

«Menschen lagen schon häufig daneben»

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen gibt mit dem St. Gallen Symposium die Studie «Voices of the Leaders of Tomorrow» heraus.

Interview: Stefan Borkert

Nachhaltigkeit und Klimawandel sind die Schwerpunkte der Studie «Stimmen der Führungskräfte von morgen», die Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen wieder in Kooperation mit dem St. Gallen Symposium publiziert hat. Institutsdirektor Andreas Neus sagt, dass das Verständnis von Spannungen helfe, eine Grundlage zu schaffen, auf der Manager und politische Entscheidungsträger eine nachhaltige Zukunft für alle kommenden Generationen schaffen könnten.

Da gibt es noch viel zu tun. So ist ein Ergebnis der Studie, dass nur 27 Prozent der kommenden Manager, aber 87 Prozent der älteren Führungskräfte der Meinung sind, dass die ältere Generation von Chefs bereit ist, die notwendigen Massnahmen für einen nachhaltigen Wandel zu ergreifen. Darüber hinaus glauben die kommenden Führungskräfte nicht, dass das Gewicht von Entscheidungen, die die Zukunft betreffen, gerecht zwischen den Generationen verteilt ist.

Was bedeutet der sogenannte Generationenvertrag für Unternehmen?

Andreas Neus: Aus meiner Sicht sollten Unternehmen als «good corporate citizens», als verantwortungsbewusste Unternehmensbürger, versuchen, immer auch die nächste und übernächste Generation bei ihren strategischen Überlegungen mitzudenken.

Sollen Entscheidungen getroffen werden, die die zukünftige junge Generation schon miteinbeziehen?

Auf jeden Fall! Gerade auch vor dem Hintergrund gesellschaftlich und technologisch getriebener Veränderungen und Innovationen. Wer ohne die nächste Generation plant, wird meines Erachtens keine optimalen strategischen Entscheidungen treffen können.

Geht das überhaupt? Wir reden von einem Zeitraum von 25 Jahren, was etwa einer Generation entspricht.

Eine strategische Vorausschau über 25 Jahre ist schwierig, wie man an früheren Vorhersagen zu unserer Zeit leicht erkennen kann. Es gibt zwei zentrale Probleme. Einerseits ist man immer versucht, bisherige Entwicklungen linear weiterzudenken und die Auswirkungen exponentieller Veränderungen zu unterschätzen. Andererseits haben wir oft unhinterfragte Annahmen, die uns dramatisch in die Irre führen können, sogenannte Toxic Assumptions. Wer bessere Entscheidungen treffen möchte, sollte sich nicht nur mit der Belastbarkeit verfügbarer Informationen, sondern auch mit typischen Denkfehlern und der Güte des eigenen «mentalen Modells» der Welt beschäftigen.

Unternehmen haben Strategiepläne für drei bis fünf Jahre. Da spielt der Generationenvertrag weniger eine Rolle, oder?

Der Generationenvertrag ist auch eine wichtige Grundlage des gegenseitigen Vertrauens und des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Diese Themen sind zu jeder Zeit wichtig. Ohne ein Vertrauen in den Generationenvertrag wird die Polarisierung der Gesellschaft entlang

der Altersdimension zunehmen. Und das würde nicht erst in 25 Jahren zum Problem.

Die technologische Entwicklung, Stichwort Digitalisierung, schreitet noch schneller voran. Ist das nicht das entscheidende Spielfeld für Unternehmen?

Technologie beschleunigt viele Veränderungen. Sie ist aber letztlich nur ein Werkzeug. Unternehmen gewinnen und verlieren, je nachdem ob sie Kunden einen klaren und nachgefragten Mehrwert liefern. Die Bedeutung der Digitalisierung für den eigenen Mehrwert im Vergleich mit Konkurrenten im Markt muss verstanden und sinnvoll genutzt werden. Technologie kann helfen, Herstellungs- oder Transaktionskosten zu reduzieren. Sie kann neue Märkte eröffnen und neue Angebote ermöglichen. Aber wer die Faszination einer Technologie mit echtem Mehrwert für die Kunden verwechselt, wird im Markt eine böse Überraschung erleben.

