

INNOVATIVES UNTERNEHMERTUM KONSUMTRENDS IM WANDEL



NEUES KONSUMVERHALTEN

Digitale Unternehmen treten verstärkt in Wettbewerb mit traditionellen Marken. Die Generation der Millennials ist auf der Suche nach neuen Produkten und Dienstleistungen und gestaltet so die Märkte um.

SHARING ECONOMY

Erfolgreiche Unternehmen wie Airbnb und Uber ermutigen weitere Firmen, sich der Sharing Economy anzuschließen, z. B. in Sektoren wie Büroeinrichtung und Miete von Geräten.

FOLGEN DER KONSUMENTENNACHFRAGE

Ein Fotokünstler verwendet neue Techniken, um die enorme Bodenvernichtung und Zerstörung unberührter Landschaften durch die Nachfrage nach Rindfleisch, Öl und Sonnenenergie aufzuzeigen.

VORWORT



Victor Aerni
Equity Partner
Leiter Wealth Management
Deutsche Schweiz
Banque Pictet & Cie SA

In dieser Beilage widmen wir uns Trends, die sowohl die Start-up-Szene als auch traditionelle Branchen wie die Konsumgüterindustrie prägen. Die Rede ist von „innovativem Unternehmertum“. Herausragende Führungskräfte, Unternehmer und Schaffer geben Einblicke in den Aufbau ihrer Start-ups und teilen mit uns ihre Erfolgsgeschichten. Oftmals ist es weniger der fundierte Business- oder Finanzierungsplan, der zum Erfolg führt, sondern ein gesundes Bauchgefühl sowie eine ordentliche Portion Mut. Es sind oft kreative Köpfe oder Vollblut-Unternehmer, die über den Tellerrand hinausschauen und marktfähige Lösungen für Alltagsprobleme finden. Dabei prägt die technologische Innovation den gesellschaftlichen Wandel, denn sie verändert unsere Art zu leben, zu arbeiten, zu reisen und zu konsumieren. Sie ermöglicht beispielsweise das Teilen von Autos, Unterkünften oder Büroräumlichkeiten.

Die digitale Vernetzung schafft nicht nur interessante Businessmodelle, sondern ermöglicht auch Personalisierbarkeit bis über alle Massen. Neue Ideen werden über die Skalierbarkeit des Internets mit voller Feuerkraft implementiert

und diejenigen, die dem Konsumenten ein positiv besetztes Einkaufserlebnis anbieten, werden die Gewinner von morgen sein.

In der Bankenwelt werden die neuen Möglichkeiten der Verarbeitung von grossen Datenmengen profitable Anlagenchancen bringen, und die Arbeitsabläufe werden über neue Systeme rationalisiert. Bankkunden nutzen diejenigen Anbieter, die menschliche und technologische Elemente ideal kombinieren und kompromisslos auf Kundennutzen setzen.

Einiges bleibt aber für Vermögensverwaltungsbanken in einer sich schnell ändernden Welt dennoch konstant: Erfolgreiches Management von grossen Kundenvermögen braucht viel Know-how und das Fachwissen von Investment-spezialisten, die in einer zunehmend komplexen Welt den Schutz, die Risikokontrolle und das Wachstum von Vermögen in die Überlegungen einbeziehen und das vorausschauende ökonomische Verständnis für die immer komplexer werdenden Marktzusammenhänge haben.

Ich freue mich, wenn Ihnen diese Beilage wertvolle Denkanstösse gibt und als Quelle der Inspiration dient.



3 Claus Kjeldsen
Wichtige Konsumtrends der Zukunft



5 Chaz Englander
Gemeinsames Nutzen spart Geld



7 Marianne Johnson
Jüngere Generationen konsumieren anders



10 Christoph Birkholz
Coworking-Communities mit hohen Zielen



13 Hubertus Bessau
Müsli nach Mass für die Masse



15 Christophe Donay
Wenn technologische Innovation zu Finanzinnovation führt



17 Mishka Henner
Wie Ertragsmaximierung Landschaften zerstört

Dieses Dokument ist nicht für die Verteilung an oder die Verwendung durch Personen oder Einheiten bestimmt, die die Staatsangehörigkeit oder den Wohn- oder Geschäftssitz an einem Ort, in einem Staat, Land oder Gerichtskreis haben, in dem eine solche Verteilung, Veröffentlichung, Bereitstellung oder Verwendung gegen Gesetze oder andere Bestimmungen verstösst.

Die im vorliegenden Dokument angegebenen Informationen und Daten dienen lediglich der Information und stellen in keinem Fall eine Aufforderung zur Zeichnung von Produkten oder Dienstleistungen der Pictet-Gruppe* dar.

Die Pictet-Gruppe übernimmt keine Haftung für die Verwendung, Übermittlung oder Nutzung der in diesem Dokument enthaltenen Daten. Somit erfolgt jegliche Wiedergabe, Vervielfältigung, Verbreitung, Veränderung und/oder Veröffentlichung des Inhalts unter der alleinigen Verantwortung des Empfängers dieses Dokuments und unter Ausschluss jeglicher Haftung der Pictet-Gruppe. Der Empfänger des Dokuments verpflichtet sich, die geltenden Gesetze und anwendbaren Bestimmungen der Jurisdiktionen einzuhalten, in denen er die im vorliegenden Dokument angegebenen Daten nutzen könnte.

Dieses Dokument wurde von der Pictet-Gruppe herausgegeben. Diese Publikation und ihr Inhalt können mit Quellenangabe zitiert werden. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Copyright 2018.

* Die Pictet-Gruppe umfasst die im Jahresbericht (veröffentlicht unter group.pictet/berichte) erwähnten Gesellschaften.

WENN SICH DIE BEDÜRFNISSE DER KONSUMENTEN VERÄNDERN

WICHTIGE KONSUMTRENDS DER ZUKUNFT

Mit Angeboten und Produkten nach Mass, mit denen ein „verbessertes Ich“ oder eine bessere Welt geschaffen werden können, stossen die Giganten der digitalen Wirtschaft immer mehr in die analoge Welt vor. Doch einige Einzelhändler wehren sich und schaffen Erfahrungen in der realen Welt, die online nicht kopiert werden können.



CLAUS KJELDEN
Copenhagen Institute for Futures Studies

Wer in der heutigen schnelllebigen Welt, in der alte Regeln nicht mehr gelten, Erfolg haben will, muss verstehen, wie der Verbraucher von morgen tickt. Kunden passen ihr Verhalten häufiger und in neuartiger Weise an, und etablierte Unternehmen müssen diesen veränderten Kundenbedürfnissen Rechnung tragen. Hinzu kommt, dass sie im Wettbewerb mit Firmen stehen, die neue Technologien nutzen, um individuell zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

Das Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS) ist eine unabhängige, nicht gewinnorientierte Denkfabrik, die Kunden und Mitgliedsorganisationen zu Trends und Entwicklungen berät, die unsere Zukunft gestalten. Das CIFS will Komplexität abbauen und Entscheidern dabei helfen, heute die Weichen für eine selbst gestaltete Zukunft zu stellen. Dieser Artikel basiert auf Forschungsmaterial für einen in Kürze erscheinenden Bericht über die Zukunft des Konsums.

„Technologie hat schon immer dazu beigetragen, dass sich das Verhalten der Verbraucher verändert“, sagt Claus Kjeldsen, Chief Executive des CIFS. „In den letzten zehn Jahren haben wir den Aufstieg von Internetgiganten wie Google, Amazon, Facebook und Apple erlebt, die ihre jeweiligen Märkte dominieren und gemäss dem Prinzip „The Winner takes it all“ keinen oder nur wenig Platz für Konkurrenten lassen. Einige dieser Unternehmen stossen jetzt in die analoge Welt vor und setzen eine zunehmend horizontale Diversifizierung in Gang, die zu Wettbewerb unter Märkten führt, die vorher keinerlei Berührungspunkte hatten.“

„Unternehmen wie Amazon und Alibaba können ihre digitale Marktmacht ausspielen und auf personalisiertes Marketing und Vorhersagen setzen. Dabei können sie mit ihrer Grösse und Reichweite jeden beliebigen Markt, den sie erschliessen wollen, aufmischen. Als Amazon beispielsweise 2017 beschloss, Whole Foods zu übernehmen, galt dies als wegweisend in der Supermarktbranche. Daraufhin fiel der Aktienpreis von Blue Apron, einem Start-up im Bereich Lebensmittelversand, vor dessen geplantem Börsengang um rund 40 Prozent.“

„Auf individueller Ebene führt horizontale Diversifizierung zu einer engen Beziehung zwischen Kunden und



Unternehmen. Wenn Amazon seinen Prime-Mitgliedern 10 Prozent Rabatt auf Lebensmittel in seinen physischen Geschäften anbietet, schaffen sie gleichzeitig einen Anreiz für Spotify-Kunden, zu Amazon Music Unlimited, dem Streaming-Dienst von Amazon, zu wechseln, der in der Prime-Mitgliedschaft enthalten ist. So wird Wettbewerb über die Marktgrenzen hinweg erzeugt. Amazons jüngste Ankündigung, den Online-Pharmahändler Pill-Pack zu übernehmen, wird zweifelsohne ebenfalls Marktverwerfungen auslösen.“

Durch das Aufbrechen traditioneller Branchensilos wird es einerseits immer einfacher, andererseits immer schwieriger, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen. Dank grösserer Mengen an Daten und neuer KI-Entwicklungen ist es möglich, plattform- und marktübergreifend auf individuelle Präferenzen jedes einzelnen Kunden gezielter einzugehen. Gleichzeitig führt dies dazu, dass die Verbraucher höhere Ansprüche an die Unternehmen stellen und ein stärker personalisiertes Angebot verlangen, das ihre Bedürfnisse und Wünsche unmittelbar erfüllt. Google berichtet, dass mobile Suchanfragen mit den Stichworten „für mich“ bzw. „soll ich ...“ in den letzten zwei Jahren um 60 bzw. 80 Prozent gestiegen sind. Verbraucher verlangen eine stärkere Personalisierung, doch viele Traditionsunternehmen tun sich schwer damit, weil sie an Universallösungen, die allen gerecht werden sollen, festhalten.

