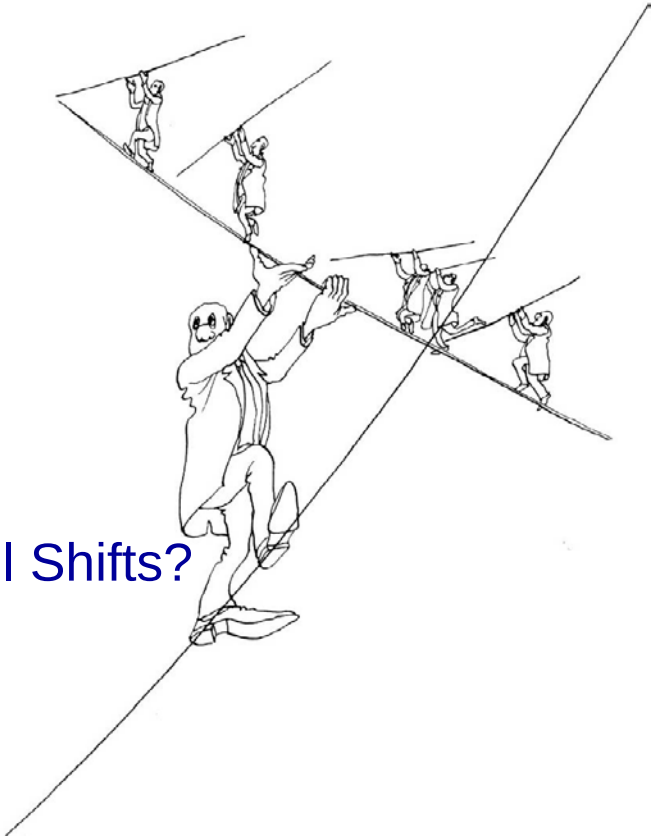
STIFTUNG
RISIKO-DIALOG
ST.GALLEN

4. Wissensatelier
Zürich, 19. Januar 2017
„Skill Shift – Über die Fähigkeiten und Rollen, die den Unterschied“. . .



Matthias Haller

Funktionen-Ansatz-

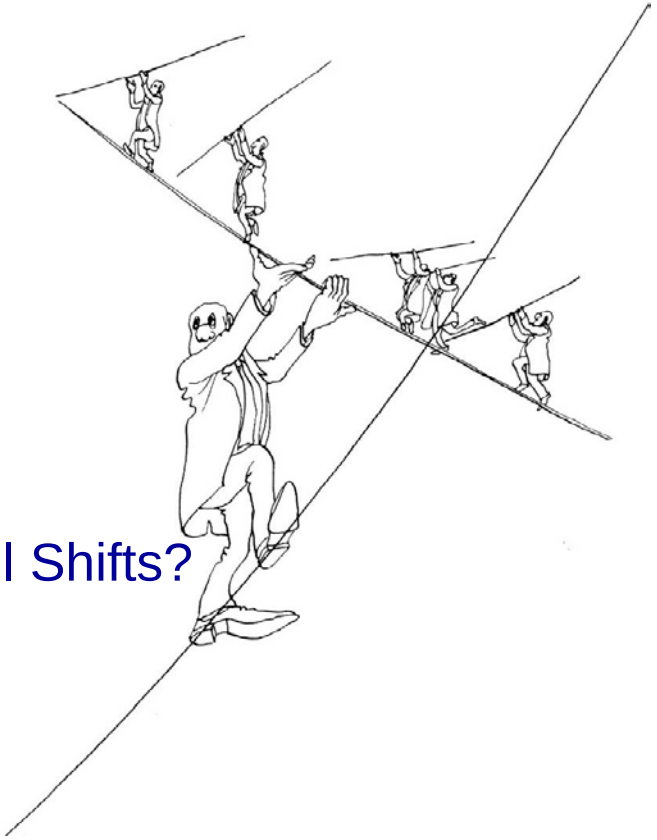
Führungsinstrument auch im Zeichen eines Skill Shifts?