Unternehmen müssen Entscheidungen treffen, wie etwa neue Bezahlssysteme, Einsatz von KI bei der Produktion und in der Verwaltung. Helfen Marktstudien?

Es ist wichtig zu verstehen, was zum Beispiel KI wirklich kann und was nicht, was als Hype verpufft und was bleibt. Und wie Kunden darauf reagieren. Marktstudien können helfen zu verstehen, was Kunden wertschätzen, wo es ungedeckten Bedarf gibt und welcher Mehrwert ist ihnen besonders wichtig ist. Es ist hier aber wichtig, unter die Oberfläche zu schauen und zu verstehen, wie Men-



Andreas Neus, Direktor des Nürnberg Instituts für Marktentscheidungen, sagt, Leitende von Unternehmen sollten die nächsten zwei Generationen bei Entscheidungen mitberücksichtigen. Bild: Donato Caspari

schen sich wirklich verhalten und entscheiden und welche Motive und Gewohnheiten dies beeinflussen. Qualitative Forschung ist daher eine wichtige Ergänzung zu quantitativen Daten.

Wird bald künstliche Intelligenz Entscheidungen treffen, die die Marktbearbeitung von Unternehmen betreffen?

Im operativen Marketing werden viele Dinge, die früher menschliche Entscheidungen waren, schon von Algorithmen erledigt, zum Beispiel welche Werbung Sie auf Streaming-Plattformen sehen. Teilweise werden auch Preispunkte mit aufwendigen Verfahren optimiert. Aber auch in strategischen Fragen der Marktbearbeitung hält KI durchaus Einzug, wenn auch noch eher in der Analysephase. Man ist versucht, zu glauben, dass bei «echten strategischen Entscheidungen» der Mensch nicht von einer KI zu schlagen ist. Mit solchen Annahmen lagen wir Menschen aber schon häufig daneben.

Wird uns das sogenannte Bauchgefühl durch den Einsatz der neuen Technologien abhandkommen?

Es kann durchaus sein, dass wir uns so weitgehend auf Technologien verlassen, dass wir Fehlentscheidungen einer KI nur noch schwer erkennen. Wer nie gelernt hat, selbst mit einer

Karte zu navigieren, Entfernungen oder Himmelsrichtungen abzuschätzen, verlässt sich eventuell auf die Navigation seines Handys und findet sich in der «richtigen Strasse», aber im falschen Ortsteil wieder. Wer keine Überschlagsrechnungen mehr lernt, bemerkt vielleicht nicht, wenn eine KI um eine Grössenordnung daneben liegt.

Wo ziehen Sie die rote Linie der Abhängigkeiten von KI und maschinellen Lernen?

Die muss man je nach Anwendung und Risiko für Leib, Leben und Gesundheit anders ziehen. Hier gibt es meines Erachtens keine allgemeine Regel.

Wird es Roboter-CEOs geben?

Als Marketing-Aktion wurden schon einige Roboter-CEOs proklamiert. Bei genauerem Hinsehen waren es eher aufgebohrte Expertensysteme oder Chatbots.

Werden bei Unternehmen Entscheidungen, die das Klima beeinflussen, stark von Technologien beeinflusst?

Technologien können sowohl klimaschädlich, so etwa Kryptowährungen mit Arbeitsnachweis (Cryptocurrencies mit Proof-of-Work), als auch klimaschonend sein. Denken Sie an Videokonferenzen. Eventuell kann künftig mit virtueller Realität beim Reisen CO₂ gespart

werden. Eine pauschale Antwort fällt hier schwer.

Braucht es aber dennoch Möglichkeiten, die Unternehmen nicht in eine Totalabhängigkeit von neuen Technologien und dem Internet bringen?

«Totalabhängigkeit» finde ich ein schwieriges Wort. Man könnte auch von der «Totalabhängigkeit» von Strom und Transportmitteln sprechen. Es ist für die meisten Unternehmen ebenso schwer denkbar, sich hier «unabhängig» zu machen, wie «unabhängig» vom Internet.

Stichwort Cyberattacken, Blackout?

Das sind Herausforderungen, die meines Erachtens viel stärker die Gesellschaft und die öffentliche Infrastruktur und die Gesundheitsversorgung betreffen als einzelne Unternehmen. Ein Cyberangriff auf eine Bank legt die Bank lahm. Das wäre für die Kunden ärgerlich, aber nicht tödlich.