Die auf mehreren Plattformen tätigen Internetgiganten werden immer weiter

daran arbeiten, immer mehr über ihre Kunden zu erfahren, und anhand dieser Daten immer gezieltere Dienste entwickeln. Vor diesem Hintergrund stellt sich für die Verbraucher von morgen die Frage, welche Entscheidungen sie noch selbst treffen wollen und welche sie den Diensten überlassen möchten, die ihre Bedürfnisse antizipieren und ihnen die Last der Entscheidung abnehmen. Die meisten von ihnen sind wahrscheinlich bereit, einfache Besorgungen der künstlichen Intelligenz zu überlassen: Toilettenpapier, Waschmittel, Socken und andere Basisprodukte, die zum Grundbedarf gehören. Es wäre jedoch falsch, davon auszugehen, dass sie ihre gesamten Einkäufe automatisch durch Service-Dienste getätigt haben möchten.

„Mit der Zeit wird sich das Spielfeld einengen und nur noch für zwei Arten von Angeboten Platz bieten. Die erste Art ist der transformatorische Konsum. Wir entfernen uns immer mehr von einer Welt, in der Beziehungen eine Rolle spielen und Konsumenten eine Marke kaufen, weil sie sie kennen und ihr vertrauen. Stattdessen erwarten die Konsumenten von den Unternehmen, ihnen eine neue Form von Luxus zu bieten, entweder in Form von Produkten, die für ein „verbessertes Ich“ sorgen oder ihnen dabei helfen, eine bessere Welt zu schaffen.“

Was sich hinter einem verbesserten Ich oder einer besseren Welt verbirgt, ist absolut subjektiv und hängt von den unterschiedlichen (und sich teilweise verschiebenden) Werten der einzelnen Verbraucher ab. Einige legen grossen Wert auf

Nachhaltigkeit oder wollen wissen, wo und wie ein Produkt hergestellt wird. Für andere ist es wichtig, dass sie nachvollziehen können, wie Produkte oder Dienstleistungen, die sie in Anspruch nehmen, ihre Gesundheit verbessern oder kulturell bereichernd sind. Gleichzeitig können sich unsere Prioritäten über Nacht ändern. Deshalb müssen die Unternehmen im Umgang mit ihren Kunden zunehmend darauf achten, dass sie die Werte, für die ihre Marke steht, klar definieren und entsprechend handeln können.

Die zweite Art stellen Angebote in Nischen dar, in denen Einzelhändler spannende Erfahrungen für Verbraucher in der realen Welt schaffen, die in der digitalen Welt nicht kopiert werden können. Der Kosmetikhersteller Aesop beispielsweise vertreibt Produkte, die sich ganz einfach online bestellen lassen, sobald der Kunde weiss, welches das richtige für ihn ist. Aber indem das Unternehmen jedes seiner Geschäfte unterschiedlich einrichtet, schafft Aesop ein neues und einzigartiges Kundenerlebnis, das den Kunden dazu animiert, in ein Geschäft zu gehen, statt online zu bestellen.

„Verbraucher verlangen eine stärkere Personalisierung, doch viele Traditionsunternehmen tun sich schwer damit“

Ein ähnliches Konzept verfolgt die südkoreanische Brillenmarke Gentle Monster, die in ihren Konzeptläden mit Raum, Strukturen, Licht- und Toneffekten spielt, um Besuchererfahrungen zu schaffen, die eher an ein Museum für moderne Kunst erinnern als an ein Ladengeschäft der realen Welt. Eine weitere innovative Alternative im analogen Einzelhandel besteht darin, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren: Es dürfte nicht mehr lange dauern, bis Einzelhändler mithilfe moderner Technologien wie Gesichtserkennung und biometrischer Daten in der Lage sein werden, die Bedürfnisse von Verbrauchern anhand ihrer Laune, Haltung, Herzfrequenz und nicht zuletzt ihrer Gehirnströme zu antizipieren. Neben der Fähigkeit zur sofortigen Erfüllung des Kundenwunsches kann der analoge Einzelhandel immer gezieltere Echt-

zeit-Empfehlungen abgeben, mit denen rein digitale Mitbewerber nicht mithalten können.

Eine weitere Veränderung, mit der sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen, ist der flüchtige Konsument. In der Industriegesellschaft des 20. Jahrhunderts gründete die Identität eines Menschen auf dessen Bildung, Geschlecht und sozialem Status. Wer seine angestammte Position verliert, musste mit gesellschaftlichen Folgen rechnen. Für Unternehmen war es somit einfacher, die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden zu verstehen, und zwar aufgrund von Segmentierung anhand der genannten Merkmale. Ein Blick auf unser Konsumverhalten zeigt, dass diese klassische Segmentierung zunehmend an Bedeutung verliert.

Im Zeitalter der flüchtigen Konsumenten sind Ideen so uneingeschränkt verfügbar und die Märkte so effizient, dass das Ausprobieren neuer Dinge mit geringen Risiken und Kosten verbunden ist. Und dies unabhängig von Alter, Geschlecht, sozialem Status oder Wohnort. Verbraucher lassen sich immer schwieriger in Kategorien einteilen, denn je nach Kontext, sozialem Umfeld oder sogar Wochentag wechseln sie gerne und häufig ihre Identität. Wir verhalten uns nicht mehr so, wie wir es gemäss der klassischen Konsumentensegmentierung tun „sollten“ – eine Tatsache, die den Unternehmen allmählich bewusst wird.

Laut Schätzungen in einem aktuellen Bericht des Forschungsinstituts Forrester erachtet nur ein Drittel der Unternehmen, die Konsumentensegmentierung für Marketingzwecke einsetzen, diese Methoden für hilfreich. Statt den Konsumenten in neu erfundene Schubladen zu stecken, sollten zukunftsorientierte Unternehmen Angebote entwickeln, die dem Kunden klar vermitteln, wieso sie von Bedeutung und wie und wann sie ihm nützlich sein können.

„Die Konsumenten entscheiden sich für Marken, die ihnen helfen, ihr Leben nach ihren eigenen Vorstellungen zu führen und so auch zu konsumieren. Mit anderen Worten: Sie möchten als Mensch und nicht als Nummer behandelt werden. Der Schlüssel für künftigen Erfolg liegt darin, flüchtigen Konsumenten bequem und nahtlos den Weg zum transformatorischen Konsum zu ebnet, also mit Produkten, die ihnen helfen, sich selbst oder die Welt um sie herum zu verbessern.“

CHAZ ENGLANDER, GROSSBRITANNIEN

GEMEINSAMES NUTZEN SPART GELD

Die Sharing Economy hat nun auch Kameras, Projektoren, Disco-Ausrüstung, Drohnen, Whirlpools und Kajaks erfasst. Drei britische Unternehmer haben die weltweit erste Peer-to-Peer-Plattform mit Versicherungsschutz gegründet, auf der so ziemlich alles ausgeliehen werden kann.



Der Massenkonsum ist zum Gegenstand häufiger Klagen geworden: Die Verbraucher haben heute zunehmend das Gefühl, die letzten Gadgets und neuesten Mobiltelefone kaufen und Autos besitzen zu müssen, die sie im Durchschnitt nur etwa eine Stunde am Tag nutzen. Im Laufe unseres Lebens sammeln wir eine grosse Menge Gegenstände an, die wir mit anderen teilen könnten, doch gab es bis jetzt keinen geeigneten Markt dafür.

Die Sharing Economy wächst von Jahr zu Jahr. Airbnb bietet Hauseigentümern eine Plattform, über die Reisende eine Unterkunft finden können, die oft günstiger als ein Hotelzimmer ist. Bei Zipcar können Mit-

glieder Fahrzeuge stundenweise mieten, und auf dem Online-Markt eBay kann jeder ganz einfach seine Besitztümer verkaufen. Uber ist eine weitere Plattform, über die Autobesitzer Fahrdienste in einer Stadt anbieten können, und zwar häufig zu geringeren Preisen als gewerbliche Taxis.

Fat Llama ist eines der jüngeren Online-Unternehmen der Sharing Economy und hat einen Markt gegründet, auf dem praktisch alles ausgeliehen werden kann. Die Nutzer seines Angebots sparen einerseits Geld, andererseits werden Ressourcen freigesetzt, weil Gegenstände von mehreren genutzt werden. Airbnb-Gründer Brian Chesky sagte einmal, dass es in Amerika 80 Millionen Bohrmaschinen

gebe die durchschnittlich 13 Minuten im Einsatz seien. „Braucht wirklich jeder eine eigene Bohrmaschine?“, fragte er sich.

Die drei Gründer von Fat Llama stellten sich die gleiche Frage, als sie sich mit ihrer ursprünglichen Idee, ein Desk-Sharing-Unternehmen zu gründen, beschäftigten. Ihr Plan war es, Büroräume zu mieten, diese zu renovieren und die Arbeitsplätze dann unterzuzumieten. „Tatsache war, dass wir Werkzeug, Bohrmaschinen, Leitern und Ausrüstungsgegenstände kauften, die wir nach Fertigstellung der Büros nicht wieder verkaufen konnten“, sagt Chaz Englander, Chief Executive. „Wahrscheinlich hätte es diese Gegenstände in dem Gebäude, wo sich die Büros befanden, irgendwo gegeben, aber es gab keine Möglichkeit, sie von ihren Eigentümern auszuleihen – und so entstand die Idee für Fat Llama.“

Der Plan bestand darin, Menschen, die Dinge brauchten, mit anderen Menschen in ihrer Nachbarschaft, die diese Dinge besaßen und verleihen wollten, zu vernetzen. Indem sie die Gegenstände auf die Website von Fat Llama stellten, konnten die Verleiher etwas Geld verdienen, während die Ausleiher Geld sparten, weil sie die Gegenstände nicht selbst kaufen mussten. Und wenn beide Parteien nicht weit voneinander entfernt wohnten, nahm die Abwicklung nicht viel Zeit in Anspruch und konnte ausserhalb der Öffnungszeiten von Verleihgeschäften stattfinden.

„MIT UNSEREM KONZEPT WOLLEN WIR DAZU BEITRAGEN, DASS DIE MENSCHEN NICHT ALLES BESITZEN MÜSSEN“

Die drei Co-Gründer kannten sich aus Schul- und Studienzeiten und taten sich 2014 zusammen. Sie alle waren im sogenannten Silicon Roundabout tätig, einem Stadtteil im Osten Londons, in dem viele Technologieunternehmen ansässig sind. Chaz Englander hatte Rechnungs- und Finanzwesen studiert und wollte immer schon für ein Start-up arbeiten. Rosie Dallas ist Grafik-Designerin und als Chief Operating Officer für die Betriebsleitung zuständig. Owen Turner-Major, Chief Technology Officer, ist Software-Entwickler und baute Mitte 2016 die gesamte Plattform von null auf.