matthias.haller@unisg.ch

STIFTUNG
RISIKO-DIALOG
ST.GALLEN

STIFTUNG
RISIKO-DIALOG
ST.GALLEN

4. Wissensatelier
Zürich, 19. Januar 2017
„Skill Shift – Über die Fähigkeiten und Rollen, die den Unterschied“. . .



Matthias Haller

Funktionen-Ansatz-

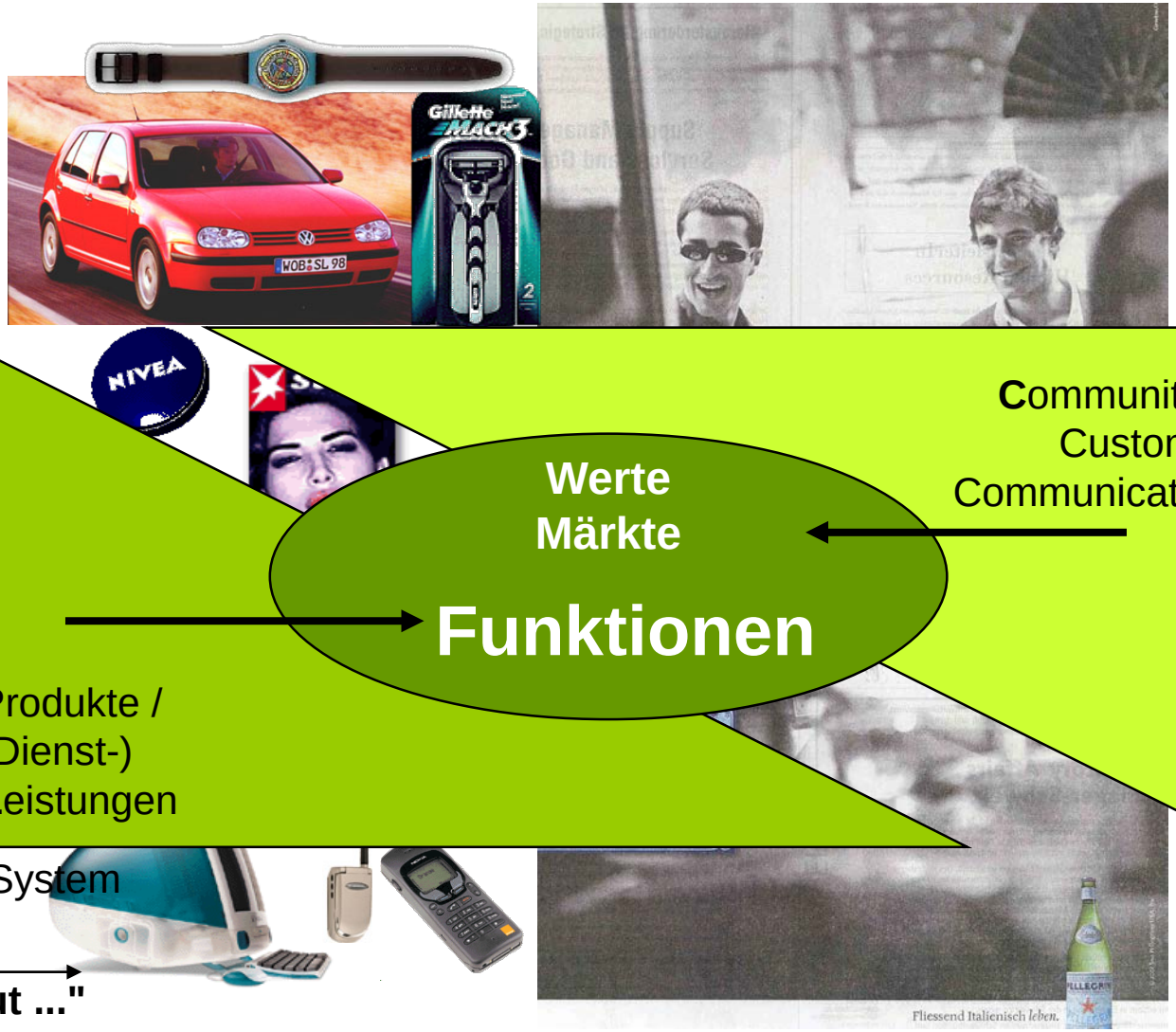
Führungsinstrument auch im Zeichen eines Skill Shifts?

