MAGAZIN

COMPETENCE

Leading Way in Responsible Business: Was heisst es, als Unternehmen Verantwortung zu übernehmen und seinen Anspruchsgruppen gerecht zu werden?

zh aw School of Management and Law

«Die Erkenntnis, dass wir handeln müssen, hatten wir schon vor 20 Jahren. Aber die eigentliche detaillierte und strategische Umsetzung passiert jetzt. Da hat sich echt etwas bewegt. Gesamtgesellschaftlich darf man sich natürlich fragen: Sind wir schnell genug?»

Christian Leitz

Illustration Titelseite: Adobe Stock

EDITORIAL

Verantwortung zu übernehmen, ist eine zentrale Verpflichtung für Führungskräfte. Den Anspruch einzulösen, kann jedoch ohne eine verantwortungsbewusste Unternehmenskultur, einen eigenen Wertekompass und den regelmässigen Austausch mit anderen Peers überfordern. Deshalb beschäftigten wir uns an der ZHAW School of Management and Law (SML) intensiv mit der Frage, wie sich Unternehmen heute und in Zukunft verantwortungsvoll führen lassen. Wir bilden künftige Führungskräfte aus und stehen in der Verantwortung, dies mit Weitsicht zu tun beziehungsweise unseren Studierenden die nötigen Kräfte zu vermitteln. Aufgrund der enormen Dynamik, die unsere Welt umtreibt, ist das eine grosse Herausforderung. Auch wir müssen uns immer wieder neu ausrichten, Prioritäten setzen und vor allem nicht nur über Verantwortung sprechen, sondern diese auch mit konkreten Schritten umsetzen.

Für mich geht dieses Ziel damit einher, langfristige Entwicklungen in unternehmerische Entscheide einzubeziehen. Wo und wie können Firmen ein Teil der Lösung sein? Welche Hebel können sie dafür in Bewegung setzen? «Leading Way in Responsible Business» bedeutet, dass wir nicht bloss im Jetzt handeln, sondern eben auch an morgen denken.

Genau mit diesen Fragestellungen befasst sich Christian Leitz als Corporate Responsibility Manager bei UBS Tag für Tag. Im Interview zeigt er auf, wie konkrete Massnahmen entstehen und umgesetzt werden können. UBS beteiligt sich aktiv an der Erreichung der 17 Nachhaltigkeitsziele der UNO. So finanziert die Bank zum Beispiel die Umstellung von Liegenschaften auf erneuerbare Energiequellen und ermöglicht sogenanntes Impact Investing – also Investieren mit Wirkung. Gleichzeitig betont Leitz, dass Verantwortung zu übernehmen nur gemeinsam gelingt. Entsprechend viel Kommunikation braucht es mit den unterschiedlichen Stakeholdern.

Firmen, die in Bezug auf Umwelt und Mensch umsichtig vorangehen, gehört der langfristige Erfolg, davon bin ich persönlich überzeugt. Christian Leitz untermauert diese These mit eindrücklichen Zahlen: Nachhaltige Anlagen bei UBS haben innert Jahresfrist um über 100 Milliarden zugelegt.

Sie sehen: Verantwortung zu übernehmen ist nicht nur substanziell für unsere Existenz, es macht auch aus unternehmerischer Sicht Sinn. Und auf je mehr Schultern die Verantwortung verteilt wird, desto leichter ist sie zu tragen.

Ich wünsche Ihnen eine nachhaltig
bereichernde Lektüre, Ihr

Prof. Dr. Reto Steiner
Direktor
ZHAW School of Management and Law

«So divers die Anspruchsgruppen, so unterschiedlich sind die Kommunikationswege.»

Christian Leitz, Leiter Corporate Responsibility bei UBS, über die Herausforderung, verantwortungsvoll zu wirtschaften und alle Anspruchsgruppen abzuholen.

6

«Es gibt so viele Probleme da draussen, für die es Lösungen braucht.»

Ximena Franco und Sophia Graupner produzieren mit ihrem Startup «Hängry» Ready-to-eat-Gerichte aus überschüssigen Lebensmitteln.

14

«Die Gesellschaft steht vor der komplexen Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen der wirtschaftlichen, technologischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit zu finden.»

Michael Farley über den neuen MSc in Circular Economy Management der ZHAW.

38

INHALTSVERZEICHNIS

Christian Leitz im Gespräch 6

COMPETENCE

Neue Co-Leitung für das CCR der ZHAW 10
Hängry auf nachhaltige Ready-to-eat-Gerichte? 14
Re-use: Bauteile im Kreislauf 18
Tech4SDG 21
Mit Leidenschaft am Ball 26
Vom jungen Praktikanten zum Geschäftsführer 28
«Ich verdanke meiner Familie sehr viel» 30

EXPERIENCE

Verantwortungsvolle Unternehmensführung 32
7 Tipps 34

EDUCATION

Lernende Organisationen in der VUCA-Welt 36
Der neue MSc in Circular Economy Management 38
Von der Fachhochschule in die Berufspraxis 41

«Vom Tweet bis zum Bericht braucht es die ganze Palette»

Von Rahel Lüönd, freie Journalistin und Texterin

In schwierigen Zeiten verantwortungsvoll wirtschaften und alle Anspruchsgruppen abholen – wie geht das? Der Nachhaltigkeitsverantwortliche und Konzernhistoriker bei UBS, Christian Leitz, gibt einen Einblick.

Christian Leitz, als Head Corporate Responsibility bei UBS haben Sie sich der Nachhaltigkeit verschrieben. Welche Themen haben Sie in den letzten Jahren am stärksten beschäftigt?

Das Thema Nummer eins ist eindeutig der Klimawandel. Er schwebt quasi über anderen wichtigen Nachhaltigkeitsbereichen. Dass wir die damit zusammenhängenden Herausforderungen lösen können, ist eine höchst wichtige Voraussetzung für alle weiteren Tätigkeiten.

Die Ansprüche an eine nachhaltige Geschäftsführung sind gestiegen. Hat UBS konkrete Angebote oder Produkte entwickelt, die diesen gerecht werden?

Wir bieten nachhaltigkeitsfokussierte Produkte und Angebote für alle Kundensegmente an. Zum Beispiel haben wir dieses Jahr für unsere Retail-Kunden eine

Christian Leitz
ist Leiter Corporate Responsibility bei UBS. In dieser Funktion koordiniert er die Nachhaltigkeitsberichterstattung und ist für das Stakeholder-Management zuständig.
Als Sekretär des Corporate Culture and Responsibility Committee (CCRC), eines der fünf Ausschüsse des Verwaltungsrats von UBS Group AG, unterstützt Christian Leitz das Komitee bei der Bestimmung und Vorbereitung der Themen. Das CCRC prüft und beurteilt die Bedenken und Erwartungen der Anspruchsgruppen und ihre möglichen Folgen für UBS, um dem Verwaltungsrat anschliessend geeignete Massnahmen vorzuschlagen.
Bevor er 2003 zu UBS wechselte, war Christian Leitz an verschiedenen Universitäten in England und Neuseeland als Historiker tätig. Auch bei UBS amtet er neben den Corporate-Responsibility-Aufgaben als Konzernhistoriker sowie Leiter des Langzeitarchivs.

Hypothek «Energy» lanciert, welche die Umstellung auf erneuerbare Energien mit attraktiven Zinskonditionen finanziert. Auch die 3a-Anlagen haben wir insgesamt nachhaltiger gestaltet. Im Bereich Impact Investing stechen die Oncology Impact Funds heraus. Mit diesen investieren Kunden des UBS Global Wealth Management in private und börsennotierte Unternehmen, die innovative Behandlungsverfahren für Krebs und andere schwere Krankheiten entwickeln. Grundsätzlich arbeiten wir ständig daran, die Angebotspalette zu erweitern und nachhaltige Finanzprodukte für alle zugänglich zu machen. Ich vergleiche das persönlich gern mit dem Supermarkt, wo es praktisch jedes Produkt auch in der Bioversion gibt. Das sehe ich als das Ziel.

Nachhaltigkeit bezieht sich nicht nur auf Ökologie, sondern hat auch eine wirtschaftliche und eine soziale Ebene. Streben Sie bei der aktuellen Dringlichkeit der Umweltthemen überhaupt ein Gleichgewicht an oder liegt der Schwerpunkt klar auf dem Klima?

Strategisch wollen wir auf jeden Fall ein Gleichgewicht aus wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Da dividieren wir die einzelnen Komponenten auch auseinander, was sich beispielsweise anhand unserer Klimastrategie zeigt. In der Praxis fliessen sie natürlich stark ineinander. Der Klimawandel hat neben ökologischen auch grosse soziale und ökonomische Auswirkungen. Unsere Klimastrategie ist daher darauf fokussiert, den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft zu unterstützen.

Seit wann setzt sich UBS mit Nachhaltigkeit auseinander?

Die Wurzeln der damit verbundenen Themen gehen recht weit zurück. Ich habe zum Beispiel gerade einige Unterlagen aus den 1970er-Jahren auf dem Tisch. Damals gab es den vom Club of Rome beauftragten Bericht zu den Grenzen des Wachstums. Als Folge dieser Publikation wie auch der damaligen Diskussionen um ein Schweizer Umweltschutzgesetz setzten sich die Vorgängerbanken von UBS ausführlich mit der Thematik Umweltschutz auseinander. Es folgte zum Beispiel die Einführung von Umweltfachstellen bei den Banken. Mit seiner Corporate-Responsibility-Initiative «Global Compact» in den Nullerjahren hat der damalige UNO-Generalsekretär Kofi Annan wichtige Impulse gesetzt. Als eines der erstunterzeichnenden Unternehmen intensivierte UBS seine Nachhaltigkeitsbemühungen. 2006 folgten dann die erste Klimastrategie der Bank und ein Menschenrechtsstatement. In den letzten fünf Jahren hat die Thematik nochmals sehr deutlich an Fahrt aufgenommen.

Was hat sich in dieser kurzen Zeit verändert?

Vor fünf Jahren gab es eher vereinzelte Regulierungen in Bezug auf Nachhaltigkeit im Finanzsektor. Heute sieht dies global deutlich anders aus. Auch das Stakeholder-Management hat sich deutlich verändert, da das Thema Nachhaltigkeit über alle Stakeholder-Gruppen hinweg zentral geworden ist. Transparenz ist der Schlüssel. Einfach handeln reicht nicht, man muss im Prinzip auch alles erklären können. Und das gegenüber Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden, Aktionären und Analysten, Behörden, NGOs und so weiter. Wir veröffentlichen deshalb auch Publikationen zu wichtigen Themen, um Stakeholder zu sensibilisieren.

Haben Sie ein Beispiel?

