiben insgesamt gesünder. Es lohnt sich, nach dem eigenen Sinn des Lebens zu suchen.

fürs nächste Jahr

6

Der sechste Rat: Üben Sie sich in Gelassenheit – und Sie werden erfolgreicher. Wir alle scheitern immer mal wieder. Scheitern ist nicht das Ende der Welt. Scheitern gehört zu uns – wir sollten nicht versuchen, weniger zu scheitern, sondern Toleranz gegenüber dem Scheitern zu entwickeln.

Wer anstatt sich zu verurteilen, mit Gelassenheit und Wohlwollen sich gegenüber reagiert, wird die ganze Situation völlig verändern – und vor allem die Aussicht auf Erfolg verbessern.

Üben Sie sich darin, das eigene Scheitern einfach zur Kenntnis zu nehmen – gelassen, ohne zu werten. Hartnäckig ein Ziel zu verfolgen, ohne sich im Falle eines Scheiterns selbst zu tadeln, ist für viele eine radikal neue Erfahrung.

Wer sich verkrampft darauf konzentriert, nicht zu scheitern, legt Stresshormone frei. Zwar kann Stress auch viele gute Ressourcen freilegen, etwa im Sport. Aber für mentale

Prozesse, für Kreativität oder für Geschäftsverhandlungen ist Stress ungünstig – dazu liegen fundierte Erkenntnisse der Achtsamkeitsforschung vor. Wenn Sie es schaffen, mit Gelassenheit auf Herausforderungen zu reagieren, tun Sie nicht nur Gutes für Ihre Gesundheit, Sie erhöhen nachweislich die Chance auf Erfolg.

Die Philosophen der Stoiker hatten noch eine andere Herangehensweise. Sie sagten: Es gibt Bereiche im Leben, auf die haben wir keinen Einfluss. Finden Sie heraus, was Sie beeinflussen können und was nicht. Was Sie beeinflussen können, das sollten Sie anpacken. Was Sie nicht beeinflussen können, darüber sollten Sie sich keine Gedanken machen.

7

Der siebte Tipp: Kaufen Sie Erlebnisse, keine Dinge. Die Zugfahrt nach Paris oder der Theaterbesuch machen glücklicher als Produkte aus dem Laden. Warum? Erstens gewöhnen wir uns schneller an Gegenstände, zweitens bleibt ein Erlebnis länger im Gedächtnis und drittens teilen wir es häufig mit anderen Menschen – und Gemeinschaft und Freundschaft ist eine der grössten Glücksquellen überhaupt. Die bereits zitierte Lynda Gratton meinte dazu: «Tatsächlich sind die Dinge, die uns im Leben glücklich machen, die Qualität unserer Beziehungen, eine spannende und sinnvolle Arbeit auszuüben, interessante und aufregende Arbeitskollegen zu haben. Die Qualität solcher Erfahrungen wird das quantitätsorientierte Konsumieren immer übertreffen, und Begriffe wie Regenerierung, Zufriedenheit und Glück werden Prüfsteine im zukünftigen Arbeitsleben sein.»

Ganz zum Schluss komme ich nochmals auf die Rechenaufgabe zurück (siehe Ratschlag 2): Haben Sie an Ihrem Resultat gezweifelt?

Ein Ball und ein Schläger kosten zusammen 1 Franken 10 Rappen. Der Schläger kostet einen Franken mehr als der Ball.

Wie viel kostet der Ball?

Das kurze Denken sagt: Der Ball kostet 10 Rappen, der Schläger kostet 1 Franken.

In der Aufgabe stand aber: Der Schläger kostet 1 Franken mehr als der Ball – hier ist die Differenz also nur 90 Rappen.

Richtig wäre – und da braucht es eben das langsame Denken. Der Ball kostet 5 Rappen und der Schläger 1 Franken 5 Rappen, zusammen gibt das wieder 1 Franken 10 Rappen, und die Differenz zwischen Schläger und Ball beträgt 1 Franken.