Die Idee von Fat Llama ist nicht neu, und andere Start-ups sind in der Vergangenheit damit gescheitert. Was Fat Llama jedoch von anderen unterscheidet, ist der Versicherungsschutz: Alle verfügbaren Leihgegenstände sind bis zu einem Wert von umgerechnet rund 32 500 Schweizer Franken (€ 25 000) gegen Verlust, Beschädigung und Diebstahl durch eine Garantie mit Versicherungsschutz gedeckt. Die entsprechenden Strukturen zu etablieren war sehr zeitaufwendig, denn für die Versicherungsgesellschaften war die Sharing Economy Neuland, und die damit verbundenen Risiken zu quantifizieren, fiel ihnen schwer. Für potenzielle Verleiher jedoch ist eine Versicherung eine grosse Beruhigung, wenn wertvolle Gegenstände verliehen werden.

„Die Versicherungen versichern alles, solange die Zahlen stimmen und sie am Ende einen Gewinn machen“, sagt Englander. „Wir haben uns alle drei zu kleinen Versicherungsexperten entwickelt, um unsere Verhandlungspartner davon zu überzeugen, dass das Geschäft profitabel ist. Gleichzeitig entwickelte Owen einen Algorithmus, der anhand der Art und Weise, wie sich ein Kunde auf unserer Website verhält, das mit ihm verbundene Risiko berechnet. Der Algorithmus funktioniert, und weil er aus Fehlern lernt, wird er immer besser. So konnten wir ein Unternehmen davon überzeugen, uns zu versichern.“

Die Praxis hat gezeigt, dass das Risiko sehr gering ist: Bei 1000 Ausleihungen kommt es vielleicht einmal vor, dass etwas schiefgeht. Die Co-Gründer erklären dies damit, dass die Transaktion zwischen zwei gleichrangigen Parteien (Peer-to-Peer) stattfindet. Dadurch, dass beide Parteien

sich treffen, um den Gegenstand auszutauschen, entsteht eine Beziehung zwischen den beiden.

„Häufig teilen sie gemeinsame Interessen: Jemand, der z.B. eine professionelle Kamera ausleiht, ist womöglich Fotograf, ebenso wie der Verleiher. Als Ausleiher reichst du dem Verleiher die Hand, schaut ihm in die Augen und fühlst dich verantwortlich für den ausgeliehenen Gegenstand und willst ihn in gutem Zustand zurückgeben. Beim Peer-to-Peer-Autoverleih in den USA lässt sich dasselbe Phänomen feststellen: Die Schadenquoten sind hier deutlich besser als bei klassischen Autoverleihern wie Hertz oder Avis.“

Die Co-Gründer wollten schon immer etwas Grosses schaffen, und erachten es als sinnvoll, anderen Menschen dabei zu helfen, ihren Besitztümern Mehrwert zu verleihen. „Mit unserem Konzept wollen wir dazu beitragen, dass die Menschen nicht alles besitzen müssen und nur Dinge zuhause haben, die sie täglich brauchen.“

Wir denken, dass sich Millennials von der Idee angesprochen fühlen. Sie sind viel umweltbewusster als ältere Generationen und sehen im übermässigen Konsum eine Ursache für die Umweltschäden. Noch interessierter dürften sogenannte Digital Natives sein – sie wundern sich oft darüber, dass eine Online-Plattform wie Fat Llama nicht schon viel früher geschaffen wurde.“

Jetzt, wo das Unternehmen die technischen Abläufe in Grossbritannien im Griff hat, will es in die USA expandieren. Im April 2018 hat Fat Llama sein Geschäft in New York lanciert. Die USA sind Peer-to-Peer-Plattformen gegenüber viel aufgeschlossener, und die Liste der zu verleihen-

den Gegenstände ist hier viel schneller gewachsen als in Grossbritannien. Das Unternehmen plant weitere Einführungen in anderen Städten der USA wie Los Angeles und San Francisco.

Das Wissen, wie man ein Online-Unternehmen betreibt, haben sich die drei Co-Gründer bei Y Combinator, einem Ausbildungscamp für Start-ups im Silicon Valley, angeeignet. Sie treten damit in die Fussstapfen von erfolgreichen Firmen wie Dropbox, Airbnb und Reddit. Die Unternehmer arbeiteten drei Monate lang intensiv mit einigen der weltweit besten Mentoren daran, ihr Unternehmen so fit wie möglich zu machen und überzeugende Investoren-Pitches zu erstellen.

Fat Llama hat seither umgerechnet 13,1 Millionen Schweizer Franken von Investoren eingesammelt, darunter auch Y Combinator und Greylock, eine Risikokapitalfirma von der Westküste der USA, die auch Airbnb unterstützt. Weitere Kapitalgeber sind Atomico, das von Niklas Zennström, einem der Co-Gründer von Skype, geleitet wird, und Blossom Capital, eine in London ansässige Risikokapitalfirma.

„Dass wir das Kapital am Ende unserer ersten 13 Monate einsammeln konnten, besichert dem Unternehmen eine hohe Bewertung und ist Ausdruck unseres Erfolgs. 50 Prozent unserer Kunden sind Menschen, die das Gesuchte in jedem Fall ausgeliehen hätten, und die anderen 50 Prozent Men-

schen, die Gegenstände ausleihen, die sie sonst bei Amazon, eBay oder anderen Online-Einzelhändlern gekauft hätten.“

In den nächsten zehn Jahren rechnen wir damit, dass uns das Internet der Dinge nahezu all unsere Besitztümer online anzeigen wird. Unsere Plattform wird voraussichtlich dazu dienen, all diese Gegenstände online miteinander zu verknüpfen. Die Gegenstände können dann jederzeit ausgeliehen werden, sofern der Eigentümer sie nicht selbst braucht. Dies wird dann zu einem Rückgang des Konsums führen, worüber sich insbesondere die nächste Generation freuen dürfte.“

KONSUMVERHALTEN VON MILLENNIALS

JÜNGERE GENERATIONEN KONSUMIEREN ANDERS

Die Jahrgänge 1981 bis 1996 zeigen ein komplett anderes Konsumverhalten als ihre Vorgängergenerationen. Dies geht zulasten einiger Unternehmen, während andere verstanden haben, wie sie sich die steigende Kaufkraft der jungen Konsumenten zunutze machen können.



MARIANNE JOHNSON
US-Aktienanalystin im Bereich Konsum
Pictet Wealth Management

Als Millennials wird die Generation mit den Geburtsjahren 1981 bis 1996 bezeichnet, also diejenigen, die 2018 zwischen 22 und 37 Jahre alt sind. Sie spielen aus zweierlei Gründen eine wichtige Rolle. Erstens haben sie mit inzwischen mehr als 80 Millionen Vertretern in den USA die 76 Millionen umfassende Bevölkerungsgruppe der Babyboomer (Jahrgänge 1946 bis 1964) überholt. Zweitens kommen sie jetzt mit Mitte Dreissig in ein sehr konsumfreudiges Alter und stellen mit einem jährlichen Ausgabenwachstum von 3 bis 4 Prozent die grösste Konsumentengruppe dar.

Für die US-Wirtschaft bedeutet dies, dass die Ausgaben der Millennials im Laufe von 15 Jahren von 1,2 Billionen auf 2,1 Billionen US-Dollar wachsen dürften. Demgegenüber schrumpfen die Ausgaben der ins Rentenalter kommenden Babyboomer um die Hälfte: von 1,5 Billionen auf 780 Milliarden US-Dollar. Dieser Generati-

onenwechsel findet genau jetzt statt, und Anleger müssen sich entsprechend positionieren, wenn sie von den steigenden Konsumausgaben profitieren möchten.

In den Geburtsjahren der Millennials haben die explodierenden Globalisierungstrends zur „Verflachung der Welt“ geführt: Die Generation der Millennials ist deren Einflüssen stärker ausgesetzt und die Kohorte mit der grössten ethnischen Vielfalt. Von ihren wohlhabenden Eltern wurde ihnen das Gefühl von Wertschätzung, Sicherheit und Hoffnung vermittelt. Diese Generation, der mitunter nachgesagt wird, sie nehme alles für selbstverständlich, stellt hohe Ansprüche an Waren und Dienstleistungen. Sie ist selbstbewusst, ichbezogen, technologiebegeistert, immer online und prägt die Kultur des frühen 21. Jahrhunderts wie keine Generation vor ihr.

Die Gründe dafür liegen in den besonderen Merkmalen der Millennials. Sie sind schwer fassbar, lassen sich kaum kategorisieren, denn sie ändern ständig ihre Identität, haben sich von Kontext und

sozialer Umgebung befreit. Mobildaten verleihen ihnen volle Autonomie. Sie sind weniger wohlhabend als die Vertreter früherer Generationen, d.h., sie achten bei Marken und Produkten, die keinen Mehrwert gegenüber der Konkurrenz bieten, sehr stark auf den Preis. Doch obwohl sie finanziell weniger gut gestellt sind, sind sie sehr wertorientiert und durchaus bereit, mit dem Geld ihrer Eltern für Qualität oder Status zu bezahlen.

Ausserdem sind sie gut ausgebildet: 45 Prozent verfügen über einen Hochschulabschluss, was ihnen in der Zukunft erfreuliche wirtschaftliche Vorteile bringen dürfte. Und sie sind mit dem Internet und dem Smartphone aufgewachsen und es fällt ihnen leicht, sich Informationen zu beschaffen und sich neue Technologien anzueignen. Und schliesslich achten sie auf Gesundheit und Wellness. Für sie bedeutet körperliche Fitness mehr als ausreichend Schlaf oder das Halten eines Idealgewichts.

Der Einfluss dieser besonderen wirtschaftlichen und verhaltenstypischen

Merkmale ist in einigen Branchen bereits zu spüren. Im Einzelhandel beispielsweise greifen die Millennials gern zum Smartphone, wenn sie in einem Geschäft einkaufen. In den USA besitzen in der Altersgruppe zwischen 18 und 34 vier von fünf Personen ein Smartphone, vier Smartphonebesitzer von fünf nutzen ihr Smartphone zum Einkaufen und 84 Prozent von ihnen greifen darauf zurück, wenn sie in einem Laden sind.

Früher ging man in ein Einkaufszentrum oder ein Kaufhaus und nahm den Preis als gegeben hin. Heutzutage können die Millennials dank Internet, Smartphone und sozialen Medien jederzeit und überall den besten Preis finden. Auch meiden sie grosse Kaufhäuser und bevorzugen kleinere Fachgeschäfte wie Lululemon oder Ulta, weil sie dort das Gefühl haben, ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis und einen besseren Service zu bekommen.