Nehmen wir das Thema Gesundheit. Wir wissen zum Beispiel, dass in Zukunft leider immer mehr Menschen Diabetes haben werden. Wir analysieren dies und fragen: Was bedeuten mehr Diabetiker für die Gesellschaft und unser Gesundheitssystem? Welche Firmen haben Antworten auf dieses Problem? Es gibt Unternehmen, die an vielversprechenden Therapien forschen – oder Hersteller von zuckerarmen Lebensmitteln. Diese Erkenntnisse fassen wir als Basis für gezielte Informationen in relativ kompakter Form für unsere Kundschaft zusammen.

Diese Informationen dienen manchen Kunden als Handlungsgrundlage für Investitionen. Handelt es sich dabei vor allem um philanthropische Investments oder zahlt sich Nachhaltigkeit auch aus?

Es ist enorm, wie stark der materielle Wert von Nachhaltigkeitsinvestitionen zugenommen hat. Auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Anlagelösungen sowie Impact-Anlagen haben bei UBS 2021 einen deutlichen Zuwachs verzeichnet. Das Volumen lag Ende 2021 bei 251 Milliarden US-Dollar, im Jahr davor waren es noch 141 Milliarden US-Dollar.

Wie gehen Sie umgekehrt mit Unternehmen um, denen das Bewusstsein für Nachhaltigkeit fehlt?

Das erkennen wir schon an der Front. Steht eine Transaktion mit einer Firma an, erscheinen in unserem Compliance-Tool neben üblichen Warnsignalen wie Geldwäschereiverdacht potenzielle Umwelt- oder Menschenrechtsverletzungen. Kundenberater können also rechtzeitig reagieren und etwa die Risikoabteilung einschalten oder ganz auf ein Geschäft verzichten.
Grundsätzlich verfolgen wir eine Transformations- anstelle einer Exitstrategie. In einer Welt, in der nach wie vor rund 85 Prozent der Energieproduktion auf Öl, Gas und Kohle fussen, braucht es einen aktiven Ansatz, um den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Welt zu erreichen.

Das heisst?

Wir versuchen, Bewegung ins Geschehen zu bringen. In Zusammenarbeit mit anderen Finanzinstituten, über gemeinsame Organisationen wie Climate Action 100+ oder die Net-Zero Banking Alliance. Aber auch als Unternehmen selber, beispielsweise durch das Drei-Jahres-Programm unseres Asset-Managements mit fast 50 Öl- und Gasfirmen. Auf diese Weise wollen wir uns aktiv am Wandel beteiligen.

Die erweiterten Angebote und Engagements von UBS zeigen auf, wie sich das Shareholder- zum Stakeholder-Management entwickelt hat. Wie wirkt sich das auf den Geschäftsalltag und die Kommunikation mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen aus?

So divers die Anspruchsgruppen, so unterschiedlich sind die Kommunikationswege. Es braucht die ganze Palette vom Tweet bis zum langen Bericht, um alle zu erreichen. Während wir als Unternehmen versuchen, die Themen zu vereinen, hat jede Stakeholder-Gruppe ihre eigene Brille und möchte dort abgeholt werden, wo sie gerade steht. Das klingt vielleicht ein bisschen langweilig: Aber einer der Grundpfeiler für Responsible Business ist, wie bereits betont, Transparenz. Sie ist die Basis für jegliche Kommunikation.

Die UNO-Agenda 2030 beinhaltet 17 Ziele, mit denen Volkswirtschaften auf nachhaltigere Pfeiler gestellt werden sollen. Die Investitionssumme, mit der diese Ziele erreicht werden sollen, wurde auf 5 bis 7 Billionen US-Dollar jährlich beziffert. Welchen Beitrag kann der Finanzsektor dazu leisten?

Als diese Ziele herauskamen, haben wir als erste Bank ein Paper veröffentlicht, wie man sie investierbar macht. Aus dem Katalog von Herausforderungen wurden dadurch konkrete Lösungsansätze. Zudem haben wir in den darauffolgenden Jahren WEF White Papers zum Thema Mobilisierung von Privatkapital für die Ziele veröffentlicht. Dazu haben wir 2017 ein Commitment abgegeben, bis 2021 mindestens 5 Milliarden US-Dollar an SDG-bezogenen Impact Investments zu mobilisieren.

Mit Erfolg?

Ja. Wir haben unser Ziel nicht nur erreicht – sondern mit 11,6 Milliarden deutlich übertroffen.

Mit dem Corporate Culture and Responsibility Committee des Verwaltungsrats, in dem Sie langjähriger Sekretär sind, ist die verantwortungsvolle Unternehmensführung bei UBS Chefsache. Wie beurteilen Sie das?

Ich erlebe bei uns eigentlich beides: dass Nachhaltigkeit von der Basis eingefordert wird, aber auch, dass die Unternehmensführung entsprechende Standards einführt. Wir haben beispielsweise eine Feedbackbox, in der enorm viele Rückmeldungen mit Ideen von Mitarbeitenden eingehen. Das alles zu bündeln, zu priorisieren und in konkrete Massnahmen umzusetzen – dafür braucht es dann das Management. Das G für Governance bei Environment – Social – Governance (ESG) finde ich wichtiger denn je für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung. Diese gibt die Richtung vor und trägt die Verantwortung.

Dieselbe Frage stellt sich im Prinzip in Bezug auf interne und externe Anspruchsgruppen. Welche Seite stellt die treibende Kraft hinter der Nachhaltigkeitsstrategie von UBS dar?

Die externen Stakeholder hätten Dutzende von potenziellen Projekten und tollen Vorschlägen. Doch wir sind in einem engen regulatorischen Rahmen: Was ist investierbar und was dürfen wir unseren Kundinnen und Kunden verkaufen? Ich würde behaupten, dass von 100 Ideen nur wenige umsetzbar, sprich investierbar sind. Das ist die ernüchternde Realität. Wie so oft gibt es zwischen Schwarz und Weiss aber viele Stufen. Wir nehmen Impulse also ernst und versuchen, sie in die gegebenen Bedingungen zu integrieren.

Nachhaltigkeit braucht Zeit. Sie beschäftigen sich seit bald 20 Jahren bei UBS mit Corporate Responsibility. Was ist Ihre Zwischenbilanz? Läuft uns die Zeit davon oder hat sich die Arbeit gelohnt?

Die Arbeit hat sich definitiv gelohnt. Die Erkenntnis, dass wir handeln müssen, hatten wir schon vor 20 Jahren. Aber die eigentliche detaillierte und strategische Umsetzung passiert jetzt. Da hat sich echt etwas bewegt. Gesamtgesellschaftlich darf man sich natürlich fragen: Sind wir schnell genug?

Klimawandel, Migration, Fachkräftemangel, Covid: Die Herausforderungen unserer Zeit sind vielfältig. Was dominiert die ökologische und soziale Agenda der Unternehmen in naher Zukunft?

Das Klima wird im Vordergrund bleiben. Aber immer öfter in Kombination mit anderen Themen. Klimawandel und Biodiversität sind stark verknüpft, aber beispielsweise auch Klimawandel und Migration hängen zusammen. Bei UBS setzt sich unsere Nachhaltigkeitsstrategie deshalb heute aus Planet, People, Partnerships zusammen. Das letzte P – das Schmieden von Allianzen und die Zusammenarbeit mit Partnern – wird in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen.

Neue Co-Leitung für das CCR der ZHAW

Prof. Dr. Christian Vögtlin und Prof. Dr. Marco Clemente werden ab Herbst 2022 die Co-Leitung des Center for Corporate Responsibility der ZHAW School of Management and Law übernehmen. Wir haben sie im Vorfeld über ihre Herkunft, ihre Interessen und ihre Pläne ausgefragt.

Christian Vögtlin kommt aus Deutschland und wuchs nahe der Schweizer Grenze in der Nähe von Basel auf. Er studierte an der Universität Konstanz Politik und Management. Während dieser Zeit entwickelte er ein breiteres Interesse an gesellschaftlichen Themen und die Überzeugung, dass er diese eingehender erforschen möchte. Deshalb entschied sich Vögtlin für ein Doktorat im Bereich CSR an der Universität Zürich. Hier hat er mit seiner Forschung zu verantwortungsvoller Führung begonnen, ein Schlüsselthema, das ihn bis heute interessiert.

Marco Clemente stammt aus Rom. Der Italiener ist stark international ausgerichtet und lebte bisher in acht Ländern. Er ist Ingenieur mit einem MSc in Management von der London School of Economics and Political Science (LSE). Seine Karriere begann Clemente bei P&G als Marketingmanager im Beauty-Bereich in Rom und Genf. Nachdem er einige Jahre in dem Beruf gearbeitet hatte, den er sich als Student als seinen «Traumberuf» vorgestellt hatte, begann er seinen Lebenszweck zu hinterfragen. Er erkannte, dass seine eigentliche Berufung darin besteht, zu lehren und zur Vermehrung des Wissens beizutragen. Aus diesem Grund hat er sich für die Wissenschaft entschieden.

Welches sind eure Forschungsschwerpunkte und warum?

Christian: Meine Forschung fokussiert den Bereich CSR/Nachhaltigkeit mit den Schwerpunkten Responsible Leadership und Responsible Innovation. Ich habe mich für das Forschungsgebiet entschieden, weil es mir erlaubt, wichtige gesellschaftliche Fragen zu untersuchen, die wir angehen müssen, wenn wir eine nachhaltige Zukunft für unseren Planeten garantieren wollen. Ich bin der Überzeugung, um ein guter Manager zu sein, braucht es ein Verantwortungsbewusstsein und ein Verständnis für die Auswirkung unternehmerischen Handelns auf andere. Die Wirtschaft ist Teil der Gesellschaft und muss sich als solcher ihres positiven und negativen Beitrags zur Gesellschaft bewusst sein. Die Spezialisierung ermöglicht es mir, mehr über die Zusammenhänge zwischen individuellem Verhalten, unternehmerischer Verantwortung und gesellschaftlichen Auswirkungen zu verstehen und daraus Empfehlungen abzuleiten. Mir ist wichtig, dass meine Forschung gesellschaftliche Relevanz hat und sich auf drängende gesellschaftliche Fragen bezieht. Zusätzlich ermöglicht sie mir, Studierende für Themen rund um verantwortungsvolle Führung und Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

Marco: Mein Forschungs- und Lehrinteresse liegt an der Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Nachhaltigkeit. Eine meiner treibenden Forschungsfragen lautet: Wie können Unternehmen auf ethische und nachhaltige Weise einen Wettbewerbsvorteil erzielen? Innerhalb dieses Bereichs fasziniert mich auch die Untersuchung von Faktoren, die organisatorisches Fehlverhalten und Unternehmensskandale begünstigen.
Als BWL-Student habe ich keine Kurse zu Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit besucht, da diese Themen damals in der Betriebswirtschaftslehre nicht üblich waren. Während meiner Zeit bei P&G wurde ich mit der Bedeutung ethischer Reflexion bei alltäglichen Geschäftsentscheidungen konfrontiert. Als ich mit meiner Promotion begann, wollte ich mehr über diese Themen herausfinden.

Warum habt ihr euch für die ZHAW School of Management and Law entschieden?