matthias.haller@unisg.ch

STIFTUNG
RISIKO-DIALOG
ST.GALLEN

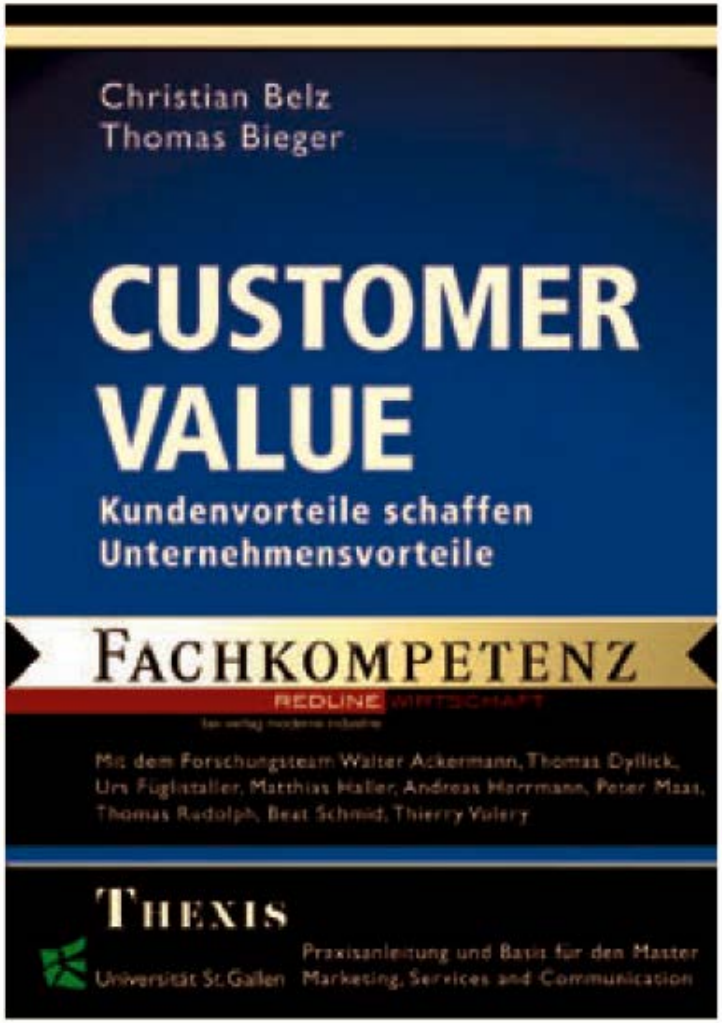
Funktionen-Ansatz als "Linking Pin" zwischen L- und C-Ansatz

"Outside in ..."



"Inside out ..."

"Funktionen-Ansatz"



- Text: vgl. Haller Matthias (unter Mitarbeit von Hartmann Kaspar), "Funktionen-Ansatz", in: Christian Belz/Thomas Bieger (Hrsg.) Customer Value - Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Verlag Thexis St. Gallen, S. 745-760 (2004-06)

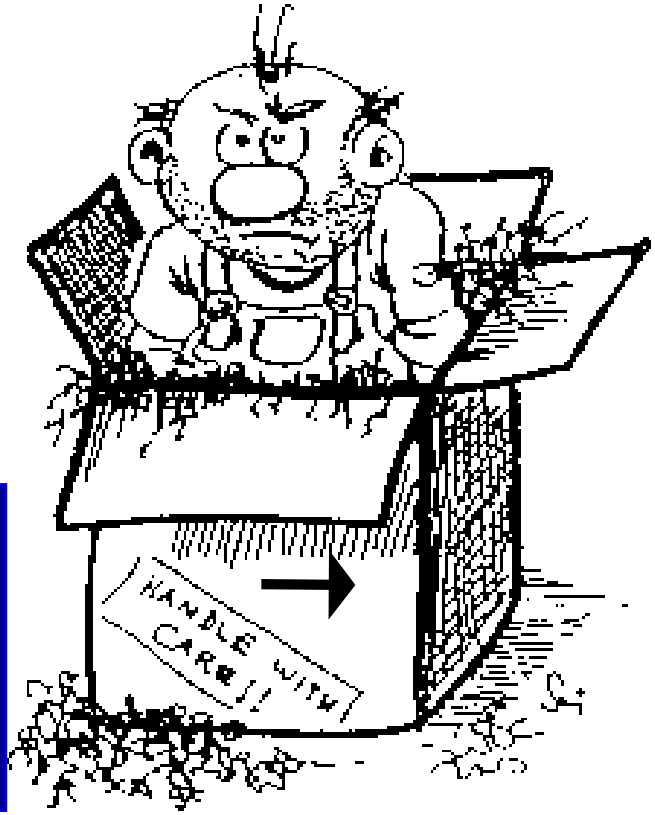
Funktionendenken: zentrale Fragen

- **Welche Funktion** wird durch welche Leistung aus Kundensicht wirklich wahrgenommen?
- **Welche Funktion(en)** erfüllen wir besonders gut, welche wollen wir verstärken und vertiefen?
- **Welche** durch uns erfüllte Funktion könnte künftig durch (potenzielle und aktuelle) Konkurrenten übernommen werden?