Die Generation der Millennials legt ausserdem Wert darauf, Produkte schnell

zu finden und geliefert zu bekommen. Deshalb ist Amazon bei den Millennials so beliebt. Für klassische Einzelhändler war dies ein Alarmsignal. Kaufhäuser beispielsweise mussten Online-Shops einrichten und die bestellten Waren in einer angemessenen Frist ihren Kunden nach Hause liefern können. Gleichzeitig ist die Wertorientierung bei den Millennials nach wie vor sehr ausgeprägt, was bedeutet, dass sie bei Discountern wie TJ Maxx in den USA einkaufen, die deutlich tiefere Preise als Amazon verlangen.

Eine zweite Branche, die den Einfluss der Millennials spürt, ist die Lebensmittel- und Getränkeindustrie. Millennials achten genau auf die Zutatenliste und bevorzugen frische und naturbelassene Lebensmittel in Bio-Qualität. In den USA sinkt der Absatz von stark verarbeiteten Lebensmitteln, Konserven und Dosenge tränken. Für Millennials sind diese Produkte nämlich tabu. Da sie meistens in der Stadt leben und einen Supermarkt in Laufnähe haben, können sie häufiger einkaufen gehen, um die gewünschten Lebensmittel zu besorgen. Das Haltbarkeitsproblem bei naturbelassenen Produkten spielt somit nur mehr eine geringe Rolle.

Eine für mich überraschende Tendenz ist die erfreuliche Entwicklung der Schokoladenindustrie, obwohl die Millennials doch sehr darauf achten, was sie essen. Das zeigt meiner Ansicht nach, dass sie trotz allem Menschen sind: Nach einem Tag voller gesunder Mahlzeiten mit Gemüse und Körnern möchten sie sich etwas gönnen.

„Bei Investments legen die Millennials ganz besonderen Wert auf ESG-Praktiken, also auf Anlagen, die bestimmten ökologischen, sozialen und Governance-Standards gerecht werden. Sie möchten wirklich verantwortungsvolle Anlagen tätigen.“

Dass der Grossteil der Millennials in Städten lebt, hinterlässt auch in der Automobilindustrie Spuren. Für frühere Generationen war der Besitz eines Autos Ausdruck von Freiheit und persönlicher

Identität. Man brauchte ein Auto, um von den Aussenbezirken zur Arbeit zu pendeln, und die tiefen Benzinpreise machten es erschwinglich. Die Millennials legen heute keinen Wert auf Autos: Die Städte werden immer grösser, die Mobilität mittels Smartphone sorgt für Freiheit, und weil die Familiengründung erst später erfolgt, stellt die Nutzung des öffentlichen Verkehrs kein Problem dar.

Im Zeitraum von 2007 bis 2011 sank die Zahl der Autos in den USA, die von Menschen im Alter zwischen 18 und 34 gekauft wurden, um 30 Prozent. Millennials bevorzugen es, zu Fuss zu gehen. Gleichzeitig tragen steigende Benzinpreise dazu bei, dass das Autofahren teurer wird. Das Internet und mobile Technologien wie Uber, Zipcar und Blablacar haben dafür gesorgt, dass ein eigenes Auto weniger wichtig ist und es mitunter attraktivere Alternativen gibt. Hinzu kommt, dass beim Carsharing die Kosten pro Kilometer nur halb so hoch sind, wie wenn man ein Auto besitzt, das in der Regel nur 5 Prozent der Zeit genutzt wird und den Rest des Tages irgendwo abgestellt ist, wofür unter Umständen auch noch Kosten anfallen.

Bei Investments schliesslich legen die Millennials ganz besonderen Wert auf ESG-Praktiken, also auf Anlagen, die bestimmten ökologischen, sozialen und Governance-Standards gerecht werden. Sie möchten wirklich verantwortungsvolle Anlagen tätigen, und bei Pictet Wealth Management haben wir vor einiger Zeit damit begonnen, ESG- und Nachhaltigkeitsaspekte in unserem Anlageprozess zu berücksichtigen. Am Anfang bestand dies hauptsächlich darin, Anlagen mit Bezug zu bestimmten Branchen wie Tabak, Alkohol oder Waffen auszuschliessen. Inzwischen wird einer breiteren Palette an ESG-Kriterien und Nachhaltigkeitsstrategien Rechnung getragen. Das Thema Geschlechtervielfalt beispielsweise spielt eine immer grössere Rolle: Millennials möchten wissen, wie viele Frauen in den Führungsorganen oder im Senior Management von Unternehmen vertreten sind.

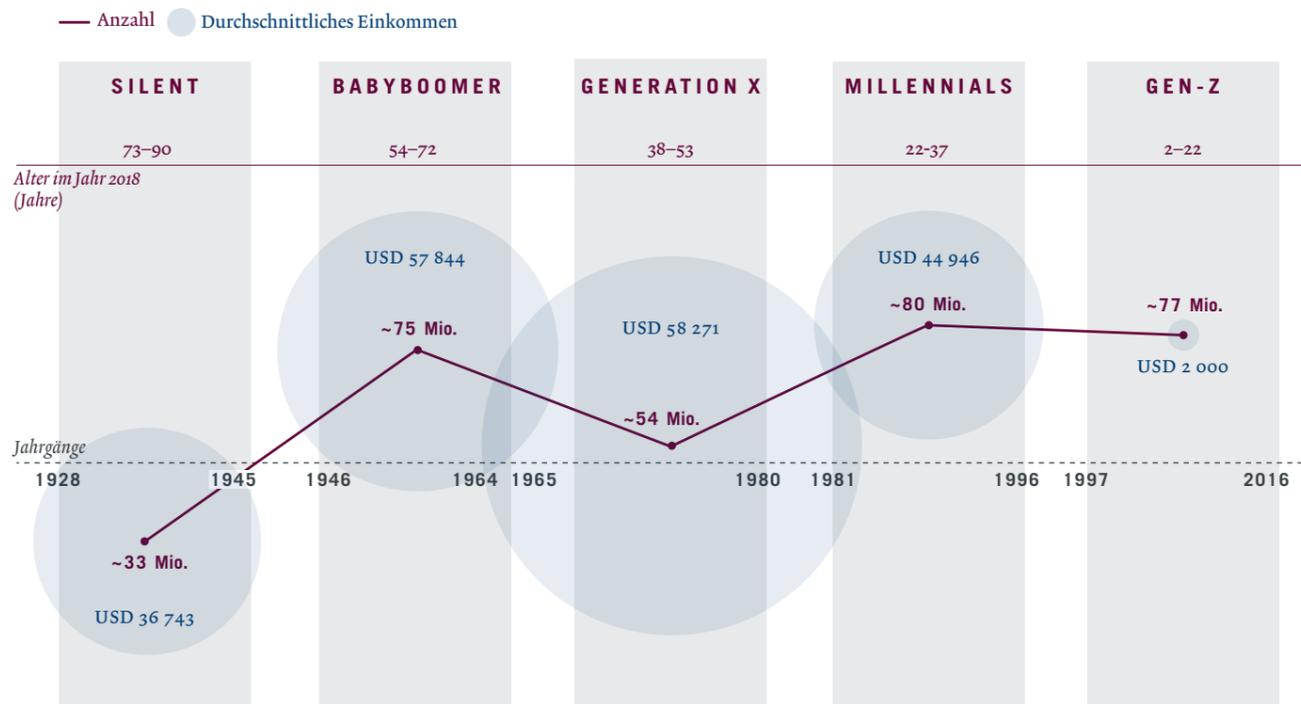
Der generationenabhängige Wandel im Konsumverhalten wird sich auch nach den Millennials weiter fortsetzen. Seit 1997 wurden rund 77 Millionen in die Generation Z geboren, sogenannte Centennials. Sie bilden damit eine ebenso grosse Gruppe wie die Millennials. Nahezu 50 Prozent der Centennials gehören einer Minderheit an, was

sie zur vielfältigsten Generation macht. Auch wenn die sogenannte Gen-Z (noch) nicht viel Geld besitzt, ist ihr Einfluss auf die Konsumausgaben bereits spürbar.

Vertreter der Generation Z nutzen zum Beispiel ihr Smartphone im Durchschnitt 15,4 Stunden pro Woche, mehr als jede andere Generation. Und weil die Aufmerksamkeitsspanne kürzer wird (nur noch acht Sekunden!), müssen die Unternehmen die Aufmerksamkeit der Konsumenten mittels schnell konsumierbarer Daten – einer Mischung aus Text, Bildern und Video – gewinnen. Visualisierung spielt dabei eine wichtige Rolle, denn Centennials teilen Inhalte über soziale Medien. Ausserdem muss sich darin ihre Diversität widerspiegeln.

Unternehmen, denen es gelingt, vom Wandel im Konsumverhalten der Millennials und Centennials zu profitieren, verfügen über erhebliches Renditepotenzial – was sie für Anleger besonders attraktiv machen dürfte. ●

BEDEUTENDE KONSUMENTENGRUPPEN IN DEN USA



Quelle: Census Population Estimates, Dez. 2013

COWORKING- COMMUNITIES MIT HOHEN ZIELEN

Aus einer Gemeinschaft für Sozialunternehmer, die 2011 von vier Studenten in Zürich geschaffen wurde, ist inzwischen eine weltweite Bewegung entstanden, die zur Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele beitragen will.



Die Sharing Economy hat in vielen Branchen einen disruptiven Prozess in Gang gesetzt: Airbnb bei Hotels, Uber bei Taxis und Zipcar bei Mietwagen. Eine traditionelle Branche, die sich im Umbruch befindet, ist der Büromarkt. Hier wächst das Angebot von Coworking-Flächen weltweit. Wie in klassischen Büros finden sich auch in Coworking-Spaces Schreibtische, Sitzungsräume und andere Büroeinrichtungen. In der Regel werden sie jedoch nicht von den Angestellten eines Unternehmens, sondern von Freiberuflern genutzt, die in einem gemeinschaftlichen Umfeld arbeiten möchten.

2009 gründeten vier Studenten eine Coworking-Community, die 2011 ein neuartiges Büroflächenkonzept für sozial engagierte Unternehmer vorstellte. Weil die Gründer überzeugt waren, dass die grössten Herausforderungen der Welt niemals von einer einzelnen Person oder Organisation gelöst werden können, bauten sie unter dem Namen Impact Hub Zürich ein erfolgreiches Innovations-Ökosystem auf. Hier können Menschen aus unterschiedlichen Organisationen, Kulturen und Generationen gemeinsam an Lösungen für diese Herausforderungen arbeiten.

