

# Schwelbrand in der Komfortzone

Das Podiumsgespräch vertiefte die Frage, wie Unternehmen und Institutionen antizipieren und wo es Defizite gibt.

Text Thomas Hermann



Hannes Britschgi, Dr. Kathrin Amacher, SBB, Prof. Dr. Lino Guzzella, ETH.

**Hannes Britschgi: Wie gehen Unternehmen mit Antizipieren vor, um auch morgen erfolgreich zu sein?**

**Kathrin Amacker:** Ich glaube, das ist nichts Neues, denn Führen hat schon immer geheissen zu antizipieren. Ich komme aus Basel, und dort ist die Pharmaindustrie seit über 100 Jahren angesiedelt. Manchmal versuche ich, mich in die damalige Zeit zurückzusetzen, und frage mich: Was hat die Führungskräfte in jener Zeit bewogen, die Branche zu wechseln, die Farbchemie zu verlassen und auf Pharma zu setzen? Was haben sie antizipiert? Und so hat jede Zeit ihre Themen. Ich meine daher, wir sind nicht in einer aussergewöhnlichen Zeitepoche. Wenn ich bei der SBB nach vorne schaue und frage, was sich eigentlich bewegt, dann ist es diese Technologieverflechtung, die heute viel ausgeprägter ist als früher. Ein weiterer Trend ist die Internationalisierung der Geschäftsmodelle. Dies gilt für alle Branchen.

Um zu antizipieren, ist die Schweiz ein schlechtes Pflaster. Weil wir gut aufgestellt sind in der Wettbewerbsfähigkeit und im Arbeitsmarkt fähiger Menschen. Wir sind im WEF-Ranking meistens auf Platz 1. Dies generiert eine Komfortzone, in der wir uns bewegen. **Doch eine Studie der Fondation CH2048 betrachtet das WEF-Ranking durch die Digitalisierungsbrille näher. Wenn wir uns mit 15 Standorten rund um den Globus vergleichen, sind wir nirgends auf Platz 1.** Und das gilt für die MEM-Industrie (Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie), für Finance, Life Sciences und ICT (Informations- und Kommunikationstechnologie), also für wirklich viele Berufsfelder, die wir im Land haben. Wir sind ein bisschen vorne, aber nirgends ganz vorne. Solche Weckrufe sind zwingend, um gut antizipieren zu können.

**H.B.: Lino Guzzella, Sie wurden vor vier Jahren Präsident der ETH Zürich. Was haben Sie sich damals vorgenommen? Dies ist ja auch eine Art zu antizipieren.**

**Lino Guzzella:** Ich wollte der ETH eine gewisse Dynamik geben, eine gewisse Motivation, sich trotz der angesprochenen Komfortzone zu entwickeln. Diese hat den grossen Nachteil, dass man Reformen und Änderungen, die schmerzhaft und mühsam sind, gut wegdiskutieren kann. Der EBIT ist noch gut. Die Quoten sind ja noch okay. Und man merkt nicht, dass man nicht mehr zu den Allerbesten zählt. Ich bin mit dem Anspruch angetreten, der ETH den Spiegel vorzuhalten. Es ist beispielsweise nicht gelungen, das Silodenken aufzubrechen. Wir müssen versuchen, dynamischer und selbstkritischer zu werden, Beispiel: unsere «Critical Thinking»-Initiative (Red.: es geht darum, sich das nötige Rüstzeug zu verschaffen, um komplexe, interdisziplinäre und systemorientierte Fragen zu bewältigen). Am wichtigsten ist es, mit sich selbst kritisch zu sein.

**H.B.: Sie haben vorher aufgelistet, wo die Schweiz nicht mehr Spitze ist. Demgegenüber erwidere ich: Die Schweiz hat doch 80 Hochschulstandorte!**

**K.A.:** Ich finde das nicht gut. Ich war kürzlich am diesjährigen Infrastrukturtag der Uvek, und dort referierte Peter Grünenfelder von Avenir Suisse, der dies so resümierte: «Jedem Täli sein Vortragssäli.» Ich fand das ziemlich treffend. Wenn wir diese 80 Standorte durch 26 Kantone dividieren, dann hat jeder Kanton drei Hochschulstandorte. Führt das zur allerbesten Qualität? Wir sollten viel mutigere Schritte tun und sagen: Es braucht irgendwo einen Campusgedanken, es braucht Co-Creation Events (Red.: zur Ankurbelung von Interaktion und Partizipation), und ich schliesse hier sowohl Wissenschaft, Wirtschaft und Politik ein als auch NGOs und Geisteswissenschaften, und das braucht etwas Fläche. Spitzenqualität braucht eine gewisse Grösse.