Christian: Die ZHAW ist eine renommierte Institution mit solidem Fundament im Raum Zürich. Gleichzeitig hat sie die ehrgeizige Vision, eine führende internatio-

Über das Center for Corporate Responsibility (CCR)

Das Center for Corporate Responsibility setzt sich das Ziel, ein führendes Kompetenzzentrum im Bereich Ethik, CSR und Nachhaltigkeit zu sein. Es hat eine erfolgreiche Tradition in Forschung, Lehre und Beratung zu diesen Themen. Seine Aktivitäten umfassen:

- Durchführung von angewandter Forschung mit Impact
- Leitung von Schweizer und EU-Förderprojekten
- Beitrag zum internationalen Diskurs um Ethik und Nachhaltigkeit
- Ausbildung von Managern und Studierenden mit dem Ziel, diese auf die aktuellen und zukünftigen grossen gesellschaftlichen Herausforderungen vorzubereiten
- Beratung von Schweizer Wirtschaftsführern und massgeschneiderte Weiterbildung für Berufstätige

Wenn Sie Projekte im Zusammenhang mit Ethik, CSR und Nachhaltigkeit haben oder mehr über das CCR erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an uns unter contacts.cr.aib@zhaw.ch

nale Business School zu werden. Beide Aspekte haben mich angezogen. Ausserdem gefällt mir, dass die ZHAW als Hochschule für angewandte Wissenschaften den Fokus auf Forschung mit angewandten Herausforderungen aus der Praxis verbindet. Schliesslich hat die ZHAW bereits einen starken Schwerpunkt im Bereich CSR/Nachhaltigkeit und plant, diesen weiter auszubauen. Dies deckt sich mit meinem Hintergrund und meinen Vorstellungen.

Marco: Aus mehreren Gründen. Erstens wegen der Reputation der ZHAW und ihres Anspruchs, ein Zentrum für Exzellenz im Bereich Lehre, Forschung und Impact für Wirtschaft und Gesellschaft zu sein. Zweitens aufgrund der Mitarbeitenden und der Organisationskultur. Als Professor für Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit möchte ich «den Worten Taten folgen lassen». Daher ist es für mich wichtig, nicht nur mit kompetenten Menschen zusammenzuarbeiten, sondern auch mit Personen, welche die gleiche Motivation und die gleichen Werte teilen wie ich. Drittens aufgrund der Beziehungen, welche die ZHAW zu führenden Schweizer und internationalen Organisationen unterhält. Dies erleichtert die Übertragung neuester Forschungserkenntnisse in die Unternehmenspraxis.

Was sind eure Leidenschaften neben der Forschung?

Christian: Obwohl es wie ein Klischee klingen mag, habe ich in den letzten fünf Jahren, die wir in Frankreich gelebt haben, die französische Küche (noch mehr) schätzen gelernt. Insbesondere die lokalen Meeresfrüchte, die es in der Nähe des Atlantiks gibt. Jetzt, wo wir zurück in der Schweiz sind, freue ich mich wieder auf die Berge, die ich während meiner Zeit in Frankreich vermisst habe.

Marco: Im Laufe der Jahre hat sich bei mir ein starkes Interesse an Persönlichkeitsentwicklung herausgebildet. Ich habe mehr als 300 Bücher zu diesem Thema gesammelt, einen MBA-Kurs mit dem Titel «Strategize your life with Simple Rules» erstellt und mein Buch darüber geschrieben: «Simple Rule of the Day: The daily art to become a better you». Was Sport und Hobbys angeht, nehme ich an Marathons und Triathlons teil, wandere gerne und praktiziere Yoga und Meditation. In letzter Zeit habe ich eine Leidenschaft fürs Paddeln entwickelt!

Marco Clemente, Prof. Dr.,
ist Professor und Co-Leiter des Center of Corporate Responsibility an der ZHAW School of Management and Law. Zuvor war Marco als Associate Professor in Strategy and CSR an der IESEG School of Management tätig. Marcos Arbeiten sind in führenden Managementzeitschriften veröffentlicht und er ist als Herausgeber von Fachzeitschriften in diesem Bereich tätig. Marco ist leidenschaftlicher Dozent und wurde 2020 unter den besten 40 MBA-Professoren unter 40 Jahren aufgeführt.

Christian Vögtlin, Prof. Dr.,
ist Professor und Co-Leiter des Center of Corporate Responsibility an der ZHAW School of Management and Law. Davor war er Professor for Managerial Responsibility an der Audencia Business School in Nantes, Frankreich.
Er ist zudem Privatdozent an der Universität Zürich. Zuvor promovierte und habilitierte er dort in Betriebswirtschaftslehre. Seine Forschungsergebnisse sind in führenden internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht und wurden in Medien wie «Forbes», «The Guardian» und «Les Echos» diskutiert.

Na, auch hängry auf nachhaltige Ready-to-eat-Gerichte?

Im Interview erzählen die ZHAW-Studentinnen und Startup-Challenge-Gewinnerinnen Sophia Graupner und Ximena Franco, wie sie auf die Idee gekommen sind, aus Food-Waste köstliche Ready-to-eat-Produkte zu kreieren, was bisher ihre grössten Challenges waren und wo die Reise hingehen soll.

Text und Interview: Nathalie Minder,
Verantwortliche für Marketing und Community Building, Fachstelle für Entrepreneurship,
ZHAW School of Management and Law

Was ist Hängry und was bietet ihr an?

Hängry produziert Convenience-Menüs, sprich Ready-to-eat-Gerichte aus überschüssigen Lebensmitteln. Mit überschüssigen Lebensmitteln sind nicht schlechte Produkte gemeint. Es sind Produkte, denen man nicht ansieht, dass sie eigentlich zum Wegwerfen bestimmt wären. Diese Lebensmittel sind das Ergebnis von Überproduktion, mangelnder Nachfrage, abgelaufenem Haltbarkeitsdatum oder untypischem Aussehen. Unsere Menüs werden kalt angeboten und können flexibel in der Mikrowelle erwärmt werden. Um den Kreislauf zu schliessen, bieten wir unsere Menüs in den Geschäften an, in denen wir die Lebensmittel abholen. Da wir auch mit Grosshändlern und Partnern aus der Lebensmittelindustrie zusammenarbeiten, von denen wir Nebenströme beziehen, wollen wir in Zukunft weitere Vertriebskanäle nutzen.

Und wie seid ihr auf die Idee gekommen?

Wir haben uns beide mit dem Thema Food-Waste auseinandergesetzt und haben schnell bemerkt, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Food-Waste verursacht laut Bundesamt für Umwelt (BAFU) 25 Prozent der Umweltbelastung unseres Ernährungssystems. Zudem liegt Convenience-Food im Trend. Der Umsatz soll laut «Trendreport Ernährung» in den nächsten Jahren um 22 Prozent steigen.

Die Gründerinnen Ximena Franco und Sophia Graupner mit Co-Founder Valentin Holenstein.

Was motivierte euch, die Idee tatsächlich umzusetzen?

Es gibt so viele Probleme in der Welt und speziell die Klimakrise holt uns ein. Der Blick in die Nachrichten verstört: Letztes Jahr Überflutung, dieses Jahr Hitze und Dürre. Für uns ist klar, dass jetzt gehandelt werden muss und uns keine Zeit mehr bleibt, einfach stillzustehen. Nachdem wir die Idee von Hängry im Dezember 2021 entwickelt hatten und das erste Feedback von Freunden und der Familie positiv ausfiel, haben wir unseren Entschluss gefasst: «Ganz oder gar nicht.» Daraufhin haben wir uns bei drei Angeboten der ZHAW für das nächste halbe Jahr beworben, um die Idee voranzubringen.

Welche Angebote habt ihr konkret genutzt?

Die Startup Challenge, den Startup Campus und ein Förderprogramm der ZHAW. In den Startup-Kursen bekamen wir Beratungen, wie wir unsere Businessidee formen und unseren Businessplan weiterentwickeln können. Darüber hinaus werden wir nun vom Runway Startup Incubator unterstützt, wo man uns bei unseren nächsten Schritten berät.

Woran arbeitet ihr momentan und was sind die nächsten Schritte?

Seit dem Frühjahr arbeiten wir mit Grosshändlern und Supermärkten in Zürich zusammen und beziehen Nebenströme von zwei Verarbeitern. Zudem haben wir drei Mitarbeitende und einen dritten Co-Founder namens Valentin Holenstein gewonnen. Im Moment konzentrieren wir uns auf die Produktion, sodass wir Ende des Jahres mit unserem Produkt auf den Markt kommen und unsere Vertriebskanäle ausbauen können. Neben dem aktuellen Geschäft bereiten wir noch Events für den Herbst vor. Wir machen zum Beispiel ein Popup mit den Hosts des «Pottcast», an dem wir ein Produkt verkaufen, das Kindheitserinnerungen weckt. Mehr wollen wir hierzu nicht verraten. Aber eins ist sicher: Es wird selbstverständlich mit Food-Waste sein. Weiter beteiligen wir uns aktiv an dem grossen Food-Waste-Event des Ernährungsforums am Bürkliplatz.

Beispielmenü mit Okara-Bällchen, Spinat, Couscous-Karotten-Salat und eingelegtem Gemüse.

Darüber hinaus werden wir unsere Food-Waste-Menüs im Rahmen eines Reallabors an der ZHAW anbieten, wo wir unsere Produktion challengen und uns über das aktive Feedback anderer Studierender freuen. Das Reallabor wurde durch das ZHAW-Sustainable-Team ermöglicht. An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich beim Sustainable-Team für ihre Unterstützung seit der ersten Stunde unseres Projekts.

Was seht ihr als eure grössten Herausforderungen?

Für uns ist jeder Tag eine kleine Challenge, weil wir unglaublich viel auf einmal machen und daher jeder Tag ein kleines Abenteuer ist. Aber genau das macht uns Spass an unserem Startup. Natürlich geht auch manchmal was schief, aber das gehört dazu und vor allem geht man es dann am nächsten Tag nochmals an. Eine grosse Challenge in Zukunft ist sicherlich, ein nicht bestellbares Produkt wie Food-Waste in eine standardisierte Form eines Convenience-Menüs zu übersetzen. Daher wollen wir uns Zeit für unsere Proof-of-Concept-Phase nehmen, um die Menüs zu perfektionieren.

Was möchtet ihr Leuten mitgeben, die sich auch überlegen, ein Startup zu gründen, sich aber noch unsicher sind?

Machen, machen, machen! Es gibt so viele Probleme da draussen, für die es Lösungen braucht. Wenn man eine Idee hat und nicht weiss, wie diese in einen Business Case umgewandelt werden soll, braucht ihr keine Angst zu haben. Man muss lediglich motiviert und bereit sein, alles für die Idee zu geben. Wir können ausserdem empfehlen, sich in seinem Netzwerk umzuschauen und unbedingt Startup-Kurse zu besuchen, da jedes Startup auf Expertise von Fachpersonen angewiesen ist. Dort bekommt man die notwendige Beratung, die es braucht, um die Idee zu formen und fit für den Markt zu machen.

