



BRUNO S. FREY

*Kleinheit – ein Trumpf mit grossen Vorteilen*

Wir Schweizer fühlen uns oft klein und hilflos. Das gilt besonders, wenn eine Weltmacht wie die USA oder ein grosser Staat wie Deutschland gegen uns vorgeht. Gegenüber diesen Ländern sind unsere Bevölkerung und die geografische Fläche klein. Betrachtet man jedoch alle Länder der Erde, befindet sich die Schweiz hinsichtlich der Bevölkerung in der Mitte. Auch in Europa gibt es viele Nationen, die deutlich kleiner sind als wir, so Dänemark oder die baltischen Staaten, nicht zu sprechen von Luxemburg oder Liechtenstein. Überdies ist die Grösse der Bevölkerung oder der Fläche nicht das einzig Wichtige. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Leistung sind wir schon wesentlich wichtiger, in Wissenschaft, Kultur und Sport gehören wir teilweise sogar zur Weltspitze.

Ein Kleinstaat zu sein, hat sogar grosse Vorteile. Sich als Grossmacht zu gebärden, birgt riesige Kosten und beeinträchtigt die Wohlfahrt der Bevölkerung erheblich. Imperialismus lohnt sich nicht. Die frühere Weltmacht Portugal gehört heute zum Armenhaus Europas; Spanien ist nicht viel besser dran. Eine Grossmacht muss ein militärisches Potenzial aufbauen und erhalten, was den Untergang der Sowjetunion beschleunigte. Aber auch die USA haben sich unnötig verausgabt. Die letzten Kriege (Vietnam, Irak, Afghanistan) waren und sind Geldvernichtungsmaschinen, und die gesetzten Ziele wurden dennoch nicht annähernd erreicht. Hingegen hat die US-Regierung keine Mittel, um ihre dahinsiebelnde Infrastruktur auch nur zu erhalten. Auch China täte besser daran, sich den riesigen innenpolitischen Problemen zu widmen, als sich als Weltmacht aufzuspielen. Insbesondere müsste sich die chinesische Regierung um die Ursachen der in jedem Jahr stattfindenden Abertausenden von Aufständen unzufriedener Bewohner kümmern.

«Bei offenen Märkten kommt die Flexibilität kleiner Einheiten voll zum Zuge»

Für die kleine Schweiz sind offene Märkte entscheidend. Dann kommt die Flexibilität kleiner Einheiten voll zum Zuge. Eigene neue Wege können ausprobiert und das Bildungs- und Beschäftigungssystem kann an die Anforderungen der Zukunft angepasst werden. Kleinheit ist ein Trumpf mit grossen Vorteilen, der nicht aufgegeben werden sollte. Hingegen lieben Politiker das Grosse und fühlen sich in weltumspannenden Gremien besonders wichtig. Die Bürgerinnen und Bürger sollten sich nicht beirren lassen. Denn in welchen Ländern sind die Menschen am glücklichsten? In den Kleinstaaten Dänemark und Schweiz.

Bruno S. Frey ist Distinguished Professor der Warwick Business School an der University of Warwick und Forschungsleiter der Crema in Basel.

#### BÜROHR

Oliver Steil, Chef der Telecom-Anbieterin Sunrise, setzt für sein Mobilfunk- und Festnetz neu auf den chinesischen IT-Riesen Huawei als Technologiepartner. Auch Swisscom und Orange beziehen bereits das Know-how aus dem Reich der Mitte. Offensichtlich haben die Chinesen Grosses vor: Gemäss Angaben von Huawei arbeiten ganze 62 000 der insgesamt 140 000 Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung.

#### MELDUNG

In der Innerschweiz gibt es Tausende von illegalen Briefkastenfirmen, wie das Zuger Handelsregisteramt Anfang April gegenüber der SonntagsZeitung bestätigte. Als Folge des Artikels überprüfte auch Obwalden die Sitze des Moskauer Metallkonzerns Norilsk Nickel und des Rohstoffhändlers Gunvor. Wie das Handelsregisteramt mitteilte, wären die Unterlagen von Norilsk und Gunvor vollständig und hätten zu keinen Beanstandungen Anlass gegeben.