„IM ZENTRUM JEDES IMPACT HUB STEHT NACHHALTIGKEIT MIT FOKUS AUF DEN 17 UN-ZIELEN FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG; DOCH DAS KONZEPT WURDE INZWISCHEN AUF DEN TECHNOLOGIEBEREICH AUSGEWEITET“

Heute hat Impact Hub Zürich vier Standorte in der Stadt und mehr als 1000 Mitglieder sowie 50 Mitarbeitende. Die Kosten für die Mitgliedschaft richten sich nach der Zahl der Tage, an denen die Coworking-Fläche genutzt wird; die Spanne geht dabei von null Tagen mit reiner Community-Mitgliedschaft bis hin zu unbegrenzter Nutzung mit eigenem Schreibtisch. Den Mitgliedern steht ein persönlicher Betreuer zur Seite, der ihnen bei der Entwicklung eines Netzwerks und bei der Erreichung ihrer Ziele sowie beim Zugang zu allen Impact Hubs in der Schweiz (Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich) hilft. Darüber hinaus profitieren sie von einer virtuellen Collaboration-

Plattform und einem breiten Angebot an angesagten Events.

Die Idee des Impact Hub wurde an einem Pitching-Anlass geboren, an dem Studenten ihre Unternehmensideen präsentierten, darunter die vier Gründer. „Michel Bachmann aus Zürich und Niels Rot aus den Niederlanden suchten für ihre Idee, einen Hub für sozial engagierte Unternehmer in Zürich zu gründen, einen weiteren Partner“, sagt Managing Director Christoph Birkholz. „Ich war aus Deutschland angereist, um an der Universität St. Gallen ein Doktoratsstudium im Bereich Impact Investing zu beginnen, und habe im falschen Moment meine Hand gehoben.“

„Es dauerte vier bis fünf Wochen, bis wir uns entschlossen hatten, das Abenteuer zu wagen, und dann unterschrieben wir einen Fünf-Jahres-Mietvertrag für den Hub in Zürich. Meine einzige unternehmerische Erfahrung bestand in einem misslungenen Versuch, einen Impact-Investing-Fonds zu gründen. Das war während meines Master-Studiums. Zudem verfügten weder Michel noch Niels über Erfahrung in der Unternehmensgründung. Es gab bereits 12 oder 13 Hubs, u. a. das 2005 in London gegründete Coworking-Büro für sozial engagierte Unternehmer. Über das Konzept hatte Michel von dem in Wien ansässigen Hub gehört, der sechs Monate vor unserem Eröffnung wurde.“

„Virtuelle soziale Netzwerke gab es bereits, aber wir wollten die Idee auf die physische Welt übertragen, damit Menschen Community-Mitglieder auch im wirklichen Leben treffen können. Gemeinsam mit anderen Impact Hubs kauften wir 2011 dem ursprünglichen Gründer des ersten Hub in London die Vermögenswerte und die Marke ab und bauten das weltweite Netzwerk mit heute mehr als 100 Impact Hubs auf.“

Seit seiner Gründung in London hat sich Impact Hub zu einem dezentralen weltweiten Netzwerk aus eigenständig betriebenen Zentren in 50 Ländern entwickelt, die weltweit rund 1200 Mitarbeiter beschäftigen. Getragen wird das Netzwerk von einem Verein, der Impact Hub Association, der seinen Sitz in Wien hat und in dem jeder Impact Hub mit einer Stimme vertreten ist, unabhängig von seiner Zugehörigkeitsdauer oder der Höhe seines finanziellen Beitrags.

Schwerpunktthema der Impact Hubs ist Nachhaltigkeit mit einem besonderen Fokus auf den 17 von den Vereinten Natio-



nen definierten Zielen für nachhaltige Entwicklung, doch das Konzept wurde inzwischen auf den Technologiebereich ausgeweitet. Weil unsere Welt so technologiegeprägt ist, war Impact Hub Zürich der Ansicht, diesen Bereich berücksichtigen zu müssen. In Zürich gab es mit Colab bereits einen Anbieter für Coworking-Flächen, die von Technikunternehmern genutzt wurden. Weil beide Organisationen dieselben Werte vertraten, schlossen sie sich zusammen. Eine Reihe anderer Impact Hubs ging einen ähnlichen Weg.

Lokale Impact Hubs werden ermutigt, anderweitig innovativ zu sein und ihre Ideen zu teilen. Der Hub in Zürich hat das Impact Hub Fellowship in Nachhaltigkeit für aufstrebende Unternehmer entwickelt. Die Arbeit des Fellowship besteht darin, Bewerbungen entgegenzunehmen, die besten Kandidaten auszuwählen und finanzielle Mittel einzusammeln, um die

Unternehmer ein Jahr lang zu unterstützen. Darüber hinaus hat es mehrere Restaurants eingerichtet, die genutzt werden können, um sich in der Community zu engagieren und neue Kontakte zu knüpfen.

In Zusammenarbeit mit digitalswitzerland hat Impact Hub Zürich auch den Kickstart Accelerator ins Leben gerufen: Dieser wählt jedes Jahr 30 Start-ups aus aller Welt aus, die dann mehrere Wochen nach Zürich kommen, wo sie gemeinsam mit Grossunternehmen Technologieprojekte entwickeln. Eine Agentur für Produktentwicklung, reverse AG, bringt Unternehmen und grössere Organisationen mit Community-Mitgliedern zusammen, die ihnen bei der Entwicklung neuer digitaler oder physischer Produkte helfen können. Weitere Ideen sind eine Personalvermittlungsagentur für weibliche Führungskräfte aus dem Technologiebereich und ein Futurepreneurship-Programm, bei dem Studenten

einen Praktikumsplatz in sozialen und Technologieunternehmen vermittelt bekommen.

Community-Mitglieder des Impact Hub Zürich wirken laut Christoph Birkholz an bedeutsamen Impact-Projekten mit. „Im Jahresverlauf 2017 haben wir 1500 neue Vollzeitstellen und rund 350 Start-ups oder neue Projekte geschaffen, d.h. fast eines pro Tag. Innerhalb der Community wurden 10 000 wertvolle Verbindungen geknüpft. Das sind Beziehungen, die den Mitgliedern bei ihren Projekten oder ihrer Arbeit zu Fortschritten verholfen haben.“

„Mit Labster hat der Impact Hub Zürich ein sehr spannendes Mitglied in seinen Reihen, das die sozialen und technischen Aspekte unserer Tätigkeit vereint. Labster baut digitale Labore für Universitäten. Studenten und Forscher können so von ihrem Laptop aus eine virtuelle 3D-Laborumgebung am MIT oder an der ETH betreten. Labster bietet mittlerweile genügend Inhalte für den weltweit ersten Online-Bachelor-Abschluss in Biologie, und zwar gemeinsam mit Google und der Arizona State University, der auch über VR-Brillen zugänglich ist. Labster verfügt über mehr als 20 Millionen US-Dollar an Finanzmitteln und beschäftigt weltweit fast 100 Mitarbeitende.“

Ein weiteres grossartiges Unternehmen ist ElectricFeel, das ein Betriebssystem für den Verleih von E-Bikes und E-Rollern in Städten wie Barcelona, Madrid, Rom und Basel entwickelt und betreibt. Die Mitglieder des Gründungsteams trafen sich im Impact Hub Zürich. Mittlerweile umfasst die Flotte 5000 mit sauberer Energie betriebene E-Fahrzeuge in elf Städten.

Die in Bern gegründete NRO Powercoders, die ihre finanziellen Mittel aus philanthropischen und öffentlichen Quellen bezieht, ist ein weiteres spannendes Beispiel. Sie bietet seit mehr als einem Jahr Programmierkurse für Flüchtlinge an, die sie dann als Praktikanten an Technologieunternehmen vermittelt. Eine Ausweitung des Programms im Ausland ist geplant.

Ein ungewöhnliches Merkmal der Impact Hubs ist ihre dezentrale Struktur: Im Gegensatz zu anderen Coworking-Anbietern gibt es bei ihnen kein etabliertes Zentrum. „Wir sind keine Organisation mit festen Hierarchien, sondern ein Netzwerk, das Gleichrangige untereinander verbindet“, erklärt Christoph Birkholz.

„In der Regel läuft es wie folgt ab: Sozialunternehmer, die von uns gehört haben,



besuchen uns in unserem Büro und erzählen uns von ihrem Plan, einen Impact Hub in ihrer Stadt zu eröffnen. Wir übernehmen dann die Rolle eines Coaches für die Gründung eines neuen Impact Hub und leiten den On-Boarding-Prozess ein. Dabei schauen wir uns das Team und ihre Werte an, um herauszufinden, warum sie Teil des Netzwerks sein wollen und was ihre Visionen und Ziele sind.“

„Ist dieser Prozess erfolgreich, können sie eine Community mit Gründungsmitgliedern und interessierten Unternehmern aus ihrer Stadt oder Region aufbauen. Ausserdem müssen sie eine physische Umgebung mit Büros und Räumlichkeiten für Veranstaltungen einrichten. Wir legen grossen Wert darauf, dass die Impact Hubs über schöne Räumlichkeiten verfügen.“

„Europa ist immer noch die Region, in der es am meisten Impact Hubs gibt“, sagt Christoph Birkholz. „Allerdings ist der Anteil jetzt auf 40 Prozent zurückgegangen, da das Netz vor allem in Afrika und Süd- und Nordamerika (einschliesslich USA) gewachsen ist. In Asien verfügen wir über Impact Hubs in Städten wie Shanghai, Kuala Lumpur, Tokio, Seoul, Jakarta,

Phnom Penh und Bangkok; nur in Indien sind wir bislang nicht vertreten.“

Der in Wien ansässige gemeinnützige Verein ist Eigentümer der Marke und vergibt die Lizenzen an die lokalen Hubs. Da alle Hubs mit einer Stimme im Verein vertreten sind, sind sie im Endeffekt Miteigentümer des weltweiten Vermögens, der Marke Impact Hub und ihres geistigen Eigentums. Gleichzeitig sind sie Lizenznehmer desselben Vereins und müssen die von ihnen beschlossenen Regeln einhalten.

„Wir unterscheiden uns somit sehr stark von einem Top-down-Franchiseunternehmen, bei dem alle Entscheidungen an der Spitze getroffen und dann nach unten weitergereicht werden. Bei uns ist es das Netzwerk, das z.B. beschliesst, den Nachhaltigkeits-Fokus um das Thema Technologie zu ergänzen. Dies wird gelegentlich als umgekehrtes Franchising bezeichnet, denn die Impact Hubs sind ein Netzwerk, das komplett von Gründern betrieben wird, die etwas in ihrer Stadt oder ihrer Region bewirken möchten.“

HUBERTUS BESSAU, DEUTSCHLAND

MÜSLI NACH MASS FÜR DIE MASSE

Weil sie im Handel kein Produkt fanden, das ihnen gefiel, gründeten drei deutsche Jungunternehmer ein Online-Unternehmen, das mit grossem Erfolg individuelle Müsliarten herstellt.