Quellen:
Emissionen: https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/abfall/abfallwegweiser-a-z/biogene-abfaelle/abfallarten/lebensmittelabfaelle.html
«Trendreport Ernährung»: https://www.bzfe.de/service/news/aktuelle-meldungen/news-archiv/meldungen-2022/januar/trendreport-ernaehrung-2022/

Angebote des STARTUP CAMPUS:

Runway Startup Incubator

Der Runway fördert Startups mit innovativen Ideen in der Pre-Seed- und Seed-Phase durch ein gezieltes Booster-Programm. Geschäftsideen aus allen Branchen werden unterstützt und die ausgewählten Startups erhalten Zugang zum Startup-Ökosystem und zu Dienstleistungen wie Workshops, STARTUP-CAMPUS-Trainings und Veranstaltungen wie auch zu den Räumlichkeiten des Technoparks Winterthur. Weitere Informationen unter www.runway-incubator.ch

STARTUP CAMPUS Business-Concept-Kurs

In diesem 12-wöchigen Kurs lernen Teilnehmende die wichtigsten Grundlagen zur Gründung und Führung eines eigenen Startups. Man erhält den Einstieg ins Schweizer Startup-Ökosystem inklusive aller notwendigen Tools und wertvoller persönlicher Kontakte. Am Ende des Kurses haben die Teilnehmenden ein starkes Geschäftskonzept in der Hand, mit dem sie bei Investorinnen und Investoren überzeugen. Der Kurs findet einmal pro Semester statt. Weitere Informationen unter www.startup-campus.ch

hängry

Nathalie Minder
ist Leiterin der Business-Ideas-Kurse des STARTUP CAMPUS, Co-Leiterin der «Female Founder Initiative» und an der Fachstelle für Entrepreneurship für Marketing und Community Building zuständig. Sie war PR-/Brand-Managerin bei Warner Music, gründete mehrfach Startups und lebte zuletzt vier Jahre in Stockholm, um ihr E-Commerce-Startup im Bereich Operations zu leiten.

Re-use: Bauteile im Kreislauf – Projekt für einen interdisziplinären Praxisleitfaden zur Wiederverwendung von Bauteilen

Ein vielversprechender Ansatz für eine bessere Ökobilanz von Bauwerken.

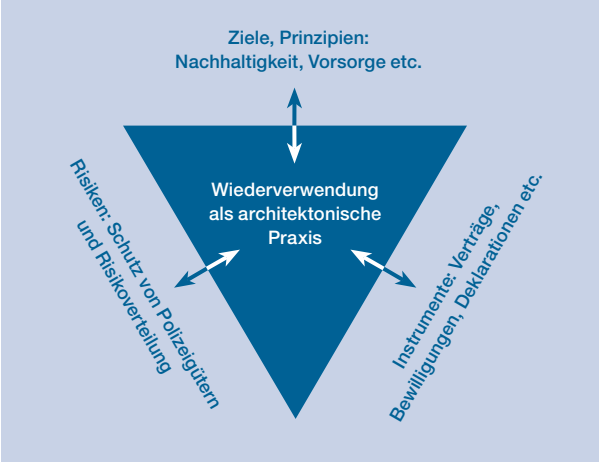
Heute dominiert im Bauwesen die Vorstellung einer linearen Materialwirtschaft, in der ein Bauteil hergestellt, auf den Markt gebracht, eingebaut, genutzt und rückgebaut wird und dann zu Abfall wird. Dabei ist bekannt, dass beim Neubau eines Gebäudes mehr Treibhausgasemissionen verursacht werden als beim Heizen und Kühlen während der nachfolgenden 50 Jahre (BR-Bericht, Postulat Noser, Nr. 18.3509). Wenn allerdings bestehende Bauteile in neue Bauwerke eingebaut würden, könnten Ressourcen geschont, Abfälle reduziert und Energie gespart werden. Obwohl dies naheliegend ist und die positiven Umweltwirkungen bereits exemplarisch aufgezeigt wurden, verhindern erhebliche rechtliche Unsicherheiten, dass sich die Wiederverwendung von Bauteilen in der Praxis durchsetzt.

Das Zentrum für Öffentliches Wirtschaftsrecht der ZHAW geht dieses Problem an: Mitfinanziert von der Schweizerischen Agentur für Innovationsförderung Innosuisse und gemeinsam mit Umsetzungspartnern (dem Baubüro in situ AG und der Zirkular GmbH) erarbeiten die ZHAW-Juris-

In der Halle 118, einem Gebäude der ZHAW in Winterthur, konnten auf dem Wege der Wiederverwendung 500 Tonnen CO_2eq eingespart werden.

tinnen und -Juristen* einen transdisziplinären *Praxisleitfaden.* Dieser zeigt das baukulturelle und ökonomische Potenzial der Wiederverwendungspraxis auf und leitet dazu an, Zielvorgaben (z. B. Nachhaltigkeit), Instrumente (z. B. Verträge) und Risiken (z. B. Verteilung) aufeinander abzustimmen. Er richtet sich an sämtliche an der Wiederverwendung beteiligten Akteure: an Planende und Bauherrschaften, Abbruchunternehmen, Branchenverbände, Versicherungsunternehmen und Behörden von Gemeinden und Kantonen. Wo das geltende Recht keine praktikablen Lösungen zulässt, werden konkrete Vorschläge für die zukünftige Gesetzgebung erarbeitet.

Doch was genau beinhaltet die *Wiederverwendung?* Es geht um die Erhaltung, den Ausbau und den Wiedereinbau von Bauteilen. Dabei findet, anders als beim Recycling, kein Formverlust statt. Ein Stahlträger zum Beispiel wird vor dem Abbruch eines bestehenden Gebäudes ausgebaut, aufgefrischt und in ein neues



Zieldreieck

* Am Projekt arbeiten Prof. Dr. iur. Andreas Abegg, PD Dr. iur. Oliver Streiff (Projektleitung), Rechtsanwältin Renata Trajkova, Rechtsanwältin Annette Zoller-Eckstein und MLaw Cynthia Ott, die zugleich über die Thematik dissertiert.

Gebäude eingebaut. Damit wird Herstellungsenergie gespart, es fallen weniger Bauabfälle an und im Resultat werden Treibhausgasemissionen in signifikantem Umfang vermieden. Auch aus gesellschaftlicher Sicht bringt die Wiederverwendung einen Mehrwert: Bestehende identitätsstiftende Elemente können auf einen Neubau übertragen und ein «Archiv» von Materialien, Techniken und Produkten aufgebaut werden, was auch aus einer modernen denkmalpflegerischen Sicht interessant ist.

Damit sich die Wiederverwendung in der Praxis etablieren kann, braucht es einen *klaren rechtlichen Rahmen.* Denn das Risiko bei der Wiederverwendung von alten Bauteilen darf nicht unterschätzt werden: So ist aufgrund der komplizierten organisatorischen Strukturen und der Vielzahl der involvierten Parteien regelmässig fraglich, wer in welchem Zeitpunkt über die Eigentumsrechte am Bauteil verfügt und für Mängel haftet. Schon bei der Lagerung der Bauteile ist häufig unklar, wer zu welchem Zeitpunkt das Risiko eines Defektes am Bauteil tragen muss. Zudem sind die kaum zu überblickenden Baubewilligungsvoraussetzungen (inkl. Bauproduktegesetzgebung, sicherheitspolizeiliche Vorgaben etc.) bisher gar nicht darauf ausgerichtet, dass Bauteile wiederverwendet werden könnten. Nicht zu unterschätzen ist schliesslich die Ungewissheit, wer für Schäden und Folgeschäden aufkommt, wenn das wieder eingebaute Bauteil einen Mangel aufweist und allenfalls sogar weiteren Schaden (z. B. an weiteren Bauteilen) auslöst. Der Leitfaden nimmt diese Fragen anhand von Fallstudien auf und bietet Lösungen für die Praxis. Dadurch entsteht ein anwendungsorientiertes Werk, das den konkreten Planungs- und Bauprozess mit seinen Inhalten und Regelungsbedürfnissen darstellt, die Anforderungen des Bewilligungsverfahrens aufzeigt und Vertragsvorlagen für die Praxis schafft.

Der Leitfaden stützt sich dabei auf wertvolle Vorarbeiten: Zusammen mit den Umsetzungspartnern hat das Team der ZHAW bereits untersucht, bei welchen konkreten Fragen Forschungsbedarf besteht und auf welche Weise der Leitfaden disziplinenübergreifend Lösungen erarbeiten und darstellen kann. So ist bereits ein (im Open Access verfügbarer) Sammelband erschienen, der den Grundstein für die Studie bildet.

Das Projekt nähert sich nun seiner Halbzeit. Zum Beispiel wurden bereits Vorlagen entworfen, die den Beteiligten helfen, Rechte und Pflichten bei Ausbau und Übernahme von wiederverwendbaren Teilen transparent zu regeln. So können die rechtlichen Unsicherheiten minimiert und die Wiederverwendung von Bauteilen gefördert werden. Der Projektabschluss ist Ende 2023 geplant.

Andreas Abegg
ist Titularprofessor der Universität Luzern und Professor an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur, wo er das Zentrum für Öffentliches Wirtschaftsrecht leitet. Er forscht zu Themen im Schnittpunkt von Staat und Gesellschaft.

Oliver Streiff, PD Dr. iur., dipl. Arch. ETH,
ist Dozent am Zentrum für Öffentliches Wirtschaftsrecht der ZHAW School of Management and Law und Lehrbeauftragter an der ETH Zürich. Er forscht im Kompetenzbereich Städtebau- und Umweltrecht.

Renata Trajkova, Rechtsanwältin MLaw UZH,
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Öffentliches Wirtschaftsrecht und lehrt Staats- und Verwaltungsrecht an der ZHAW School of Management and Law. Zudem ist sie Lehrbeauftragte der Universität Zürich, wo sie in Kürze auch ihr Doktorat abschliessen wird.

Tech4SDG: Identifizierung von Impact-KMU zur Beschleunigung nachhaltiger Entwicklung

Das Zentrum für Wealth und Asset Management, die Forschungsgruppe Geoinformatik und das Institut für Finanzmanagement der ZHAW verwenden räumliche Analysen sowie Technologien des maschinellen Lernens, um im Rahmen eines interdisziplinären Big-Data-Projekts weltweit KMU zu identifizieren, die für Investitionen in nachhaltige Entwicklung infrage kommen.

Im September 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen (UNO) eine globale Agenda für nachhaltige Entwicklung bis 2030. Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) mit ihren 169 Unterzielen sind das Kernstück der Agenda 2030. Zu ihnen gehören unter anderem das Beenden von Armut und Hunger sowie sauberes Wasser und Sanitärversorgung für alle. Damit der erreichte Fortschritt bewertet werden kann, ist jedes Ziel messbar.