# Die Mäuse müssen wieder tanzen

Bracken Darrell, designerter CEO Logitech, will den kränkelnden Computerzubehör-Hersteller neu aufstellen – dazu gehören auch Entlassungen

VON ALICE CHALUPNY, NICOLE KIRCHER (TEXT) UND ESTHER MICHEL (FOTO)

ZÜRICH Logitech geht es schlecht. Zu viele ähnliche Produkte, zu hohe Kosten, zu wenig Innovation – und vor allem keine Antwort auf den Smartphone- und Tablet-PC-Boom, der von Apple angetrieben wird. Nun soll ein neuer Chef den 2,3-Milliarden-Franken-Konzern mit Sitz in Morges VD wieder auf Erfolg trimmen. Der 49-jährige Bracken Darrell, der Marken wie Braun (Rasierer) und Whirlpool (Hausgeräte) auf Vordermann gebracht hatte, übernimmt die Verantwortung für Logitech. CEO wird er erst am 1. Januar 2013. Bis dahin führt Darrell als operativer Leiter alle wichtigen Konzernbereiche wie Produktion und Vertrieb und kümmert sich um die Neuausrichtung des Konzerns. Anlässlich der Jahreskonferenz am Donnerstag sprach der Amerikaner erstmals ausführlich mit der SonntagsZeitung.

Jobabbau ist wie Training: Fett verlieren, Muskeln kräftigen

Darrells «Lehrzeit» unter dem amtierenden CEO Guerrino de Luca lässt den Verdacht aufkommen, dass de Luca sein «Baby» Logitech nur zögernd aus den Händen geben will. Darrell zeigt Geduld: «Ich war von Anfang an begeistert von der Idee, mit Guerrino einen Mentor, Freund, Boss und Verwaltungsrat an meiner Seite zu haben», sagt er. «Ich werde die Gelegenheit nutzen, die Firma und die Industrie kennen zu lernen.» Die Chance, zur Jahreskonferenz bereits ein Zeichen zu setzen, liess sich Darrell indes nicht entgehen. Am Donnerstag gab Logitech bekannt, dass zwei Posten in der Konzernleitung ersatzlos gestrichen werden. Damit entfällt eine Hierarchiestufe in den Bereichen Produkte, Marketing und Vertrieb. «Das war meine Idee», sagt Darrell. «Ich will näher am Markt, den Kunden und den Produkten sein.» Die Informationen von der Basis sollen möglichst ungefiltert zu ihm fliessen. Dieses Credo habe er schon als Chef von Braun befolgt.

Dass Darrell in naher Zukunft Stellen streichen wird, daran lässt er keinen Zweifel. «Wenn Stellen abgebaut werden, ist das immer ein schwieriger Prozess. Wir werden versuchen, so rasch wie möglich und im Einklang mit den sozialen Standards zu handeln.» Es sei wie beim Training, sagt Darrell. «Man strengt sich an, kräftigt

seine Muskeln und verliert Fett. Am Schluss steht man schlanker und stärker da.»

Abbaupläne würden weltweit und in allen Konzernbereichen geprüft. Wie viele Jobs wegfallen, soll in den kommenden Wochen kommuniziert werden. In der Schweiz beschäftigt Logitech rund 300 Angestellte.

Darrell konnte Investoren und Analysten von sich überzeugen

Die Investoren, mit denen Darrell ebenfalls über Kostensenkungen sprach, sind von seinen Plänen offensichtlich begeistert. Die Logitech-Aktie schnellte am Donnerstag und Freitag um ganze 28 Prozent nach oben und notierte zum Wochenende bei 8.90 Fr.