Dies ist ein Auszug aus der Rede, die der Berner Stadtpräsident Alec von Graffenried an der Promotionsfeier der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern hielt.

Wie Hongkong aufs Wandern kam

Von Reto Liniger – Wer Hongkong sagt, meint Wolkenkratzer und Shopping-Malls. Doch Hongkong ist grün, sehr grün. So grün, dass Hongkong seit 10 Jahren einen Wander-Boom erlebt. Mittendrin ist eine Schweizerin.



Erstaunliche Felsformationen – wandern neben Vulkangestein

«SARS – und plötzlich schnürten die Hongkonger die Wanderschuhe.»

Hongkong, das sind futuristische Bürogebäude. Da gibt es Shopping-Malls und Wolkenkratzer. Teure Hotels und zurzeit heftige Ausschreitungen. Doch wer hätte es gedacht: Hongkong, das sind auch sandige Strände, idyllische Buchten oder riesige Naturparks. Die bebaute Fläche Hongkongs ist nämlich im Vergleich zu ihrer Grünfläche gering: Lediglich 25 Prozent sind bebaut, der Rest besteht aus Wald, Grünflächen,

Das Wanderparadies hat einen Namen: der MacLehose-Trail

Der berühmteste Wanderweg ist der nach dem einstigen Gouverneur benannte MacLehose-Trail: Die ganze Strecke ist 100 km lang, in 10 Abschnitte unterteilt mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden. Ein Teil davon ist hügelig; die höchste Erhebung ist mit 957 Metern der Tai Mo Shan. Ebenso prominent sind aber flache Wege mit Sicht auf karibische Strände. Gesamthaft warten in den Grünflächen Hongkongs über 1000 Kilometer Wanderwege durch unbebaute Gebiete. Ausgangsort für Wanderungen, Bootstouren oder Badeausflüge ist meist das Städtchen Sai Kung. Es ist mit dem Bus in lediglich 30 Minuten vom Zentrum Hongkongs erreichbar.

Stränden oder Berglandschaften. Hongkong ist grün, sehr grün. Jahrelang blieb aber dieses grüne Reservoir nahezu unbeachtet. Doch heute reisen Touristen aus Thailand, Korea oder Japan extra nach Hongkong, um zu wandern. Hongkong erlebt einen Wander-Boom, und mittendrin ist eine Schweizerin: die 49-jährige Gabi Baumgartner.

Zwar liess bereits in den 70er-Jahren der englische Gouverneur Sir Murray MacLehose erste Wanderwege signalisieren. Als aber Gabi Baumgartner vor 22 Jahren mit ihrem Ehemann aus der Schweiz nach Hongkong auswanderte, war die Grünfläche vor Hongkongs Hintertür noch Niemandland. Der Schweizerin blieb diese grüne Lunge nicht verborgen. 2002 schlug sie dem Hong Kong Tourism Board vor, Wandertouren anzubieten. Die Reaktion: kollektives Nasenrümpfen. Dann kam SARS. Die Infektionskrankheit drang 2003 nach Hongkong und mit ihr die Angst vor einer Epidemie. Aus Sorge vor Ansteckung mussten die Einwohner plötzlich auf Shopping und Kinobesuche verzichten. Die Regierung habe den Anwohnern geraten, mehr Zeit in den Grünflächen zu verbringen, sagt Baumgartner. Und so schnürten die ersten Hongkonger ihre Wanderschuhe.



«Wandern ist eine Möglichkeit, die Stadt anders kennenzulernen.»