Die SDG-Ziele der UNO sind der umfassendste und detaillierteste Versuch, eine universelle und potenziell transformative nachhaltige Entwicklung zu erreichen.

Entscheidend für das Erreichen der ehrgeizigen Ziele der Agenda 2030 ist der Einbezug des Privatsektors. Bei der Bewältigung der sich dabei ergebenden Probleme spielen kleine und mittlere Unternehmen (KMU), insbesondere in Entwicklungsländern, eine absolut entscheidende Rolle. KMU stellen rund zwei Drittel der Arbeitsplätze im Privatsektor und rund die Hälfte der Wertschöpfung in den Ländern, in denen sie tätig sind. Gleichzeitig liefern sie Produkte und Dienstleistungen in Bereichen wie Lebensmittel, Energie, Wasser, Gesundheits- und Sanitärversorgung etc., die für die SDGs von zentraler Bedeutung sind.

Das Fehlen eindeutiger und zuverlässiger Daten bremst das Impact-Investment in Entwicklungsländern

Parallel zu den entwicklungspolitischen Bestrebungen der Regierungen weltweit zeigen sich Investorinnen und Investoren sowie Fondsmanagerinnen und Fondsmanager sehr daran interessiert, in KMU zu investieren und Firmen zu unterstützen, welche die SDGs umsetzen. Die verfügbaren Daten zeigen, dass von 1720 Impact-Investments bis 2020 bereits 715 Milliarden US-Dollar in Impact-Firmen geflossen sind. Rund 80 Prozent dieser Unternehmen sind jedoch in Industrieländern angesiedelt. Für Impact-Investments ist die Verfügbarkeit verlässlicher Anlagealternativen ein zentrales Problem, das den Umfang und das Ausmass von SDG-Investitionen in Schwellenländern begrenzt. KMU, die in Ländern wie Indien oder Indonesien zur Erfüllung der SDGs beitragen, sind den Investorinnen und Investoren aufgrund mangelnder Informationen weitgehend unbekannt.

Tech4SDG setzt neue Technologien ein, welche die Ermittlung von KMU mit soliden Geschäftsmodellen und grossem Einfluss auf die lokale Wirtschaft in Entwicklungsländern vereinfachen. Diese KMU sind zum Beispiel Anbieter von Produkten und Dienstleistungen in essenziellen Bereichen wie der ökologischen Landwirtschaft, der Wasserversorgung, der Bildung, dem Gesundheitswesen, den erneuerbaren Energien oder der Abwasserentsorgung. Kapitalinvestitionen in SDG-KMU könnten das Problem der begrenzten Investi-

tionsoptionen lösen, den verfügbaren Investitionsraum erweitern und Diversifizierungsvorteile bieten.
Tech4SDG zielt darauf ab, das Anlageuniversum für Asset-Management mit Mandaten im Bereich Investitionen in SDG-Unternehmen zu erweitern.

Eine wertschöpfende technologische Lösung zur Identifizierung von High-Impact-KMU

Wie bereits erwähnt schränkt der Mangel an passenden Investitionsmöglichkeiten das Asset-Management bei der Zuteilung von Kapital an Impact-Unternehmen ein. Gleichzeitig stellt das Fehlen hochwertiger Unternehmensdaten ein Hindernis für grössere SDG-Investitionszuweisungen dar. Diese werden benötigt, um die richtigen KMU für Impact-Investments zu finden. Stiftungen, Impact-Fonds und Private-Equity-Investorinnen und Investoren tun sich deshalb schwer, Informationen über Unternehmen und deren Aktivitäten zu finden. Der Identifizierungs- und Due-Diligence-Prozess stützt sich daher auf zeit- und kostenintensive Ad-hoc-Methoden zur Bewertung und qualitativen Klassifizierung.
Um diese Informationsasymmetrie zu überwinden und das Asset-Management systematisch beim Einsatz von Eigen- und Fremdkapitalinvestitionen zu unterstützen, nutzt Tech4SDG gängige IT-Tools wie Web-Scraping, natürliche Sprachverarbeitung, maschinelles Lernen und räumliche Statistik. Konkret katalogisiert Tech4SDG ein Universum investierbarer KMU anhand von Finanzdatenbanken, öffentlichen Listen, Kundenportfolios und digitalen Quellen wie LinkedIn.
Texte, die mit diesen Unternehmen in Verbindung stehen, werden anschliessend unter Berücksichtigung einer Reihe von Quellen wie den Websites der jeweiligen Unternehmen, sozialen Medien, Wikipedia etc. gesammelt. Mithilfe natürlicher Sprachverarbeitung und maschinellen Lernens werden schliesslich potenzielle SDG-Investitionsziele klassifiziert. Wir verschlüsseln deren Standorte und Niederlassungen und verknüpfen diese Firmendaten mit den Grundkarten des menschlichen Entwicklungsbedarfs in der Umgebung, wo sich das KMU befindet, unter Verwendung der höchstmöglichen Auflösung.
Ein Scoring-Algorithmus präsentiert Investorinnen und Investoren potenzielle Kandidaten für Impact-Investments, von denen wir glauben, dass sie in einer bestimmten Entwicklungsdimension wie der Gesundheitsförderung oder der Bekämpfung von Hunger eine grosse Wirkung haben werden. Wir sind überzeugt, dass auch Stiftungen und NGOs, die Unternehmen und Projekte in Entwicklungsländern fördern, aus dieser Art der systematischen Katalogisierung und Kartierung grossen Nutzen ziehen können. Von Tech4SDG profitieren aber nicht nur Investorinnen und Investoren und SDG-KMU, die einen Beitrag zur Realwirtschaft leisten, sondern auch deren Kundinnen und Kunden, die unter Geschlechterdiskriminierung, Hunger und begrenztem Zugang zu sauberem Wasser und zu kostengünstiger Energie leiden.
Wenn Sie im Bereich Vermögensverwaltung, Fintech oder ESG tätig sind oder Personen oder Unternehmen kennen, die mögliche Tech4SDG-Entwicklungspartner sein könnten, wenden Sie sich bitte an Dr. Tomasz Orpiszewski, orpi@zhaw.ch.

Dr. Tomasz Orpiszewski
ist Dozent am Institut für Wealth und Asset Management der ZHAW School of Management and Law. Er entwickelt innovative Daten und Methoden für nachhaltiges Investieren auf der Basis von Natural Language Processing und Spatial Data Science.

School of
Management and Law

Masterstudiengänge an der ZHAW School of Management and Law:

- Accounting and Controlling
- Banking and Finance
- Circular Economy Management
- Healthcare Management
- Innovation and Entrepreneurship
- International Business
- Management and Law
- Marketing
- Public and Nonprofit Management
- Unternehmensentwicklung
- Wirtschaftsinformatik

www.zhaw.ch/sml/master

Deine
Zukunft
bist du.
School of Management and Law
Jetzt zur Master-Infoveranstaltung anmelden!

Mit Leidenschaft am Ball

Ein Vortrag des MoneyPark-Gründers begeisterte Beat Wyss während seines Studiums an der ZHAW. Heute arbeitet Wyss bei MoneyPark als Key-Account-Manager. Und nicht nur das: Die Gründungsgeschichte von MoneyPark inspirierte ihn, sodass er vor einem Jahr mit «HARWY» sein eigenes Startup gründete.

Text: Jürg Hostettler

Aufgewachsen in Seuzach, unweit von Winterthur, fühlte sich Beat Wyss stets mit der Stadt verbunden. Seit seiner Jugend spielt er als Vereinsmensch bei den Winterthur Warriors, dem ortsansässigen American-Football-Team. Als echtem Winterthurer war ihm auch von Anfang an klar, wo er studieren wollte: Auf an die ZHAW! Dort absolvierte er ein Bachelorstudium und arbeitete parallel in einem Teilzeitpensum als Geschäftskundenbetreuer bei der ZKB.

Bald war ihm klar, dass er noch einen Master anhängen wollte. Im Masterstudiengang MSc Banking & Finance lernte er den MoneyPark-Gründer Stefan Heitmann kennen, der als Gastreferent davon berichtete, wie er MoneyPark gegründet hatte. «Vier Jahre später war ich bei MoneyPark und konnte eng mit Heitmann zusammenarbeiten. Er nahm mich zum Beispiel mit an Meetings mit verschiedenen Bankleitungen. Ich bin nach wie vor fasziniert, wie er MoneyPark aus dem Nichts erschuf: In einem Markt mit lauter etablierten und finanzstarken Playern – hauptsächlich Banken – gründete er den ersten Hypo-Broker der Schweiz. Heute, nur zehn Jahre später, ist die Firma der mit Abstand grösste Hypo-Broker im Schweizer Markt. Hier habe ich gelernt, was es heisst, partnerschaftlich zusammenzuarbeiten: Ein Broker ohne Partner funktioniert nicht. Die Partner ihrerseits können ihr Vertriebsnetz und ihre Neukundengewinnung über einen Broker-Kanal deutlich ausbauen und effizienter gestalten. Versicherungen und Pensionskassen setzen zum Teil voll und ganz auf Broker als Vertriebskanal, um ihre Hypotheken zu platzieren. Auf diese Weise sparen sie sich den Aufbau eines eigenen Vertriebes. Also Vorteile für beide Seiten und genau die wirtschaftliche Effizienz,

Beat Wyss (geboren 1991)
Key-Account-Manager bei MoneyPark und Gründer der HARWY GmbH. Wyss absolvierte an der ZHAW School of Management and Law (SML) sein Bachelor- und Masterstudium. Dank seiner Topnoten wurde er ins BGS (Beta Gamma Sigma) Chapter aufgenommen. Eine BGS-Mitgliedschaft ist die höchste Anerkennung, die Wirtschaftsstudierende an AACSB-akkreditierten Hochschulen weltweit erreichen können.

Auch Beat Wyss' eigener Sportverein trägt mittlerweile HARWY.

welche an der ZHAW stets gelehrt wird. Die Erfolgsgeschichte von MoneyPark – aus dem Nichts zu einem renommierten Brand auf dem Finanzplatz – hat mich fasziniert und ich fand, das muss auch mit einem Sportbrand möglich sein, auch wenn es gefühlt schon genügend etablierte Sportmarken gibt.»

Gesagt, getan: Wyss gründete die HARWY GmbH und stellte zwei Teilzeitmitarbeiterinnen an. «Ich sagte mir, gerade in einem gesättigten Markt führt frischer Wind zu spannenden Chancen. Grundsätzlich stört es mich einfach, dass im Amateursport niemand seinen Namen auf dem Trikot trägt. Dies können wir gemeinsam ändern! Mit der richtigen Methode sind die Produktionskosten für individualisierte Trikots – also Trikots, bedruckt mit Namen und Sponsoren – nicht höher als für unbedruckte. Wir designen das gesamte Trikot hier in der Schweiz am CAD, mit Nummer, Name, Sponsorenlogos etc. Das fertig geplante Trikot wird dann in Europa produziert und mit kurzen Transportwegen in die Schweiz geliefert.»