Damit ist Darrell der Einstand bei seinen wichtigsten Meinungsmachern, den Analysten und Investoren, gelungen. Dem Amerikaner schlug bei seiner Ernennung Mitte März noch harsche Kritik entgegen. Er sei ein «Hausgeräteverkäufer», der keine Ahnung von der schnelllebigen Computerindustrie habe. Darrell lächelt. «Ich habe genügend Erfahrung, um Logitech so auszurichten, dass wir in Zukunft wieder Produkte herstellen, welche die Konsumenten unbedingt wollen.» Bedürfnisse schaffen, die zuvor keiner hatte – das ist die Erfolgsstrategie von Apple. Später im Gespräch erwähnt Darrell, dass er die Biografie von Steve Jobs

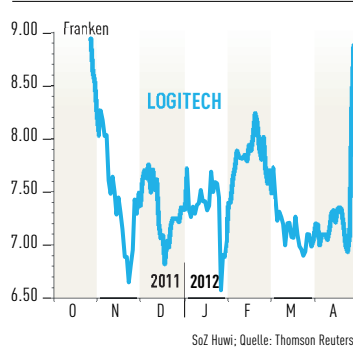
Er betreibt Triathlon und spielt regelmässig Basketball

Werbung für seinen Arbeitgeber betrieb Darrell sogar auf seiner privaten Facebook-Seite: Als Profilbild zeigte er zwei Waschmaschinen-Bullaugen. Am Vorabend der Logitech-Konferenz entfernte er sie. «Vielleicht lade ich jetzt eine Maus hoch», witzelt er.

Der Erfinder der Maus

Der Computerzubehörhersteller Logitech wurde 1981 gegründet, unter anderem von Daniel Borel, dem heutigen VR-Präsidenten. Im selben Jahr lancierte das Unternehmen eine revolutionäre Erfindung: die Computermaus. 30 Jahre später ist Logitech ein breiter Anbieter von Zubehör, etwa mit Headsets, Lautsprechern, Gaming-Produkten und Internetkameras.

Trendwende



verschlungen habe. «Ein absolut faszinierender Typ.»

Der Vater von zwei Söhnen und einer Tochter im Teenageralter hat ein grosses Talent, die Leute für sich einzunehmen. Im Gespräch lässt er nichts unversucht, die Journalistinnen von der «Coolness» der «ultradünnen» iPad-Tastatur zu überzeugen, die gleichzeitig auch als Schutzülle dient. «Kostet nur 99 Franken», sagt er mit sonorer Stimme und lehnt sich grinsend in seinen Ledersessel zurück.

Darrell stammt aus dem ländlichen Owensboro, Kentucky. Die Stadt mit 57 000 Einwohnern, gelegen am Ohio River, ist Teil des «Bibelgürtels» – eine Region im Südosten der USA, stark geprägt vom evangelikalen Protestantismus. Er studierte am Hendrix College in Arkansas, das seine Wurzeln in der methodistischen Kirche hat. 1991 holte er sich an der Harvard Business School seinen MBA. Darrell arbeitete für die Grossen der USA: Procter & Gamble, General Electric, zuletzt sass er bei Whirlpool in der Konzernleitung.

Er betreibt Triathlon und spielt regelmässig Basketball

Werbung für seinen Arbeitgeber betrieb Darrell sogar auf seiner privaten Facebook-Seite: Als Profilbild zeigte er zwei Waschmaschinen-Bullaugen. Am Vorabend der Logitech-Konferenz entfernte er sie. «Vielleicht lade ich jetzt eine Maus hoch», witzelt er.

Als Whirlpool-Europa-Chef hatte er sein Büro im italienischen Comerio, eine Autostunde von Lugano entfernt. Dort lebte er die vergangenen vier Jahre mit seiner Frau Maria und den Kindern Anderson, Blair und Conner. «Ich liebe Lugano», schwärmt er. «Ich kann jedem nur empfehlen, dort zu wohnen.» Italienisch beherrscht er ganz passabel, «Spanisch ziemlich gut», Deutsch hingegen nicht. «Ich lerne nun Französisch», sagt er. «Logitech hat seinen Sitz ja in der Westschweiz.»

Darrell ist ein begeisterter Sportler. «Ich betreibe Triathlon und spielte bis vor kurzem mit Studenten in Lugano einmal pro Woche Basketball.»