Gaby Baumgartner



Wolkenkratzer und Shopping-Malls – Hongkong hat noch ganz andere Qualitäten

Früher suchten die Hongkonger in ihrer Freizeit keine Outdoor-Erlebnisse. In den letzten 10 Jahren sind die Hongkonger endgültig auf den Geschmack gekommen: Wandern oder Joggen im Freien gehören nun mit zum urbanen Lebensstil. «Ein Gesundheitstrend hat die Bewohner der Sonderverwaltungszone gepackt.» Mit diesem Trend haben sie das Wanderparadies vor ihrer Haustür endgültig entdeckt. Und die Schweizerin bewies eine gute Nase. Sie war zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort: Im Jahre 2010 begann sie für eine Agentur zu arbeiten, die Wandertouren anbot. Als die Besitzer absprangen, übernahm sie 2012 die Agentur «Walk Hong Kong». Heute ist sie in der Wandersaison zwischen Oktober

und Mai fast täglich mit Touristen auf einer Tour. «Natürlich besuchen die meisten Leute Hongkong nicht wegen seiner Grünflächen», sagt Baumgartner. Hongkong hat aber mehr zu bieten als Shopping-Malls und Wolkenkratzer. «Wandern bietet die Möglichkeit, eine ganz andere Seite der Sonderverwaltungszone kennenzulernen.» Angesichts der massiven Proteste in Hongkong kommen zurzeit aber weniger Touristen. «Anstatt zwei bis drei Touren pro Tag haben wir nun vier bis fünf Touren pro Woche.» Und leider sei das Ende der Proteste nicht absehbar.

Weitere Informationen → www.wandern-hongkong.com
oder → www.walkhongkong.com

Sami Daher, Sie hatten in Solothurn grossen Erfolg mit Ihrem Restaurant. Was hat Sie nach Bern verschlagen?

Eigentlich wollte ich hier schon mein erstes Lokal aufmachen und war lange im Gespräch mit dem Begründer der Markthalle. Da hätte mein Konzept prima reingepasst, doch es dauerte so lange, bis sie eröffnet wurde, dass ich anderswo suchen musste. Heute bin ich froh, 1997 in Solothurn ange-

Sie waren früher Psychiatriepfleger, wie wurden Sie zum Gastrounternehmer?

In der Psychiatrie habe ich mich selbst nie als einen Menschen wahrgenommen, der aus dem Orient in die Schweiz gekommen ist. Mein kultureller Hintergrund hat keine Rolle gespielt. In meiner Pittaria hingegen konnte ich meinen ganzen kulturellen Rucksack mitnehmen – in Solothurn bin ich so in kurzer Zeit zum Mr. Palestine geworden.

«Man darf seine Herkunft nicht verleugnen, man muss sich aber auch öffnen und dazugehören wollen.»

Von Kaspar Meuli – Der Palästinenser Sami Daher betreibt in der Länggasse mit grossem Erfolg ein orientalisches Restaurant und bringt eine wachsende Fangemeinde auf den Geschmack von Falafel, dem arabischen Street-Food. Essen zubereiten ist für Daher nicht bloss ein Geschäft, sondern gelebter Kulturaustausch.

fangen zu haben. Durch die Film- und Literaturtage wurde ich in der ganzen Schweiz bekannt. So haben mich auch viele Bernerinnen und Berner kennengelernt, die heute meine Kunden sind.

Das Logo Ihrer Pittaria zeigt vier Kamele und vier Bären, weshalb?

Das Kamel ist eine Säule der arabischen Kultur, ohne Kamel käme diese nicht aus der Wüste raus. Als ich mit meinem Geschäft nach Bern kam, sagte ein Freund: Sieh an, das Kamel kommt zum Bär! Da sah ich sofort Bilder vor mir, wie das Kamel mit dem Bären isst. Zusammen aus demselben Topf. Ein schönes Symbol, finde ich, für das Miteinander von zwei Kulturen.

Falafel sind durch die vegetarische und vegane Welle sehr beliebt geworden.

Ja, und ich bringe den Falafel in seiner authentischen Form. Nicht so wie zum Beispiel Kebab, der in grossen Fabriken produziert wird und überall denselben Geschmack hat. Ich mache meine Falafel selbst. Und ich mache sie nicht nur für Veganer. Sondern für alle Geniesser von gutem Essen.