Um eine fundierte Potenzialanalyse für den Schweizer Markt zu bekommen, gab Wyss bei der ZHAW eine Bachelorarbeit in Auftrag. Fokus: Trikots für Fussballvereine in der Schweiz. Roland Hungerbühler, damaliger SML-Student, schrieb für HARWY seine Bachelorarbeit und erzielte die Bestnote 6.0. Heute ist HARWY als Sportswear-Brand für Vereine aktiv und bringt die Identität der Vereine aufs Trikot und damit auf den Platz. Mit dem neuesten HARWY-Projekt www.hoppschwiiz trikot.ch tut Wyss nebenbei noch Gutes: HARWY hat für die Fussball-WM ein Fantrikot gestaltet und spendet einen beachtlichen Teil der Einnahmen an das Empowerment-Programm der Winterhilfe. Doch damit nicht genug. Auch die Vereinslandschaft und somit die potenzielle HARWY-Kundschaft soll von diesem Projekt profitieren können. So kriegen die teilnehmenden Sportvereine für jedes verkaufte Trikot einen Batzen in die Vereinskasse. In der Finanzwelt spräche man von Vertriebsvergütung oder Verkaufsprovision. Wo er dies wohl gelernt hat?

Vom jungen Praktikanten zum jungen Geschäftsführer

Leo Lekaj absolvierte ein Praktikum bei einem KMU für sein Studium an der ZHAW School of Management and Law. Heute ist er Geschäftsführer der in Flums ansässigen VSH Schiess- und Ausbildungszentrum AG, der Tochterfirma des Unternehmens, bei dem er vor wenigen Jahren als Praktikant angefangen hatte.

Text und Fotografie: Jürg Hostettler

Nach der Lehre als Chemielaborant bei der EMS-Chemie AG ging es Leo Lekaj vor allem darum, in der Nähe seines Wohnorts ein Unternehmen zu finden, bei dem er ein Praktikum für das Studium absolvieren konnte. Die Birkenast Natur GmbH kannte er aus der Umgebung, und als Unteroffizier der Schweizer Armee wusste er bestens über den Umgang mit Waffen Bescheid. Die Birkenast Natur GmbH ist seit einigen Jahren im florierenden Bereich Jagd, Waffen und Sportschiessen aktiv und Handelspartner sowie Hauptimporteur diverser namhafter Marken. Lekaj bewarb sich und bekam die Praktikumsstelle.

Leo konnte sich rasch beweisen und wurde dank seiner ausgezeichneten Leistungen und seiner Charakterstärke nach kurzer Zeit stellvertretender Geschäftsführer. «Ich probiere, jeden Tag mein Bestes zu geben, und konzentriere mich auf das Wesentliche. In diesem Business ist es zwingend, genau zu arbeiten. Mir ist es wichtig, dass ich die Menschen um mich herum motiviere und sie aufgrund dieser Motivation ihre

«Bei uns trainieren Leute aus der ganzen Schweiz. Dazu gehören auch Securityfirmen, die Polizei und Spezialeinheiten. Der Umgang mit diesen Kunden verlangt Charakter und hohe Kompetenz – im Studium konnte ich daran feilen.»

Leistungen erbringen und nicht wegen einer formellen Anweisung des Chefs … mit dem Vertrauen, dass mein Gegenüber, wie auch ich, die Sache richtig und gut machen will», so Lekaj.

Noch während des Bachelorstudiums in General Management wollte ihn der Inhaber der Birkenast Natur GmbH, Patrick Müller, zum Geschäftsführer der zweiten Firma machen. Lekaj war gerade mal 25 Jahre alt, doch er stellte sich der Herausforderung: «Ich konnte in kurzer Zeit viel über die Geschäfte lernen, was ich Müller zu verdanken habe und dem Studium an der ZHAW. Der Umgang mit unseren Kunden verlangt starken Charakter und Kompetenz im Businessbereich. Im Studium konnte ich daran feilen. Besonders gefiel mir der Unterricht beim Institut für Marketing Management, bei der Abteilung International Business sowie in Leadership & Management. Die Auseinandersetzung mit Marketingstrategien und Argumentationsketten oder das Führen von Fachgesprächen prägten mich und mein Verhalten sowie meine heutigen Umgangsformen.»

«Ich verdanke meiner Familie sehr viel»

Dank des sehr guten Familienzusammenhalts konnte sich Arta Saliji stets neuen Herausforderungen stellen und sich weiterentwickeln.

Text und Fotografie: Jürg Hostettler

Den Einstieg ins Berufsleben fand Arta Saliji über die kaufmännische Lehre bei der Stadtverwaltung Bischofszell TG. Sie entschloss sich, die Berufsmaturitätsschule gleich begleitend zur Lehre zu machen. «Ich wusste schon damals, dass ich später auf meiner Lehre aufbauen will», erinnert sich Arta. Nach dem KV begann sie bei der FE Fundinfo AG und mit dem berufsbegleitenden Bachelorstudium in Financial Management an der ZHAW School of Management and Law (SML). Bald stieg sie in der Firmenabteilung für Quality Insurance auf. Sie überprüfte die Richtigkeit der Aufgaben im Operation Team und war die erste Anlaufstelle fürs Team bei komplexeren Sachverhalten. Stetig vorwärtszukommen, war ihr von ihrer Kindheit an wichtig: «Wenn ich unterfordert bin, dann kommt es nicht gut. Ich will mich stetig weiterentwickeln. Wir hatten in der Familie einen guten Zusammenhalt und meine Eltern haben mich während des Studiums stets unterstützt. Vor allem während der Prüfungsphase, die für mich oft sehr stressig war, haben meine Eltern nachgefragt, welche Aufgaben sie mir im Alltag abnehmen können – sodass ich meine Zeit dem Studium widmen konnte. Sie hatten viel Verständnis und motivierten mich immer, meinen Weg zu gehen und meine Ziele zu erreichen.» So schloss sie berufsbegleitend auch noch den Master of Science in Accounting and Controlling an der ZHAW ab.

Ein weiteres Ziel von Arta war es, bei einer der «Big Four» (Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) zu arbeiten. Sie bekam eine Stelle bei PwC.

«Auch meinen Geschwistern habe ich sehr viel zu verdanken. Da sie auch studiert haben, wussten wir alle, wie es während des Studiums gehen kann. Wenn ich inhaltlich etwas nicht verstand, konnte ich oft mit meinen Geschwistern darüber sprechen. Auswendig lernen war zum Beispiel nie meine Stärke. Ich mag es, Dinge zu verstehen und logisch nachvollziehen zu können», so Arta. «Wir hatten ein sehr gutes Verhältnis und entsprechend konnte ich auch am Esstisch über meine Schwächen sprechen und nach Tipps fragen, damit ich das Studium wirklich gut meistern konnte.»

Bei den Vertiefungen des Studiums habe sie immer gut geschaut, welche Schwerpunkte mit ihren Interessen zusammenpassten. Für Arta war der Mehrwert klar: «Ich wusste, dass mich das Studium weiterbringen und mir das Leben langfristig sicher nicht erschweren, sondern vereinfachen würde.» Ihr Bruder studierte an der ZHAW Wirtschaftsinformatik und die Schwester Betriebsökonomie und wurde mit Mitte zwanzig bereits HR-Chefin. «Heute weiss ich, dass für IT-, HR-, Compliance- oder sonstige wirtschaftliche Themen genügend Spezialisten in der Familie sind, die mir meine Fragen beantworten können. Wir sind schon fast eine kleine SML», so Arta mit einem Lächeln.

Im Sommer 2022 verliess Arta Saliji ihre Position als Senior Assurance Associate bei PwC und begann im September als Head of Operations beim Mali Family Office (Mali International AG) in Zürich. Die Firma erwirbt und verwaltet Beteiligungen an Unternehmen, insbesondere Industrie-, Handels- und Finanzierungsgesellschaften in der Schweiz und im Ausland, und be-

Arta Saliji (geboren 1994)

Vor über 30 Jahren zogen Arta Salijis Eltern aus Nordmazedonien in den Thurgau, wo sie geboren wurde und zusammen mit vier Geschwistern aufwuchs. Fast alle studierten an der ZHAW School of Management and Law und unterstützen sich bis heute gegenseitig. Nach ein paar Jahren bei PwC übernahm sie kürzlich eine leitende Position im Mali Family Office an der Zürcher Bahnhofstrasse.

«Ich brauche eine steile Lernkurve, sonst bin ich unterfordert. Dass ich so weit gekommen bin, habe ich klar meinen Eltern und meinen Geschwistern zu verdanken. Dieser Familienzusammenhalt ist für mich etwas vom Wertvollsten.»

treibt Management, Verwaltung und Beratung von Gruppengesellschaften. Als Head of Operations ist Arta Ansprechpartnerin für externe Geschäftspartner wie Banken, Vermögensverwalter, Treuhandgesellschaften und Versicherungen. Darüber hinaus ist sie verantwortlich für die laufende Aufbereitung von steuerlich relevanten Dokumenten. Sie ist bei der Liquiditätsplanung in Zusammenarbeit mit dem Head Investments involviert und wickelt Versicherungsangelegenheiten ab. Zur aktuellen Position und über die Zukunft meint sie abschliessend: «Vor dem Stellenantritt haben wir gemeinsam das Stellenprofil angepasst. Es gibt Aufgaben, die wie für mich geschaffen sind. Ich brauche neue Herausforderungen und auch bei Mali werde ich mich weiterentwickeln. Das Schönste ist aber für mich so oder so, dass ich weiss, wir als Familie haben weiterhin einen starken Zusammenhalt und werden uns weiter gegenseitig unterstützen können.»

EXPERIENCE

Verantwortungsvolle Unternehmens-führung – umfassend gelebt

Responsible Business, Responsible Investing: Im Verlauf der vergangenen rund zehn Jahre ist im Bereich der Unternehmensführung nach sozialen, ethischen und ökologischen Aspekten viel passiert.

Ist das Ziel erreicht? Nein, natürlich nicht. Das wird es auch nie sein, denn verantwortungsvolle Unternehmensführung ist ein kontinuierlicher Prozess ohne definierte Destination. Doch immerhin ist die Zeit vorbei, als in höheren Wirtschaftsschulen mit glänzenden Augen und voller Ehrfurcht die «Case Studies» amerikanischer Management-Ikonen wie Jack Welch gelehrt wurden. Und das ist gut so.