Mit 16 Jahren wusste Hubertus Bessau bereits, was er wollte – oder besser gesagt, was er nicht wollte: In einem grossen Unternehmen arbeiten, ohne Einfluss auf das operative Geschäft nehmen zu können. Er wollte etwas tun, was ihm Spass macht und wo er etwas bewirken kann.

Statt wie seine Freunde als Aushilfe in einer Bar oder anderswo zu jobben, erstellte er Internetseiten für Freunde seiner Eltern und besserte so sein Taschengeld auf. Als er das Abitur in der Tasche hatte, wusste er immer noch nicht, was er beruflich machen wollte. Er entschied sich schliesslich für ein MBA-Studium an der Universität Passau. Daraus würden sich vielleicht spannende Möglichkeiten ergeben.

Schon im ersten Semester hatte er das Gefühl, dass das Studium zu theoretisch und zu wenig praxisorientiert sei. Sein Kommilitone Philipp Kraiss teilte diese Ansicht. Am Ende des ersten Semesters beschlossen sie, Erfahrungen in der Praxis zu sammeln, und sie gründeten einen voll automatisierten Videoverleih. Als sie sich an den Entwurf der Einrichtung machten, stellten sie fest, dass ihnen ein Unternehmen aus Italien zugefallen war. Sie schlugen der Firma vor, das Geschäft in Deutschland aufzubauen, und erhielten grünes Licht für die Eröffnung der ersten deutschen Filiale.

„Ende 2002 eröffneten wir die Filiale und lernten dabei viel mehr als an der Uni. Ausserdem wurde mir bewusst, dass Philipp und ich ideale Geschäftspartner sind, weil er meine Schwächen ausgleicht und wir uns mit unseren Stärken ergänzen. Nach anderthalb Jahren verkauften wir das Geschäft und gingen für ein Studium nach Budapest. Die Idee, gemeinsam ein neues Start-up zu gründen, hatten wir dabei stets im Hinterkopf.“

Eines Tages waren sie mit ihrem Studienfreund Max Wittrock auf dem Weg zu einem Badensee in der Nähe von Passau, als im Radio eine langweilige Werbung für eine Müsli-Marke lief. „Wir dachten, die Werbung könnten wir besser machen. Als wir auf dem Heimweg im Supermarkt ein Müsli kaufen wollten, fanden wir keine Marke, die uns gefiel. So kamen wir auf die Idee, selbst Müsli zu produzieren, und zwar individuelle Mischungen, die genau den Geschmack des Kunden treffen.“

Zweieinhalb Jahre später lancierten die drei Gründer mymuesli, eine Plattform,

auf der die Kunden ihre Lieblingsmüslis aus 80 Bio-Zutaten ohne künstliche Zusatzstoffe online zusammenstellen können. Theoretisch sind 566 Milliarden unterschiedliche Kombinationen möglich. Deshalb setzt das Unternehmen in seinem Werk in Passau für die Herstellung und den Versand der Müslimischungen automatisierte Produktionsanlagen ein.

„Wir hatten zahlreiche Bücher und Artikel über Innovation und kundenindividuelle Massenproduktion gelesen, doch das Konzept wurde bisher nie bei schnelllebigen Konsumgütern, sogenannten Fast-moving Consumer Goods (FMCG), ausprobiert. Die Herstellung von Müslimischungen ist einfach, und wir schufen eine neue Katego-

rie von FMCG-Produkten: Die Verbraucher wählen ihre Lieblingszutaten online aus und nutzen für das Mischen und Verpacken unsere hochwertigen Anlagen. Als wir 2007 an den Markt gingen, waren wir der einzige Anbieter, sodass wir uns zu Beginn über einen 100%-Marktanteil freuen konnten.“

Der nächste wichtige Schritt folgte, als die Gründer realisierten, dass viele Kunden lieber fertige Mischungen hätten, die ein bestimmtes Bedürfnis erfüllen, statt eigene Mischungen zu kreieren – z.B. für eine sportlergerechte Ernährung oder eine bestimmte Allergie oder Diät. Ausserdem stellten sie fest, dass sie eine Menge Daten über die Lieblingszutaten ihrer Kunden besaßen. Zusammen mit Ernährungsbe-

ratern nutzten sie diese Daten, um 50 fertige Mischungen für Menschen mit besonderen Bedürfnissen zu entwickeln.

„Wir zogen uns teilweise aus dem Online-Geschäft zurück, und das zu einer Zeit, als viele Einzelhändler online gingen. Unsere Kunden wollten die fertigen Müslimischungen nämlich vor dem Bestellen probieren. Unseren ersten Laden eröffneten wir in Passau, und er lief erstaunlich gut. Auch der zweite deutlich grössere Laden in München war ein voller Erfolg. Inzwischen betreiben wir rund 50 Verkaufsstellen und vertreiben unsere Produkte in Supermärkten und Kantinen.“

Bis vor Kurzem gab es die Plattform mymuesli nur im deutschsprachigen Raum. Sprachliche Probleme und kostspieliges Marketing konnten so vermieden werden – der Erfolg basierte von Anfang an auf Mundpropaganda. „Für die Gründung von mymuesli standen uns lediglich 3500 Euro aus unseren Ersparnissen zur Verfügung. Darin war auch ein Teil der Erlöse enthalten, die Philipp und ich aus dem Verkauf unseres Videoverleihs erzielt hatten.“ In den darauffolgenden achteinhalb Jahren finanzierte sich das Unternehmen aus dem Cashflow.

„Wir zogen uns teilweise aus dem Online-Geschäft zurück, denn unsere Kunden wollten die fertigen Müslimischungen vor dem Bestellen probieren“

Die Eröffnung von Läden wurde über Bankkredite finanziert, aber als mymuesli beschloss, in die Niederlande, nach Schweden und Grossbritannien zu expandieren, musste neues Kapital beschafft werden. Die Gründer waren älter geworden und hatten inzwischen eigene Familien. Deshalb suchten sie für die weitere Expansion ihres Unternehmens weniger riskante Finanzierungsquellen.

„Es dauerte zwei Jahre, bis wir mit Genui den richtigen Partner gefunden hatten. Die in Hamburg ansässige private Investmentfirma war damals selbst ein Start-up. Die Firma wollte mit Unternehmern zusammenarbeiten, ihr eigenes Know-how weitergeben und sich langfristig in einem Unternehmen engagieren. Ausserdem teilten wir ähnliche Unternehmenswerte, und so hat alles sehr gut geklappt.“

Eine weitere neue Geschäftsentwicklung war die Produktdiversifizierung. Neben seinen Müslis hat mymuesli die Marke Tree of Tea lanciert, die für hochwertige Blatt-Tees in Bio-Qualität steht und inzwischen zur meist verkauften Online-Teemarke in Deutschland geworden ist. Ein weiteres neues Produkt ist Nilk, ein rein pflanzliches Milchersatzprodukt, das grossen Anklang findet bei allen, die eine vegane Milch-Alternative suchen.

Hubertus Bessau gibt zu, dass sie bei der Gründung des Unternehmens keine Vorstellung davon hatten, auf was sie sich eingelassen hatten. Zwei von ihnen hatten Betriebswirtschaft und der dritte Jura studiert. Trotzdem war es schwierig für sie, all die Hürden zu meistern, die sich bei der Herstellung von Lebensmitteln in Deutschland, im Online-Handel und in der Logistik ergeben.

„Es war alles neu, und im Nachhinein sage ich immer, wir hätten uns nie auf dieses Abenteuer eingelassen, wenn wir gewusst hätten, was auf uns zukommt – die ersten zwei Jahre haben wir kaum geschlafen. Wir haben auch unterschätzt, wie schwierig die Anstellung von Personal ist – ein Faktor, der in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung häufig vernachlässigt wird. Wir gingen davon aus, dass andere Leute wie wir sind, aber wir mussten lernen, dass es eine Weile dauert, bis man die richtigen Mitarbeiter gefunden und eine Unternehmenskultur und ein Umfeld geschaffen hat, in dem die Mitarbeiter gute Arbeit leisten können und sich wohlfühlen.“

Genau das ist es, was er und seine zwei Partner, die immer noch voll im Unternehmen engagiert sind, bewahren wollen: die Freude, für mymuesli zu arbeiten.

„Als wir mymuesli gründeten, taten wir dies in erster Linie für uns selbst, um das perfekte Produkt zu entwickeln und ein perfektes Arbeitsumfeld für uns zu schaffen. Wir haben unser Angebot um neue Produkte erweitert und sind zu einem Unternehmen mit einer Multi-Channel-Strategie geworden. Doch wir legen grossen Wert darauf, dass unser Unternehmen ein Unternehmen ist, in dem wir – und hoffentlich auch unsere Mitarbeiter – gerne arbeiten.“

WENN TECHNOLOGISCHE INNOVATION ZU FINANZINNOVATION FÜHRT

Wenn Anleger im aktuellen Umfeld erfolgreich sein wollen, müssen sie in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, die auf einer eingehenden Fundamentalanalyse der Wirtschaftsdynamik basieren. Diese Dynamik wurde und wird weiterhin durch drei Wellen technologischer Innovation tiefgehend verändert – mit weitreichenden Folgen für die Weltwirtschaft.



CHRISTOPHE DONAY

Leiter Asset-Allokation und Makro-Research Pictet Wealth Management

Wer die Anlagetätigkeit analysiert, stützt sich gewöhnlich auf die Theorie der rationalen Entscheidung. Für die in diesem Jahr erzielten Portfolioerträge war vor allem die Fähigkeit bestimmend, die richtige Wahl zu treffen. Viele Anleger haben das Jahr 2018 als ein enttäuschendes Anlagejahr beschrieben. Bei Pictet sind wir da anderer Meinung. Insgesamt entwickelt sich der Markt immer noch erfreulich, doch im aktuellen Marktumfeld spiegelt sich dies nur dann voll und ganz in den Portfolios wider, wenn die Anleger in der Lage sind, eine klare Wahl zu treffen. Der Grund hierfür ist, dass die ökonomische Wertsteigerung und die Herauskristallisierung an den Märkten sehr punktgenau erfolgen.

Wenn Anleger erfolgreich sein wollen, müssen sie deshalb mehr denn je in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, die auf einer eingehenden Fundamentalanalyse der Wirtschaftsdynamik basieren.