Was hält denn Ihre Familie aus Nazareth vom Essen in der Pittaria?

Im vergangenen Sommer kamen 16 Familienmitglieder zu Besuch, und sie fanden es super. Sie haben gespürt, dass der Ruh, die Seele meines Essens rein arabisch ist. Sehr authentisch, genauso wie meine Mutter ihre Falafel gemacht hat: Kichererbsen, Petersilie, Zwiebeln, Knoblauch, Paprika, Kreuzkümmel und Koriander.

Das lief alles so einfach?

Nein, der Start war sehr schwierig. Ich habe sicher vier Jahre lang nichts verdient; nach zehn Jahren kam ich auf einen Stundenlohn von 8–10 Franken und habe pro Woche 60–80 Stunden gearbeitet. Aber es gab eben nicht nur die Schwierigkeiten, sondern auch die Momente, in denen die Kunden voller Vorfreude und Lust meine Produkte verlangten – welch ein Unterschied zur trüben Atmosphäre in der Psychiatrie! Dann aber hatte ich eine grosse Krise und wollte verkaufen. So viel Arbeit für so wenig Lohn – das konnte einfach nicht sein. Doch ich konnte nicht loslassen, was ich aufgebaut hatte – in Solothurn war meine Pittaria für viele zu einer wichtigen und unentbehrlichen Institution geworden, und dank dieser Beliebtheit hatte ich das Gefühl des Fremdseins abgelegt. Ich realisierte aber auch, dass ich mein Essen unter seinem Preis verkauft hatte...

... die Lösung waren höhere Preise.

Ja, ich ging bei allen Gerichten um einen Franken rauf. Zuerst hatte ich dabei ein schlechtes Gewissen und wollte mich bei den Kunden entschuldigen, doch die haben mir gratuliert! Was für eine Erleichterung. Da habe ich begriffen, dass man mit einem Geschäft Gewinn machen muss, und dass ich nicht nur von der Liebe zu meinem Handwerk, zu meiner Kultur und zu meinen Kunden leben kann.

Warum wollten Sie schliesslich wachsen mit Ihrem Geschäft?

Ich musste für mich eine neue Rolle suchen. Ich wollte nicht weiter bloss Falafel machen und jeden Tag 150 Menschen umarmen. Ich musste etwas tun, um mit mir im Reinen



Sami Daher: «Ich wollte mich bei den Kunden entschuldigen.»

«Ich habe sicher vier Jahre lang nichts verdient.»

zu bleiben. Meine Ansprüche an mich selbst sind mit dem Älterwerden und mit den Erfahrungen gewachsen. Eine zweite Filiale im Hof des Berner Progr zu eröffnen, war eine natürliche Folge...

... und dann wurden Sie von der Welle 7 umworben.

Ja, der PostParc wollte mich unbedingt für seinen Food-Markt. Doch am Tag bevor ich mich entscheiden musste, erhielt ich das Lokal hier am Falkenplatz angeboten. Ein unglaublicher und glücklicher Zufall. Ich musste dann aber viel mehr in den Umbau investieren, als gedacht. Das brachte mich an meine finanziellen Grenzen. Ich habe schliesslich mit den Lieferanten und Handwerkern Lösungen gefunden und konnte Geräte leasen und Rechnungen abbezahlen.

War das nicht etwas viel Risiko?

Nein, ich war mir absolut sicher, dass mein Konzept für diesen Ort das einzig richtige war.

Sie gelten als Falafel-König, schaffen Sie sich nun Ihr eigenes Reich?

Einige Freunde haben mich gefragt: Hey Sami, weshalb willst du immer mehr und mehr? Das will ich ja gar nicht. Es gibt noch andere Beweggründe, wachsen zu wollen, als mehr Geld zu verdienen oder sein eigenes Ego zu befriedigen. Ich trage einen fürchterlichen Schmerz in mir. Ich komme aus der Zerstörung. Aus den Trümmern einer Gesellschaft. Die arabische Welt ist entstellt in ihrer Struktur, ihrer Moral, in allem. Durch meine Restaurants kann ich heute Flüchtlingen Arbeit geben, Menschen, die ebenfalls aus der Zerstörung kommen.