Auf seinem Nachttisch liegen derzeit zwei Bücher: «Thinking, Fast and Slow» von Nobelpreisträger Daniel Kahneman und «Predictably Irrational» von Dan Ariely. Auf die Frage, ob er keine spannende Lektüre möge, sagt Darrell: «Als ich «Predictably Irrational» abends vor dem Schlafengehen aufgeschlagen habe, bin ich sofort eingenickt.»



Bracken Darrell: Der dreifache Familienvater stammt aus Kentucky

## Innovative Entwicklungshilfe

Saul Garlick ist als «Leader von morgen» ans St. Gallen Symposium eingeladen

WASHINGTON «Vielleicht ein Dutzend oder zwei – sicher zu viele.» Saul Garlick will nicht genau wissen, wie viele Ehrungen er als Pionier privatwirtschaftlicher Entwicklungsarbeit schon erhalten hat. Der erst 28-jährige Jung-CEO der Firma Think Impact hat sich der Aufgabe verschworen, Studenten von US-Universitäten mit Landbewohnern im südlichen Afrika zusammenzubringen, um dort Selbsthilfeprojekte anzustossen. Jede Auszeichnung ist für ihn ein neuer Ansporn: «Wenn man glaubt, Saul Garlick habe etwas zu bieten, dann muss ich auch liefern.»

Die Organisatoren des St. Gallen Symposium finden, dass Garlick mit Think Impact Aussergewöhnliches vollbringt. Sie haben den innovativen Entwicklungshelfer eingeladen, an der 42. Ausgabe der Managerkonferenz als einer von 200 «ausserordentlichen Leadern von morgen» teilzunehmen. Das zweitägige Symposium startet am Donnerstag.

«Natürlich gehe ich Risiken ein, wenn ich in Afrika arbeite», sagt Garlick beim Interview in Washington. «Aber wenn man das nicht tut, kommt man nirgendwo hin.» Der Jungunternehmer redet wie ein Routinier – bestimmt, aber nicht grossspurig. In den bescheidenen Räumen des Think Impact-Hauptquartiers, wo bloss vier weitere Mitarbeitende an improvisierten Pulten sitzen, wirken sein gestreiftes Hemd und die blaue Krawatte etwas übertrieben. Als müsste er sich entschuldigen, erklärt Garlick: «Ich liebe Krawatten.»

Übersetzt heisst das: Er mag das Business. Der dynamische Juniorchef bereut «keine Sekunde», dass er vor 16 Monaten seine Non-Profit-Agentur «Student Movement for Real Change» – Studentenbewegung für wahren Wandel – zu einer gewinnorientierten Firma gemacht hat. Weil Investoren Think Impact eine Viertelmillion Dollar vorgestreck haben, kann die Firma nun wachsen. Seit 2008 haben unter Garlicks Regie 170 Studenten einen achtwöchigen Arbeitssommer im



Saul Garlick: Erfolgreiche Projekte in Afrika

FOTO: BROOKS KRAFT

südlichen Afrika verbracht. Dieses Jahr könnte die Zahl der «Scholars» genannten Teilnehmer über 100 betragen und damit doppelt so hoch sein wie 2011.

Die Bewässerung verbessern oder Kokos-Honig produzieren

Das stürmische Wachstum wird organisatorisch nicht einfach zu bewältigen sein. Think Impact hat ein aufwendiges System aufgebaut, um die Studenten optimal vorzubereiten und in den vier beteiligten Ländern Südafrika, Kenia, Ghana und Ruanda zu platzieren. In Partnerschaft mit rund 40 US-Colleges werden Kandidaten rekrutiert und einem Eignungstest unterzogen. In Afrika angekommen, durchlaufen die Studenten ein viertägiges Ausbildungsprogramm, bevor sie ins Leben «ihres» Dorfs eintauchen. Unter Think-Impact-Regie haben Dorfbewohner unter anderem damit begonnen, ihre Bewässerung zu verbessern, Kokos-Honig zu gewinnen, Schuhe zu nähen oder Energieriegel zu produzieren.