Innovation ist dabei die wichtigste fundamentale Kraft. Dies zeigt sich darin, dass die Märkte, die eine hohe Innovationsdynamik aufweisen am stärksten zu den Aktienmarkterträgen beitragen. Die Liste der Spitzenreiter wird im laufenden Jahr von US-Gesellschaften angeführt. An oberster Stelle finden sich Zukunftstechnologiefirmen und technologiegestützte Unternehmen (ca. +30%), danach folgen eine Reihe von US-Blue-Chip-Unternehmen

(ca.+9%) und multinationale US-Grosskonzerne (ca.+3%). Derweil fällt die Wertentwicklung bei europäischen Aktien (ca.-4%) und insbesondere bei Aktien aus Schwellenländern (ca.-12%) negativ aus. Das jeweilige Risiko-Ertrags-Verhältnis ist abhängig vom Gewinnwachstum der in diesen Indizes enthaltenen Unternehmen. Gemäss den Konsens-Schätzungen der Analysten dürfte das Gewinnwachstum von US-Grosskonzernen in diesem Jahr bei rund 23% oder mehr liegen. Für Unternehmen aus Europa wird mit einem Wachstum von knapp 9% gerechnet, während es in den Schwellenländern rund 15% betragen dürfte. Zwischen dieser Rangliste und der Innovationsfähigkeit der unterschiedlichen Gruppen von Unternehmen besteht ein direkter Zusammenhang.

Drei Wellen von technologischen Innovationen hatten und haben weiterhin grossen Einfluss auf die Wirtschaftsdynamik.

1. Vergangenheit: von Anfang der 1990er Jahre bis Mitte der 2000er Jahre; 15-jähriger Zeitraum, in dem neue Technologien (u. a. das Internet) entstanden.

2. Gegenwart: seit Mitte der 2000er Jahre bis Mitte der 2020er Jahre; diese Welle, die seit 2005 auf den Technologien der ersten Welle aufbaut, ist von Disruption geprägt.

3. Zukunft und letzte Welle: ab Mitte der 2020er Jahre; 10–15 Jahre.

Auslöser für diese dritte und letzte Welle sind die architektonische Innovation und die zunehmende Konvergenz von Nanotechnologien, Biologie, IT (Quanten-Computing) und kognitiver Wissenschaft.

„WAS TECHNOLOGISCHE INNOVATIONEN BETRIFFT, SO BEFINDEN SICH DIE VERMÖGENSVERWALTUNG UND DAS ASSET MANAGEMENT ERST AM ANFANG DER INNOVATIONSWELLE“

Dieser Innovationstrend wirkt sich massiv auf die Weltwirtschaft aus, allen voran die Industrieländer. Reales Wirtschaftswachstum ist heute mit verhaltener Inflation und schwachen Produktivitätszuwächsen verbunden (Rückgang der Raten um 50%

DIE VIER TYPEN TECHNOLOGISCHER INNOVATIONSSCHOCKS



Quelle: Pictet Wealth Management – AA&MR

gegenüber dem Wachstumszeitraum nach dem Zweiten Weltkrieg). Entsprechend stark beeinflusst die Innovation die Performance von Vermögensanlagen. Als grundlegender Faktor prägt sie auch den aktuellen Ausblick für die nächsten zehn Jahre mit niedrigen Erträgen. Unsere Prognosen:

- Extrem niedrige Zinsen im Verhältnis zum nominalen BIP-Wachstum
- Nur noch ein Drittel so hohe Renditen auf US-Treasuries wie in den drei/vier vorhergehenden Jahrzehnten
- Rund 30% niedrigere Erträge auf Aktien von Industrieländern

Anleger, die ihren risikoadjustierten Ertrag steigern wollen, sollten Innovation als Anlagethema betrachten, weil sie die Wirtschaft und die Entwicklung von Anlagekategorien beeinflusst. Und: Sie sollten selbst innovieren. Beispielsweise mit einer Anpassung der Vermögensallokation, weg von der früher sehr erfolgreichen 60/40-Allokation (Aktien/Anleihen) und hin zu einem Stil wie jener der Stiftungen grosser US-Universitäten mit hochkarätigen alternativen Anlagen. Zudem sollten Anleger thematische Anlagestile verfolgen,

die über die klassischen benchmarkorientierten Strategien hinausgehen. Ein weiterer Anlageansatz besteht in der Entwicklung von nachhaltigen und sozial verantwortlichen Anlagestrategien, sogenannten SRI-Strategien. Denn die Millennials, die zunehmend hinter dem Erfolg führender Innovationsunternehmen stehen, bevorzugen Anlagen, die nicht nur einen finanziellen, sondern auch einen sozialen Mehrwert bieten.

Was technologische Innovationen betrifft, so befinden sich die Vermögensverwaltung und das Asset Management erst am Anfang der Innovationswelle. Hier dürfte die Zunahme von risikofaktor- und regimiebasierten Anlagen eine wichtige Rolle spielen.●

DER KONSUM UND SEINE FOLGEN

WIE ERTRAGSMAXIMIERUNG LANDSCHAFTEN ZERSTÖRT

Der Fotokünstler Mishka Henner schuf einen neuen Ansatz in der Fotokunst. Er verwendet Online-Satellitenbilder, um Verborgenes sichtbar zu machen – etwa die ökologischen Folgen unserer Nachfrage nach Fleisch, Öl und Solarstrom.



Jeder von uns ist Konsument, und die Produkte, mit denen wir unsere wachsenden Bedürfnisse befriedigen, sind oft für Umweltschäden in Böden und Meeren verantwortlich. Für uns sind diese meist nicht erkennbar, sodass wir uns der Auswirkungen unseres Verhaltens nicht bewusst sind. Wir wissen nicht mehr, wie oder wo unsere Nahrung produziert wird, und auch nicht, wie durch den Abbau von Rohstoffen ganze Landstriche geplündert werden.

In bestimmten Teilen der USA hat die extrem hohe Nachfrage nach Fleisch und Öl, zwei der wertvollsten Rohstoffe Nordamerikas, die Landschaft durch das Streben nach maximalem Output und Ertrag bis zur Unkenntlichkeit verändert. Naturgegebenes wird, so Mishka Henner, durch Spuren und Strukturen von Menschenhand ersetzt, die an die markanten Pinselstriche des abstrakten Expressionismus erinnern. Auf den Bildern, die er mit öffentlich verfügbaren Satellitenbildprogrammen zusammensetzt, werden diese Umweltschäden sichtbar.

Der 1976 in Brüssel geborene Künstler mit britischem Pass lebt heute in Manchester. Für seine rechenbasierte konzeptionelle Kunst erhält der mehrfach ausgezeichnete Künstler grosse Aufmerksamkeit. Seine Serie „Beef & Oil“ mit grossformatigen Fotoabzügen über die Fleisch- und Ölproduktion wurde 2014 für den Prix Pictet nominiert. Der internationale Fotopreis für Nachhaltigkeit im Umweltbereich war 2014 dem Thema Konsum und seinen verschiedenen Facetten gewidmet.

Der Künstler verwendet Google Earth als Quelle für sein Bildmaterial. Er fügt Hunderte von hochauflösenden Satellitenbildern eines Ortes zusammen. Mithilfe dieser Werkzeuge lassen sich dokumentarische Arbeiten anfertigen, ohne dass der Künstler selbst vor Ort sein muss. Henner konnte also online Indonesien und den Regenwald des Amazonas bereisen sowie die Ölsandvorkommen in Kanada dokumentieren. Und als er sich dabei mit Ölfeldern beschäftigte, wurde er auf die „Feedlots“ genannten Mastbetriebe in der US-Massentierhaltung aufmerksam, deren Funktion in der schnellen Endmast und dem Schlachten der Tiere besteht.

„Nahezu das gesamte in den USA konsumierte Fleisch kommt aus Feedlots“, sagt er. „Es handelt sich um riesige Freigehege

mit Boxen und Trögen, wo jeweils bis zu 100 000 Rinder die letzten drei bis sechs Monate ihres kurzen Lebens verbringen. Dank des aus Mais, Proteinzusätzen und Antibiotika bestehenden Futters legen sie pro Tag bis zu vier Pfund an Gewicht zu. In diesen Mastbetrieben, in denen 97 Prozent des gesamten in den USA konsumierten Fleisches produziert werden, ist alles darauf ausgelegt, den Fleischertrag zu maximieren. Sie sind vor allem so konzipiert, dass sie Leben und Tod der Tiere beschleunigen, angefangen beim Futter der Tiere bis hin zur Grösse der Rohre, die tierische Abfälle in riesige Gift verströmende Auffanggruben leiten.

„Ich ernähre mich weder vegetarisch noch vegan, aber ich finde es schon bemerkenswert, dass unsere Gesellschaft an diesem Punkt angelangt ist. Das Ausmass der Mastbetriebe konnte vom Boden aus bisher nicht mit der Kamera erfasst werden. Sogenannte Ag-gag-Gesetze verhindern in den USA, dass Tierrechtsaktivisten und womöglich auch Verbraucher sehen, was in den Betrieben vorgeht. Auf Satellitenbildern ist das Ausmass jedoch erkennbar: Die natürliche Landschaft nimmt das Aussehen von Schalttafeln an, wie sie die Fleischindustrie für ihre Logistik verwendet.“

Auch die Ölfelder in den USA haben Landschaften bis zur Unkenntlichkeit verändert und der Natur Strukturen übergestülpt, die für die Erschliessung, Gewinnung und Verteilung von Öl notwendig sind. Wie ein

Journalist der *New York Times* einmal ganz richtig bemerkt hat, besteht zwischen den Feedlots und der Ölindustrie ein Zusammenhang: Für den Anbau dieser riesigen Mengen an Mais, der als Futter für die Tiere dient, bedarf es enormer Mengen an chemischem Dünger, für dessen Herstellung riesige Mengen Ölerforderlich sind.

Jüngst dominieren auch immer mehr Windfarmen und Solarparks weite Landschaften der USA. Sie sollen dazu beitragen, die angestrebte stärkere Nutzung erneuerbarer Energien und eine Senkung des CO₂-Ausstosses aus fossilen Energieträgern wie Kohle und Öl zu erreichen. Die Farmen weisen einige Gemeinsamkeiten mit den Mastbetrieben und Ölfeldern auf, wie etwa die ähnlichen geometrischen Schalttafel-Muster. 2017 ging in Texas die Photovoltaik-Anlage East Pecos Solar Facility mit 120 Megawatt ans Netz. Die Anlage erstreckt sich über fast 400 Hektar Land und besteht aus ca. 1,2 Millionen Solar-Modulen.