Zum kontinuierlichen Prozess gehört allerdings auch, die eingeschlagene Richtung da und dort zu kalibrieren. So erweist sich beispielsweise die im Bereich des Responsible Investing (ESG) verfolgte Strategie, den

gesamten als schmutzig erachteten Rohstoffsektor durch Ausschluss und Kapitalentzug «auszuhungern», als allzu kurzsichtig: Dekarbonisierung und Elektrifizierung der Weltwirtschaft benötigen grosse Mengen an Rohstoffen wie Kupfer, Aluminium, Nickel, Kobalt oder Lithium. Institutionelle Investoren wie Pensionskassen machen es sich zu einfach, wenn sie den gesamten Rohstoffsektor aus ihren Portfolios entfernen und damit vordergründig ihren ökologischen Fussabdruck verbessern. Tesla zu vergöttern und Glencore zu verteufeln, ist eine scheinheilige Strategie.

Die Covid-Pandemie, Russlands Aggressionskrieg gegen die Ukraine sowie die wachsenden Spannungen zwischen den USA und China haben einen weiteren, in der öffentlichen Diskussion bisher vernachlässigten Aspekt der verantwortungsvollen Unternehmensführung in den Fokus gerückt: die Pflege und Sicherheit der Lieferketten.

In den vergangenen rund drei Jahrzehnten haben Unternehmen die Kunst perfektioniert, ihre Lieferketten maximal zu optimieren. Produktionsschritte wurden bis zum Anschlag ausgelagert, Lagerhaltung wurde verpönt. An den Finanzmärkten wurden Unternehmen sogar bestraft, wenn sie in den Augen der Analysten und Aktionäre über zu hohe Lagerbestände verfügten und damit unnötig viel Umlaufvermögen in ihrer Bilanz blockierten. Einzelne Industrien wie der Automobilsektor waren berüchtigt dafür, ihre Kostenvorgaben gnadenlos durch ihr weitverzweigtes Netz von Zulieferern zu drücken.

Die Erfahrungen der vergangenen zwei Jahre haben das System der maximal optimierten Lieferketten fundamental erschüttert. Plötzlich realisierte die westliche Pharmaindustrie, dass ein Grossteil ihrer benötigten Grundstoffe aus China stammt. Plötzlich realisierte Porsche, dass die für die Produktion der Sportwagen benötigten Kabelbäume von Ukrainerinnen gefertigt werden. Plötzlich realisierten Tausende von Unternehmen, dass sie selbst für einfachste Steuerungs-Chips von Auftragsherstellern in Taiwan abhängig sind.

Selbstverständlich waren diese Abhängigkeiten auch schon vorher bekannt. Sie waren kein Geheimnis. Bloss interessierte es in den Managementetagen und an den Finanzmärkten kaum jemanden. Doch in der neuen Welt der Lieferketten rückt «Optimierung» in den Hintergrund. «Robustheit» und «Verlässlichkeit» lauten die neuen Maximen. Und das wiederum bedeutet, dass Unternehmen ihre Zulieferer – und deren Mitarbeitende – wieder pflegen müssen. Sie müssen wieder langfristige, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen – Beziehungen, die sich durchaus auch wieder über eine grössere geografische Nähe ausdrücken können.

Auch das bedeutet verantwortungsvolle Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.

Mark Dittli
ist Chefredaktor und Gründungspartner der digitalen Finanzplattform «The Market» (www.themarket.ch). Von 2000 bis Ende 2017 arbeitete er für «Finanz und Wirtschaft», davon fünf Jahre als Korrespondent in New York und die letzten sechs Jahre als Chefredaktor. 2018 war er am Aufbau des Onlinemagazins «Republik» beteiligt. Dittli hat Betriebswirtschaftslehre an der ZHAW studiert (Abschluss 1999) und ist Träger des CFA-Zertifikats (Chartered Financial Analyst).

Adrian Hirt, Geschäftsführer Alpahirt

Nach seinem Studienabschluss als Lebensmittelingenieur erkannte Hirt, dass in der Schweiz immer weniger Geld für gute Lebensmittel ausgegeben wird, während gleichzeitig die Krankheitskosten ansteigen. Das natürliche Bündner Trockenfleisch, das er aus seiner Kindheit kannte, gab es zu jenem Zeitpunkt nicht mehr. Jedes damals erhältliche Trockenfleisch enthielt Zusatzstoffe wie z. B. Nitritpökelsalz. Das wollte er ändern und so gründete Hirt 2014 seine Firma Alpahirt, die mit einem Familienrezept für das ursprüngliche Trockenfleisch startete. Schnell hatte Hirt Erfolg und wollte hoch hinaus, um den Fleischkonsum nachhaltig zu beeinflussen.
Als die Firmengebäude 2019 niederbrannten, stand Hirt fast vor dem Aus. Der Zufall wollte es, dass ihn am Fall-in-Love-Markt bei Andreas Caminada ein Alpahirt-Fan ansprach und Hirt mit einem Freund und Investor (Stephan Schmidheiny) zusammenbrachte.
Alpahirt hat nach sieben Jahren einen Umsatz in siebenstelliger Höhe und macht drei Viertel davon über den Verkauf in Bioläden, Dorf- und Quartierläden, Käsereien, Metzgereien und bei spezialisierten Einzelhändlern. Zu seinen Abnehmern gehören auch Gastrogrössen wie Andreas Caminada in Fürstenau, wo auch der Firmensitz von Alpahirt ist. Alpahirt prägt die stattfindende Fleischrevolution und fördert ein gesundes Einkaufs- sowie Essverhalten. Mit nachhaltigen Lebensmitteln erzielt Alpahirt Gewinne, die in enkeltaugliche Projekte investiert werden – so die Vision von Adrian Hirt.

…Übrigens: Nein, es handelt sich nicht um Bud Spencer auf dem Logo, sondern um Adrian Hirts Neni – also Grossvater –, der seinen Enkel gelehrt hat, wie Fleisch ohne unnötige Zusatzstoffe getrocknet wird.

Text und Fotografie: Jürg Hostettler

1. Wähle die richtigen Partner

Auf Werte und Praktiken kommt es an – auch bei Lieferanten und Partnern. Wie gehen sie z. B. mit den Mitarbeitenden um? Was ist das Geschäftsmodell? Werden die Menschen- und Tierrechte respektiert? Bei mir geht es spezifisch um die regionalen Bauern. Sie vertrauen mir ihre lieb gewonnene Kuh bei deren letztem «Gang» an und ich habe die Verantwortung, das Tier entsprechend wertzuschätzen. Wurde die Kuh wesensfremd mit Getreide «aufgemästet», passt dieser Bauer nicht zu mir. Ich frage ihn auch, ob das Tier jeden Sommer auf die Alp durfte und ob es viele Kälber haben durfte.

2. Schaffe gute Arbeitsbedingungen

Interessiere dich für die Mitarbeitenden und investiere in sie. Du wirst gleich mehrfach profitieren. Gute Arbeitsbedingungen und Wertschätzung steigern die Motivation, erhöhen die Produktivität, senken die Fluktuation und ziehen gute Arbeitskräfte an.
Attraktive Entschädigung, überdurchschnittliche Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmöglichkeiten oder ein längerer Elternurlaub sind zentrale Faktoren. Bei uns im Team gehen wir einmal pro Woche miteinander joggen. Wir haben da Zeit für wertvolle persönliche Gespräche.

3. Digitalisiere sinnvoll

Digitalisiere z. B. die administrativen Prozesse wie das Lohn- und Rechnungswesen, damit sparst du viel Zeit und Geld. Nutze dazu zeitgemässe Mittel wie die Umstellung auf die digitale Rechnung. Halte Meetings digital ab.
Als Folge des Grossbrands vom April 2019 haben wir sehr viel digitalisiert. Einige Spezialaufgaben konnten wir an professionelle Freelancer abgeben, sodass der administrative Aufwand weiter reduziert wird. Wir bei Alpahirt möchten gutes Fleisch und nicht viel Büroarbeit und Papier produzieren!

4. Senke Emissionen

Vermeide Schadstoffemissionen in der Produktion. Die Mitarbeitenden haben dazu oft kreative und sinnvolle Ideen. Verankere Grundsätze in den Leitlinien. Videokonferenzen statt physische Meetings helfen z. B., die Emissionen zu senken.
Ich kaufe möglichst bei regionalen Anbietern ein und wähle bevorzugt Fleisch von heimischen Grasfressern. Rind, Schaf oder auch die Ziege konkurrieren nicht mit dem menschlichen Nahrungskreislauf. 78 Prozent der landwirtschaftlichen Nutzfläche in der Schweiz sind Grasland. Die darauf weidenden Wiederkäuer mähen also quasi den Rasen, geben mit ihrem Dung einen Teil der Energie der Erde zurück und verbreiten Samen weiter. Zusätzlich sorgen sie durch den Tritt ihrer Klauen für die Ausbildung der Grasnarbe und die bessere Speicherung von CO_2. Fleisch von wesensgerecht gehaltenen Grasfressern ist also um Welten besser als der generelle Umweltruf von Rindern.

5. Beschaffe und entsorge nachhaltig

Übernimm Verantwortung und stelle Nachhaltigkeit über die Lieferkette hinweg sicher. Prüfe deshalb die Lieferanten auf Nachhaltigkeit, verwende ökologische Materialien und setze konsequent auf Recycling.
Wir verzichten, wann immer möglich, auf Fleisch von Tieren, die hauptsächlich mit Getreide gemästet wurden. Ein konventionell gehaltenes Huhn wird heute noch 30 bis 40 Tage alt. Ein Mastschwein landet mit sechs Monaten beim Schlachter. Dies ist nur dank einer hochkalorischen Nahrung mit viel Kraftfutter möglich. Hierfür wird Getreide unter umweltschädlichen Bedingungen angebaut und verfüttert, und dies nur, damit die Tiere möglichst rasch geschlachtet und ihr Fleisch möglichst billig verkauft werden kann.

6. Steigere die Energieeffizienz

Energiesparende Massnahmen tragen zum Umweltschutz bei und reduzieren gleichzeitig die Betriebskosten. Ansatzpunkte sind z. B. energiesparende Beleuchtung, die Optimierung von Produktionsprozessen oder die Nutzung der Abwärme. Nutze zudem Strom aus erneuerbaren Quellen. Lasse deinen Betrieb auf wirtschaftliche Energiesparpotenziale untersuchen.
Dies sollte in unserer DNA verankert sein. Mir sind insbesondere kurze Transportwege und kurze Lagerzeiten wichtig. Zudem gewinnt die Trocknerei einen Grossteil ihrer Energie aus der Erde und der Sonne: Solar- und Erdwärme.

7. Fördere die Vielfalt

Sorge für eine gute Durchmischung deines Teams. Unterschiedliche Geschlechter sowie jüngere und ältere Mitarbeitende mit unterschiedlichen Sichtweisen führen zu starken Lösungen.
Beim Essen ist das auch so: Je farbiger unsere Lebensmittel auf dem Teller sind, desto grösser ist der Anteil an Vitaminen, Mineralien und Antioxidantien, die wir mit der Nahrung aufnehmen und die uns stärken.