Auf das Konzept des sozialen Unternehmertums stiess Garlick, Sohn von Auswanderern aus Südafrika, nachdem er seit seiner Mittelschulzeit in der traditionellen

Entwicklungshilfe tätig gewesen war. Nach frustrierenden Erfahrungen mit korrupten Lokalpolitikern und einem Rückschlag bei einem Wasserleitungsprojekt in Kenia kam er zum Schluss: «Wenn Entwicklungshilfe so stattfindet, erreichen wir keine Ziele.»

Bei den Studenten kommt Garlicks Idealismus gut an. «Er hat viel Herzblut, solche Leute braucht es», sagt die Schweizerin Fabia Rothenfluh, die letzten Sommer in Südafrika Dorfbewohner das Backen von Muffins beigebracht hat. Die Studentin am Rollins-College in Florida plant den Sommer mit Think Impact «mega cool» und könnte sich vorstellen, nach ihrem Masters-Abschluss eine Karriere im Entwicklungsmanagement einzuschlagen.

Saul Garlick hat seinen Lebensplan längst entworfen. Im August will er die Firma ins heimatische Denver zielen, um mit seiner Frau eine Familie zu gründen. Zusätzlich plant er, ein Unternehmen für weltweite Online-Ausbildung aufzubauen. Ausgerüstet mit einem Master für amerikanische Aussenpolitik und internationale Ökonomie möchte er sich später in die aktive Politik vorwagen. MARTIN SUTER

## Rolex-Sprössling hebt mit neuer Airline ab

Daniel Borer gründet Fly Giardino – und hofft auf Gäste für seine Giardino-Hotels

BERN-BELP «Ich habe ein Faible für alles Schöne», sagte Daniel Borer vor zwei Jahren, als er in Ascona das Fünfsternhotel Giardino kaufte. Und er machte weiter: In Champfer bei St. Moritz eröffnete er im vergangenen Dezember das Luxushotel Giardino Mountain, wenig später folgte in Minusio am Lago Maggiore das Boutiquehotel Giardino Lago. Heute bilden die drei Häuser die Giardino Hotel Group – insgesamt investierte Borer 100 Millionen Franken in sein Hotelprojekt.

Jetzt hat der Teilzeitarzt aus dem Berner Seeland erneut seine Kasse geöffnet: Er kauft der Gruppe zwei Beechcraft-Turboprop-Maschinen mit vier beziehungsweise acht Plätze. Die Giardino Hotels sind damit Europas einzige private Hotelgruppe mit eigener Airline. Unter dem Namen Fly Giardino fliegt sie ab 1. Mai Gäste aus ganz Europa zu den Airports im Tessin und in Same-dan; von dort werden sie, in stan-

desgemässen Fahrzeugen, in die Hotels chauffiert.

Fly Giardino ist nicht Borers erster Schritt in der Airline-Industrie. Vor zwei Jahren rettete er mit einer Millionenspritze die auf dem Regionalflugplatz Bern-Belp stationierte Airline Skywork. Als VR-Präsident übernahm er die Fluggesellschaft wenig später ganz und kaufte drei neue Flugzeuge dazu. Heute fliegt Skywork mit sieben Maschinen über 25 Destinationen in Europa an.

Mit Skywork schafft er von Bern-Belp aus Synergien

Auch Fly Giardino wird die Basis in Bern-Belp haben. Skywork übernimmt das Operating, die Buchungen laufen über die Giardino Group. Gebucht werden können auch grössere Maschinen, etwa für ganze Gesellschaften.

Synergien mit Skywork schaffen und die Auslastung der Hotels optimieren, diese Überlegungen stehen hinter der Gründung von Fly Giardino. Daniel Borer kommt

seinem Ziel zusehends näher. Er möchte als Investor durch Leistung wahrgenommen werden. Nicht als schwerreicher Spross aus der Gründerfamilie der Luxus-Uhrenmarke Rolex. KARL WILD

ANZEIGE

Wann ist es Zeit, an morgen zu denken?

LG.T. Partner für Generationen. LG.T Bank (Schweiz) AG

www.lgt.ch