„Früher sah ich Kunst als reine Ausdrucksform – ich reiste durch die Welt und versuchte, den entscheidenden Augenblick mit meiner Kamera einzufangen. Aber echte Kunst versucht nicht, nostalgischen Vorstellungen nachzujagen, sondern Dinge so zu sehen, wie sie sind. Das heisst, aktuelle Technologien nutzen, um etwas Wesentliches über den jeweiligen Gegenstand der Fotografien zu erfassen. Ich sah, wie all meine Freunde und Kollegen aus der

Fotoszene fast ihre gesamte Zeit vor dem Computer und im Internet verbrachten.“

Als Mishka Henner 2012 den Kleinen Hans Award erhielt, sprach die Jury von einem neuen Ansatz der Fotografie, bei dem Fotografen nicht zwangsläufig selbst Bilder aufnehmen, sondern vorhandene Fotografien verwenden. Als frühes Beispiel erwähnte sie Mishka Henners *Fifty-One US Military Outposts*. Das im Selbstverlag erschienene Buch enthält Google-Satellitenbilder, die die Ausbreitung von US-Militärbasen auf der ganzen Welt dokumentieren.

„Damit wollte ich herausfinden, ob sich die Tools dazu eignen, etwas so unglaublich Komplexes und Umfangreiches wie die militärische Macht der USA auf einfache Weise darzustellen. Damals gab es rund 700 US-Stützpunkte. Ich habe 51 davon in verschiedenen Ländern aufgespürt. Zwei Drittel liessen sich zwar leicht auf der Website der US-Streitkräfte lokalisieren, die restlichen Standorte waren hingegen schwierig zu finden, da es sich häufig um verdeckte Basen handelte. Ich wollte herausfinden, ob das Internet, das voll mit vertraulichen Informationen ist, verborgene Bilder dieser Basen preisgibt – was in der Tat so war.“

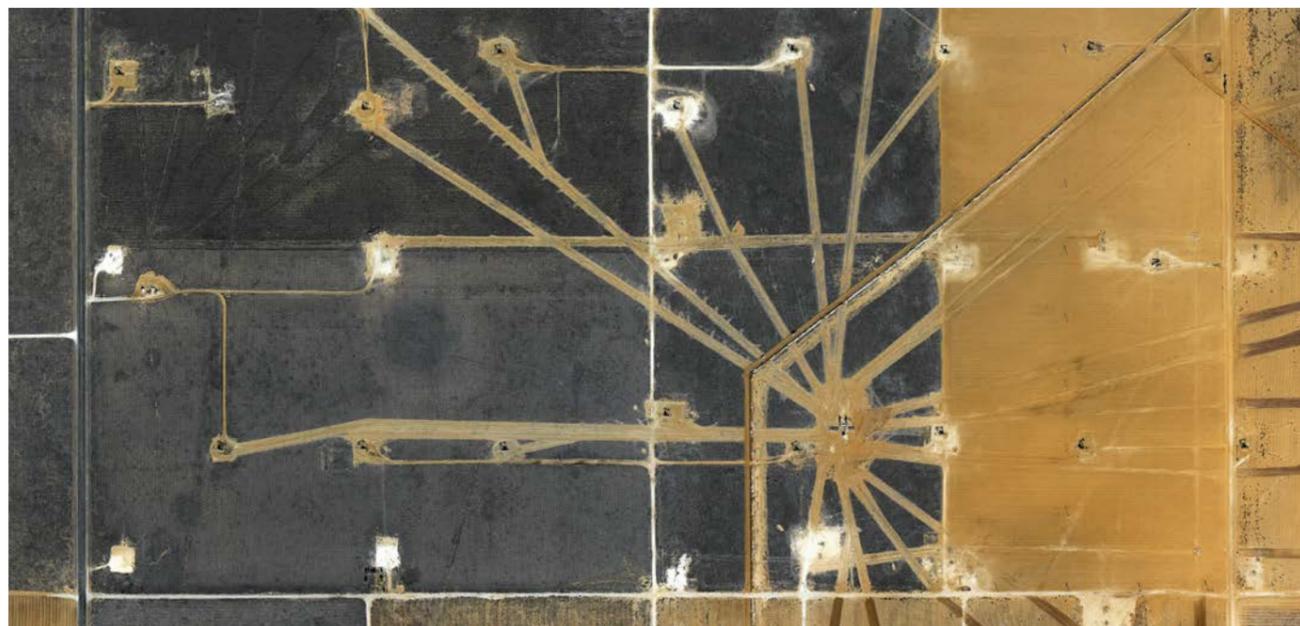
Die Bilder selbst seien für ihn eher unbedeutend. Ihn interessiere in erster Linie das Material, das Zusammenstellen und Präsentieren der Daten. „Bei Konzeptkunst geht es vor allem um die Handlung als solche. Sie ist wichtiger als Ästhetik.“ ●

MITTEILUNG AN DIE REDAKTION

Die Pictet-Gruppe ist ein von derzeit sieben Teilhabern geführtes Unternehmen, dessen Grundsätze bezüglich Eigentumsübertragung und Nachfolgeregelung sich seit der Gründung im Jahr 1805 nicht verändert haben. Sie ist ausschliesslich in den Bereichen Wealth Management, Asset Management und Asset Services tätig, betreibt kein Investmentbanking und ist nicht im Kreditgeschäft aktiv.

Mit verwalteten oder verwahrten Vermögen von CHF 512 Mrd. per 30. Juni 2018 (USD 516 Mrd., EUR 442 Mrd., GBP 391 Mrd.) zählt die Pictet-Gruppe heute zu den führenden unabhängigen Vermögensverwaltern Europas.

Sie hat ihren Hauptsitz in Genf, beschäftigt derzeit über 4300 Personen und ist mit insgesamt 27 Büros weltweit präsent: Amsterdam, Barcelona, Basel, Brüssel, Dubai, Frankfurt, Genf, Hongkong, Lausanne, London, Luxemburg, Madrid, Mailand, Montreal, München, Nassau, Osaka, Paris, Rom, Singapur, Stuttgart, Taipeh, Tel Aviv, Tokio, Turin, Verona und Zürich.



Levelland Oil Field 2, Hockley County, Texas, 2013

PICTET-REDAKTIONSTEAM

DESIGN

Forth Studio

FOTOGRAFIE

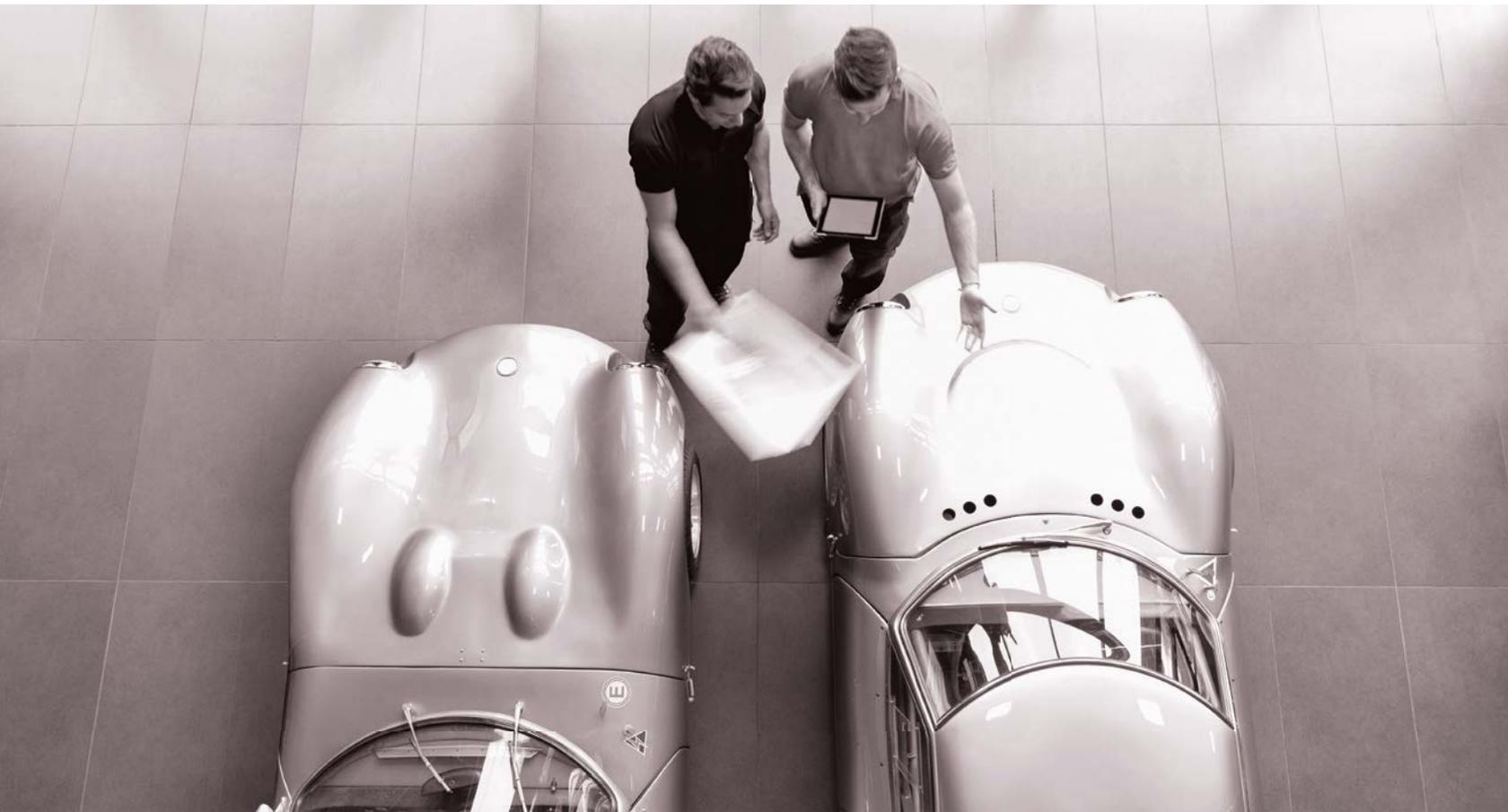
Andreas Raun, T.J. Proechel, Christoffer Rudquist, Brigitte Besson, Jens Passoth, Aline Kundig und Rebecca Lupton

VERFASSER

John Willman

Sie haben mit
Ihren Ideen ein
Vermögen aufgebaut.
Wir sorgen dafür,
dass es Ihnen
erhalten bleibt.

Asset Management
Wealth Management
Asset Services



Zürich +41 58 323 77 77
Basel +41 58 323 6565
gruppe.pictet

 **PICTET**
1805

Building Responsible Partnerships