Ihr Antrieb ist, mehr Arbeitsplätze zu schaffen?

Ja, ich will Arbeit schaffen, und ich will etwas gegen die Zerstörung in mir selbst tun. Ich will mich als Menschen aufbauen. Die Pittaria in Solothurn habe ich aufgebaut, um mich selbst zu sein. Jetzt will ich einfach als Mensch weitergehen. Ich will etwas Anspruchsvolles tun, und ich möchte gerne weiterwachsen, aber organisch.

Sie sind ein Musterbeispiel für eine geglückte Integration in die Schweizer Gesellschaft...

... und ich gebe auch anderen Menschen die Möglichkeit, sich zu integrieren.

Was braucht es Ihrer Meinung nach dazu?

Man muss seine Herkunft nicht verleugnen, man darf sich aber auch nicht abkapseln, sondern muss sich öffnen und dazugehören wollen. Man sollte sich in das neue Leben eingeben und sich vernetzen. Und das gilt auch für alteingesessene Eidgenossen.

Erleben Sie als arabischstämmiger Geschäftsmann auch Ablehnung?

Ganz am Anfang wurde mein Geschäft in Solothurn zwei Mal aus rassistischen Gründen angegriffen. Da hat man mir die Scheiben eingeschlagen, doch das ist lange her.

Sie haben in Bern lange nach einem Lokal suchen müssen, hatte das damit zu tun, dass man Sie als arabischstämmigen Mieter nicht wollte?

Nein, auf keinen Fall! Ich fühle mich aufgenommen und bin einer von hier. Und da zählt für mich nicht das Geld.

Sami Daher (60) stammt aus Nazareth, Palästina. Er kam als junger Mann der Liebe wegen in die Schweiz und liess sich zum Psychiatriepfleger ausbilden. 1997 eröffnete er seine erste Pittaria in Solothurn. In Bern bietet er sein orientalisches Essen im Hof des Progr und in einem Restaurant am Falkenplatz an. Im Reiseführer «Lonely Planet» wird er regelmässig unter den «Top Five of Switzerland» aufgeführt. Er beschäftigt in seinen drei Betrieben gegen 30 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 2,5 Millionen Franken.

EIN BLICK SAGT ALLES.

DER NEUE RANGE ROVER EVOQUE



ABOVE & BEYOND



Buchen Sie jetzt bei uns eine Probefahrt.
Wir freuen uns auf Ihren Besuch.



Emil Frey AG
Autocenter Bern
Milchstrasse 3, 3072 Ostermundigen
Tel. 031 339 44 44, Fax 031 339 44 43
www.bern.landrover-dealer.ch

Mit einem Inserat im Bern- Punkt erreichen Sie nahezu 20 000 Führungspersonen aus Wirtschaft und Politik.

Die nächste Ausgabe erscheint im April 2020.
Haben Sie Interesse an einem Inserat?

Melden Sie sich unverbindlich bei Claudia Heynen:
Telefon + 41 (0)31 963 11 92
oder claudia.heynen@ast-fischer.ch

Impressum

Herausgeber: Wirtschaftsraum Bern
Redaktion: Wirtschaftsraum Bern,
Reto Liniger
Anzeigen: Ast & Fischer AG
Layout: DesignDirection,
Markus Reichenbach, Bern
Bilder: zvg., DesignDirection, unsplash
Druck: Ast & Fischer AG
Auflage: 12 000 Exemplare (deutsch)

Postadresse: Wirtschaftsraum Bern
Nägeligasse 2
CH-3011 Bern
Telefon + 41 (0)31 321 77 00
wirtschaftsraum@bern.ch
wirtschaftsraum.bern.ch

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

Dezember 2019