**H.B.: Brauchen wir irgendwelche Elitetempel? Dies passt doch nicht zur föderalen Schweiz. Sollen wir von 80 Standorten runter auf 15, und dann läuft alles besser?**

**L.G.:** Wir haben im Moment eine extrem provinzielle Optik. Es geht nicht um die Konkurrenz zwischen dem Kanton Wallis und dem Kanton Thurgau, wer die neue PH bekommt. Es geht darum, mit den 20 Millionen Menschen in Shenzhen zu konkurrenzieren, die mit einem ungeheuren Tempo, einer ungeheuren Kreativität und einer ungeheuren Intelligenz vorangehen. Und wenn wir nach meiner Zählweise 74 Hochschulstandorte haben, macht man das, was Politiker gerne tun. Man macht alle glücklich, indem man ein bisschen Butter auf das ganze Brot streicht. Wenn wir mithalten wollen, zum Beispiel mit einer Stanford-Universität, geht es um folgende Zahlen: Die ETH hat ein Budget von 2 Milliarden Franken, 20 000 Studenten und 500 Professoren. Stanford hat 10 000 Studenten, die Hälfte, 1000 Professoren, doppelt so viel, und 5 Milliarden Franken Budget. Das braucht es, wenn man mithalten will. Unsere Pharmaindustrie ist zwar Weltspitze. 25 Prozent unseres Wohlstands hängt im Wesentlichen von Basel ab. Das ist eine Monokultur. Wenn die zusammenfällt, hat die Schweiz ein Problem.

**H.B.: Die ETH braucht also viele Mittel, um in diesem internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Jetzt sind Sie in Kritik geraten, bei den Kooperationen mit der Wirtschaft, die neue Professoren sponsert.**

**L.G.:** Wenn wir nicht mit der Wirtschaft zusammenarbeiten können, werden wir in zehn Jahren auf die Nase fallen. Wir müssen ganz neue Modelle entwickeln, in denen Professoren in einem Quantenzustand sind. Sie sind sowohl null als auch eins, sie sind sowohl in der Wirtschaft als auch an der Hochschule. Es gibt Beispiele davon. Wir haben mit Microsoft eine sehr schöne Kooperation vereinbart. Marc Pollefeys wird 50 Prozent bei Microsoft und 50 Prozent bei der ETH tätig sein. Microsoft eröffnet dafür ein Forschungszentrum an der ETH zur Weiterentwicklung der Datenbrille HoloLens im Rahmen von Visual Computing.

**H.B.: Hinzu kommt eine super Kooperation mit der SBB über zehn Jahre. Das ETH-Mobilitätszentrum. Frau Amacker, was läuft da?**

**K.A.:** Ich möchte nicht das angelsächsische System, in dem alles von der Wirtschaft bezahlt wird. Es geht darum, eine gesunde Balance zu finden. Die ETH hat gut verhandelt, und es ging letztlich um die Forschungsfreiheit. Es war auch innerhalb der SBB schwierig zu vermitteln, dass die ETH Professoren und nicht Projekte will. Die ETH braucht diese Unabhängigkeit, um öffentlich zu bestehen.

**H.B.: Also, die SBB bringt das Geld und die ETH leistet die Brainerbeit?**

**K.A.:** Es geht um 100 Millionen Franken. Die ETH bringt 50 Millionen Franken ein, den Rest die SBB und weitere Partner aus der Wirtschaft. Die Mobilität ist unser Kerngeschäft. Der Personenverkehr nimmt bis 2040 um 50 Prozent zu. Das können wir nicht mit noch mehr Beton, Tunnels und Gleisen bauen. Das wird viel zu teuer. Wir brauchen die Wissenschaft, um miteinander zu antizipieren. Deshalb hat die SBB gesagt, wir sind der Erste, der Ankerpartner, und bringen pro Jahr 1 Million Franken für zehn Jahre. Es müssen sich aber noch vier andere Partner beteiligen. Wir sind mutig und starten.