EDUCATION

Lernende Organisationen in der VUCA-Welt

Unsere Arbeitswelt wird zunehmend VUCA – volatil, unsicher, komplex und vieldeutig. Dies zeigt sich in der Digitalisierung von Prozessen, den Datenmengen («Big Data») und den komplexen Problemen, mit denen sich Unternehmen und ihre Mitarbeitenden konfrontiert sehen.

Dieser Wandel stellt Unternehmen vor die Herausforderung, wie sie ihre Mitarbeitenden schützen und unterstützen können. Neue agile Arbeits- und Organisationsformen wie DevOps, Scrum, Holocracy und OKR helfen bereits bei der Bewältigung dieser Herausforderung. Doch wie Mitarbeitende dabei individuell nicht den Anschluss verlieren, sollte ebenfalls beachtet werden.

Relevante Informationen zu identifizieren, zu interpretieren, zu neuem Wissen weiterzuentwickeln und anderen erfolgreich zu kommunizieren stellt eine Kompetenz dar, die als Information Literacy moderne Berufs- und Ausbildungsprofile in unserer VUCA-Welt auszeichnet. Diese Kompetenz der Mitarbeitenden stellt für Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil dar, der gefördert werden sollte. Dabei sollte nicht nur punktuell auf bestimmte Situationen, wie z. B. den Eintritt ins Unternehmen, geachtet werden. Nachhaltiger ist die Förderung dieser Kompetenz bei alltäglichen Prozessen wie der Angebotserstellung oder der Projektarbeit.

Eine geringe Informationskompetenz von Mitarbeitenden kann sehr kostenintensiv sein, wenn z. B. Aufgaben aufgrund mangelnder Informationen falsch erledigt werden und das Fehlen von Informationen noch nicht erkannt wurde. Aber auch die Suche nach fehlenden Informationen und die Inanspruchnahme anderer Mitarbeitender, die vielleicht über die nötigen Informationen verfügen und durch eine Anfrage von ihrer eigenen Arbeit abgehalten werden, können schnell hohe Kosten generieren.

Digitale Lernassistenten stellen hier eine Hilfe dar, die Unternehmen ihren Mitarbeitenden geben und mit der sie Kosten reduzieren können. Diese Assistenten stehen als Ansprechpartner allen Mitarbeitenden immer zur Verfügung, beantworten Fragen und ermöglichen individuelle Lernpfade. Innosuisse – die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung – fördert diese Entwicklung durch das Projekt «Micromate». Zusammen mit der HSLU, Paixon und dem Zentrum für innovative Didaktik der ZHAW zeigen wir am Institut für Marketing Management aktuell neue Wege auf, wie Wissens- und auch Informationskompetenz nachhaltig in unserer VUCA-Welt vermittelt werden können.

Wolfgang Schäfer, Dr. oec.,
ist Dozent und Leiter des Forschungsprojekts «Micromate – Lernförderung durch digitale Lernassistenten» am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Er leitet den Lehrgang «Customer Experience Management». Seine Forschungsschwerpunkte sind Customer Experience sowie Marketing im Metaverse und seine Umsetzung mit Augmented und Virtual Reality.

Mit Interdisziplinarität zur nachhaltigen Transformation – der neue MSc in Circular Economy Management der ZHAW

Durch den Klimawandel sind Unternehmen zunehmend gefordert, ihre Strategien und Geschäftsmodelle zu überdenken und anzupassen. Das Konzept der Kreislaufwirtschaft bietet dazu Lösungsansätze, die darauf abzielen, wertvolle Ressourcen zu erhalten und die Wirtschaftstätigkeit so vom Verbrauch endlicher Ressourcen zu entkoppeln. In diesem Prozess steht die Gesellschaft vor der komplexen Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen der wirtschaftlichen, technologischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit zu finden. Der Master of Science (MSc) in Circular Economy Management, der im September 2023 an der ZHAW lanciert wird, zielt genau darauf ab: Die zukünftigen Expertinnen und Experten werden mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet, um einen aktiven Beitrag zu einer nachhaltigeren, zirkulären Zukunft leisten zu können.
Dieser neue Masterstudiengang zeichnet sich besonders durch seinen inter- und transdisziplinären sowie praxisorientierten Ansatz aus. Die Studierenden erwerben ein breites Verständnis und Umsetzungskompetenz in allen Dimensionen der Kreislaufwirtschaft. In Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartnern werden die wichtigsten Konzepte, Methoden und Instrumente durch anwendungsorientierte Projekte, Fallstudien und Gastvorträge vertieft und erweitert.

«Wir tragen die Verantwortung, unsere Studierenden - die Führungskräfte der Zukunft - auszubilden und dafür zu sorgen, dass sie Unternehmen im Übergang von der Linear- zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft unterstützen können.»

Drei Departemente der ZHAW, die School of Life Sciences and Facility Management, die School of Engineering und die School of Management and Law, haben das Konzept für den neuen Studiengang mitgestaltet. Führungskräfte aus der Wirtschaft, die in der Entwicklungsphase des Programms befragt wurden, betonten das Bedürfnis nach einem solchen praxisorientierten Masterabschluss sowie das Interesse an Expertinnen und Experten im Bereich der Kreislaufwirtschaft. Entscheidend für die Ausarbeitung des Studiengangs waren:

- das Bedürfnis nach einem schonenderen Umgang mit Rohstoffen zur Reduktion von CO_2-Emissionen;
- das sich zunehmend verändernde Konsumverhalten von Verbraucherinnen und Verbrauchern;
- das wachsende Engagement junger Menschen in der Schweiz in Bezug auf den Umwelt- und Klimaschutz;
- der rasche Fortschritt der europäischen Gesetzgebung und des internationalen Umfelds und die damit verbundenen Chancen;
- die Entwicklung von klassischen Verkaufsmodellen hin zu dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen.

Der interdepartementale MSc in Circular Economy Management gilt als einer der ersten Abschlüsse dieser Art in der Schweiz. Er richtet sich primär an Personen mit abgeschlossenem Bachelorstudium in den Bereichen Technik, Wirtschaft oder Naturwissenschaften. Die englische Unterrichtssprache des Masterprogramms macht dieses sowohl für Studierende in der Schweiz als auch für internationale Studierende, die ein Studium in der Schweiz anstreben, attraktiv.

Michael Farley,
ist Leiter des Teams International Development and Projects an der ZHAW School of Management and Law (SML). In Zusammenarbeit mit anderen Dozierenden der SML, des Departements Life Sciences and Facility Management sowie des Departements Engineering der ZHAW war er Teil des Kernteams bei der Entwicklung des MSc in Circular Economy Management.

II. Was erwartet mich im Studium?

Von der Fachhochschule direkt in die juristische Berufspraxis

Seit Herbst 2022 bietet die ZHAW School of Management and Law als erste staatliche Fachhochschule der Schweiz einen rein juristischen Bachelorstudiengang an. Die ZHAW leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Durchlässigkeit des Schweizer Bildungssystems und wirkt dem Fachkräftemangel im Bereich der Rechtsberufe entgegen.

Erfolgreicher Start des Bachelors in Angewandtem Recht

Gut 250 Vollzeit- und Teilzeitstudierende haben im September ihr Bachelorstudium in Angewandtem Recht aufgenommen. Der erfolgreich gestartete Studiengang richtet sich vornehmlich an Absolventinnen und Absolventen der Berufsmaturität und ermöglicht diesen den Zugang zu einer generalistischen Rechtsausbildung. «Diese neue Möglichkeit für Berufsmaturandinnen und -maturanden, auf direktem Weg Recht zu studieren, stärkt das duale Schweizer Hochschulsystem», wie Jens Lehne, Leiter der Abteilung Business Law an der ZHAW School of Management and Law erklärt. Damit ergänzt der neue Studiengang den interdisziplinären Bachelor Wirtschaftsrecht, den die ZHAW seit 2003 anbietet.

Gesuchte juristische Expertise

Das Studium zeichnet sich durch einen ausgeprägten Praxisbezug und die Fokussierung auf Berufsbefähigung aus. Auf die Vermittlung juristischer Methoden- und Sprachkompetenz wird besonderer Wert gelegt. Diese praktische juristische Kompetenz ist äusserst gefragt in Wirtschaft und Verwaltung. Allein auf Bundesebene werden in der Schweiz jährlich rund 5000 A4-Seiten neue Gesetze produziert. Zugleich nimmt die Komplexität von Rechtserlassen und Verfahren stetig zu. «Die Folge der zunehmenden Regulierungsdichte ist eine steigende Nachfrage nach juristischer Expertise», so Magdalena Züllig, stellvertretende Studiengangleiterin. Diese Entwicklung bestätigt der aktuelle «Fachkräftemangel Index Schweiz 2021» der Adecco Gruppe Schweiz und des Stellenmarkt-Monitors Schweiz der Universität Zürich. Die «Berufe des Rechtswesens» befinden sich unter den Top Ten der Berufsgruppen mit dem deutlichsten Fachkräftemangel in der Deutschschweiz.

Auf direktem Weg in die juristische Berufspraxis

Der neue Studiengang ist unmittelbar berufsbefähigend. Die im Studium erworbenen Kenntnisse des allgemeinen Rechts qualifizieren die Absolventinnen und Absolventen für vielseitige Tätigkeiten, zum Beispiel in stark regulierten Branchen wie dem Pharma-, Energie- oder Telekommunikationssektor oder in Verwaltungs- und Strafverfolgungsbehörden. Über ein anschliessendes Masterstudium an einer Universität steht den Absolventinnen und Absolventen darüber hinaus der Weg zum Anwaltspatent offen.

Philipp Sieber, Prof. Dr. iur.,
ist stellvertretender Leiter der Abteilung Business Law und Leiter der Bachelorprogramme Angewandtes Recht und Wirtschaftsrecht.

“The best way to predict future is to create it.”

Peter Drucker

**“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world.
Indeed, it is the only thing that ever has.”**

Margaret Mead

“Our biggest challenge in this new century is to take an idea that seems abstract – sustainable development – and turn it into a reality for all the world’s people.”

Kofi Annan

“Without environmental sustainability, economic stability and social cohesion cannot be achieved.”

Phil Harding

IMPRESSUM

HERAUSGEBER
ZHAW School of Management and Law

REDAKTIONELLE MITARBEIT
Christian Busenhart
Jürg Hostettler
Rahel Lüönd

GESTALTUNG UND DRUCK
Mattenbach AG, Winterthur

AUFLAGE
Print 12 850

KONTAKT
ZHAW School of Management and Law
Theaterstrasse 17
Postfach
8401 Winterthur
info.sml@zhaw.ch

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern nur mit schriftlicher Einwilligung der Redaktion sowie Quellenhinweis: «Competence». Das Magazin der ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren geäusserten Meinungen können von denjenigen des Herausgebers abweichen.

Oktober 2022

School of
Management and Law

AACSB
ACCREDITED
Seit 2015

KNOW-HOW

Starten Sie jetzt Ihre Karriere.

WIR BILDEN SIE WEITER
www.zhaw.ch/sml/weiterbildung

Building Competence. Crossing Borders.