Was ist gefährlicher?

Ein Cyberangriff auf ein Klärwerk, ein Spital oder die Flugsicherung ist viel gefährlicher. Hier müssen wir als Gesellschaft die richtigen Kompetenzen und Rahmenbedingungen schaffen, um diese Systeme sicher zu machen und um dezentrale Ausweichmöglichkeiten, sogenannte Fall-Back-Lösungen, zu haben.

Catam Asset Management AG

Die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt

Nach dem desaströsen Aktienjahr 2022 mit Verlusten von rund 20 Prozent fragen sich viele Anleger wieder einmal, ob nun der richtige Zeitpunkt für den Einstieg ist. Heute trifft diese Frage auf ein Umfeld, welches von einem Krieg in Europa, einer hohen Inflation und steigenden Zinsen geprägt ist. In sieben Jahrzehnten seit dem zweiten Weltkrieg hat die US-Notenbank 14 Zinserhöhungszyklen durchgeführt. Elf davon endeten in einer Rezession. Die Zentralbanken handeln zu spät und gehen dann zu weit. Dieses Muster ist auch im aktuellen Zyklus erkennbar. Somit dürften Zweifel aufkommen, ob im aktuell rezessiven Umfeld ein Einstieg ratsam ist.

Der Blick in die Geschichte ist hilfreich. Seit 1928 gab es in der Schweiz 14 Bärenmärkte, welche durchschnittlich neun Quartale dauerten und einen durchschnittlichen Kursverlust von 33 Prozent verzeichneten. Die 13 Bullenmärkte dauerten im Durchschnitt 18 Quartale und brachten einen Kursge-



Markus Gerner, Catam Asset Management AG. Bild: zvg

winn von 141 Prozent. Haussephasen dauerten also länger und machten die in Bärenmärkten erlittenen Verluste mehr als wieder wett. Der Zeitpunkt des Markteintrittes scheint langfristig eine geringe Rele-

vanz für den Anlageerfolg zu haben.

Diese These wird auch vom schockierend mässigen Erfolg der aktiven Portfoliomanager unterstützt. Sie versuchen mit dem richtigen Timing eine Überrendite zu erzielen, um ihre hohen Gebühren zu rechtfertigen. In den letzten zehn Jahren schlugen über 90 Prozent der aktiven Manager die globale Benchmark aber nicht. Der Dispositionseffekt (die Neigung von Marktakteuren, Gewinner zu früh abzustossen und zu lange an Verlierern festzuhalten) macht den aktiven Managern oft einen Strich durch die Rechnung.

Deshalb stellt sich mit dem langfristigen Anlagehorizont, der zielführenden Strategie und einer hohen Qualität der Geldanlagen die Frage des richtigen Zeitpunkts gar nicht. Wichtig ist, dass man dauerhaft investiert bleibt. (Anzeige)

Kontakt
Catam Asset Management AG
Website: www.catam.li

	Valor	Datum	Preis	YTD Perf.
Obligationenfonds				
LGT Sustainable Bond Global (EUR)	10689290	05.05.23	1'419.44	-0.3%
LGT EM LC Bond Fund (USD)	13363467	05.05.23	995.77	7.4%
LGT Sustainable Bond Global Inflation Linked (USD)	14857803	05.05.23	1'113.21	2.5%
Aktienfonds				
LGT Sustainable Equity Global (USD)	14854046	05.05.23	2'513.86	6.9%
LGT Sustainable Quality Equity Hedged (USD)	18390780	05.05.23	2'703.89	10.7%
Gemischte Fonds				
LGT Premium Strategy GIM (USD)	24285133	31.03.23	1'639.15	-5.4%
LGT GIM Balanced (USD)	10846888	02.05.23	14'759.45	3.8%
LGT GIM Growth (USD)	10846925	02.05.23	16'514.10	4.3%
LGT Alpha Indexing (USD)	34702174	04.05.23	1'131.57	4.6%
Liquide alternative Anlagen				
LGT Dynamic Protection (USD)	36446923	04.05.23	881.57	-1.7%

Alle Angaben ohne Gewähr