Funktion bedeutet "Unabhängigkeit vom Produkt"
("It‘s all about substitution")

Funktionen erfüllen – nur im Rahmen von Prozessen

Qualität ist, wenn
der Kunde zurückkommt
und nicht das Produkt



Zeitpunkt

Produktübergabe

Haben und Besitzen

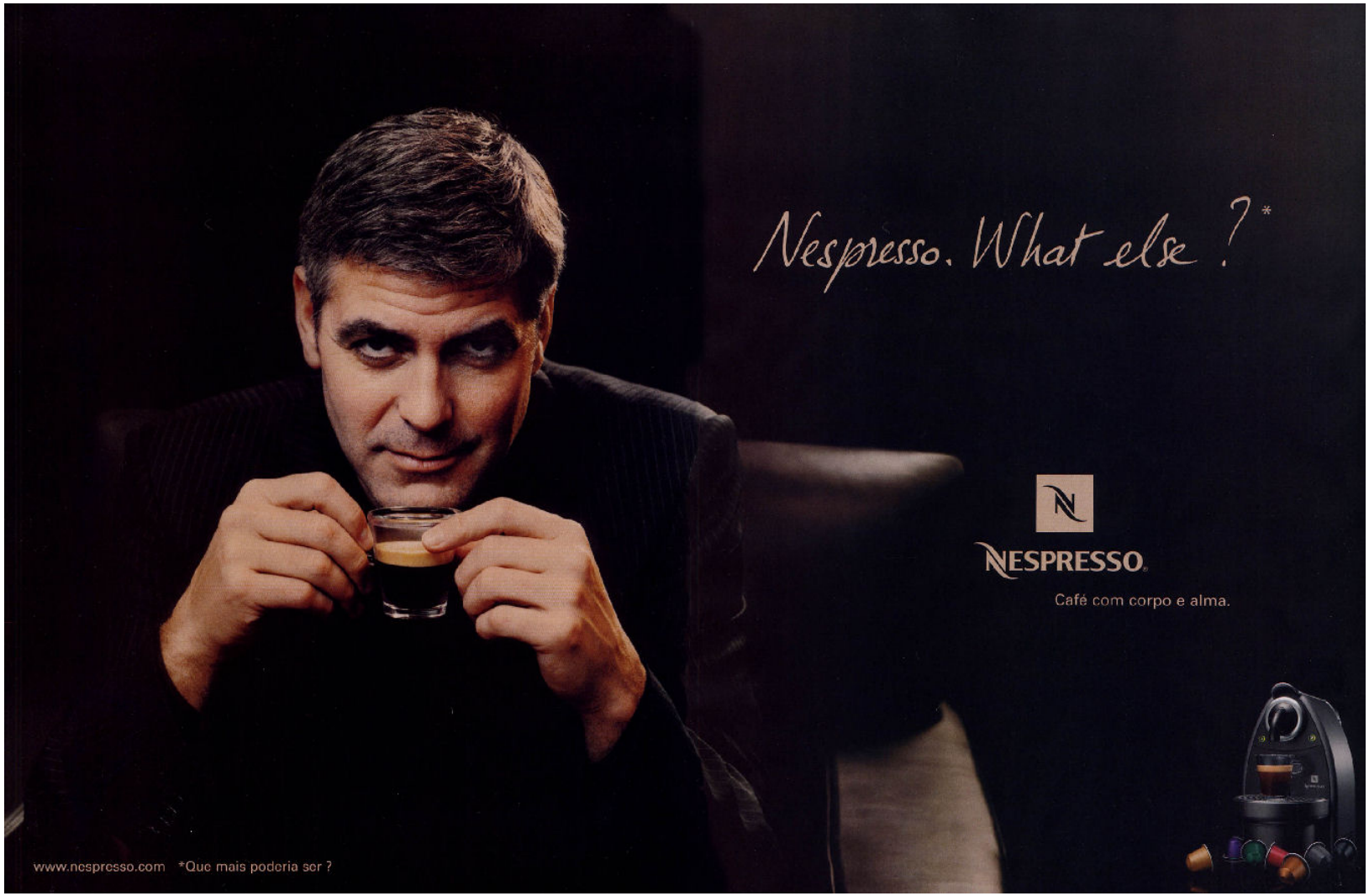
Zeitraum

Funktionserfüllung

Pflege

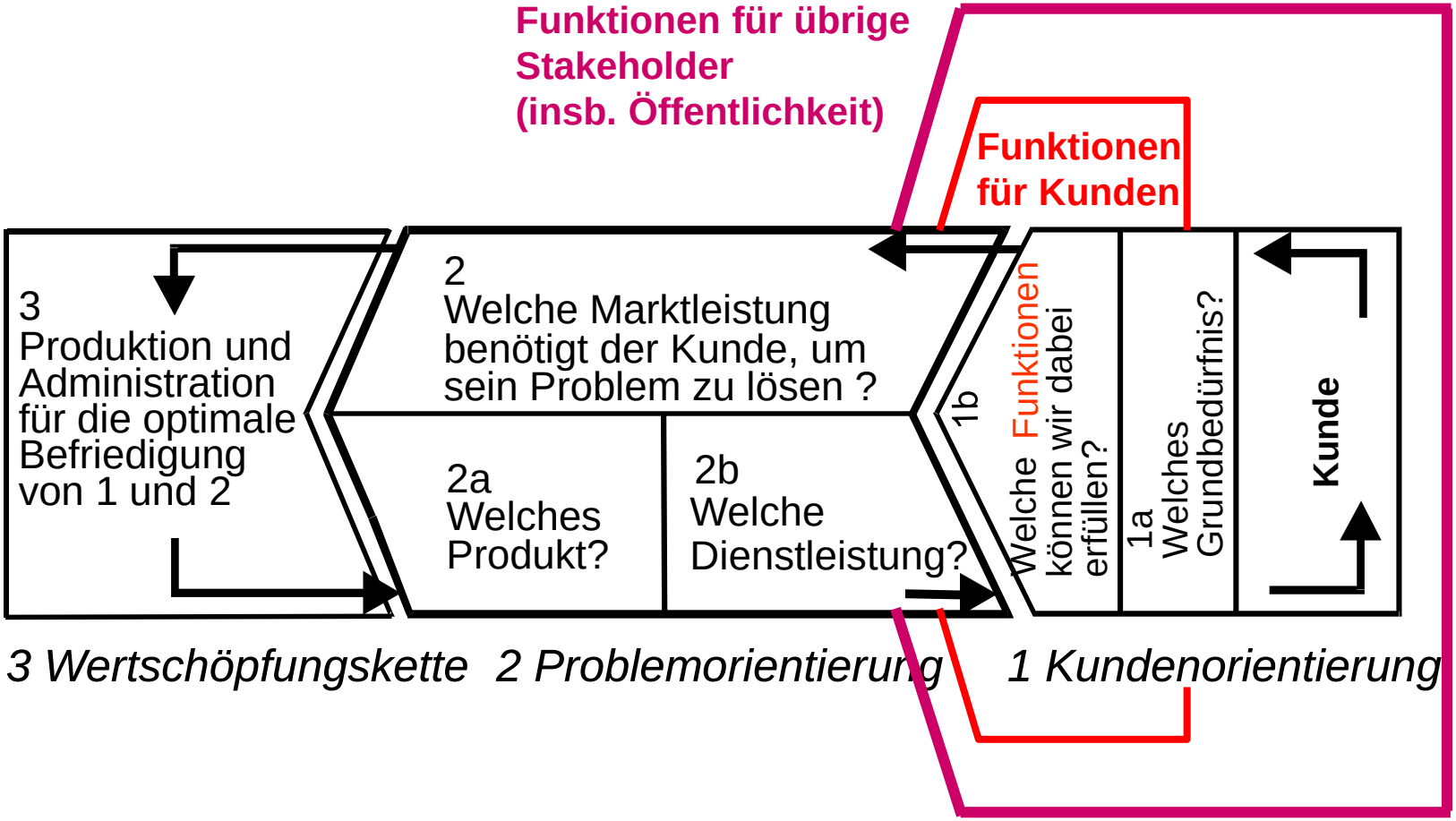
Prozess vor Hardware - selbst bei Industrieprodukten ...

Prozess vor Hardware - selbst bei Industrieprodukten ...



und: Einbettung in gesellschaftliches Geschehen

Funktionen - vom direkten Kundenkontakt bis zur "Gesellschaft"



STIFTUNG RISIKO-DIALOG ST.GALLEN

Beispiel: Was ist die Funktion eines Restaurants?

	negativ ./.	positiv +	
	soz.	techn.	fin.

……

……

……

……

……

……

Wir verkaufen zum Steak auch das Wohlbefinden

Manfred Holl

Tischgespräch mit Manfred Holl. Wie ein Steak zum Marken-

teil: Ob Hackfleisch nach dem McDonald's System oder Fleischstücke à la Maredo –

Feld der spezialisierten Restaurants. Noch in diesem Jahr wird der Geschäftsfüh-

„Sicher läßt sich über das Angebot der amerikanischen

Beispiel: Was ist die Funktion eines Restaurants?

	negativ ./.	positiv +
soz.		
techn.		
fin.		

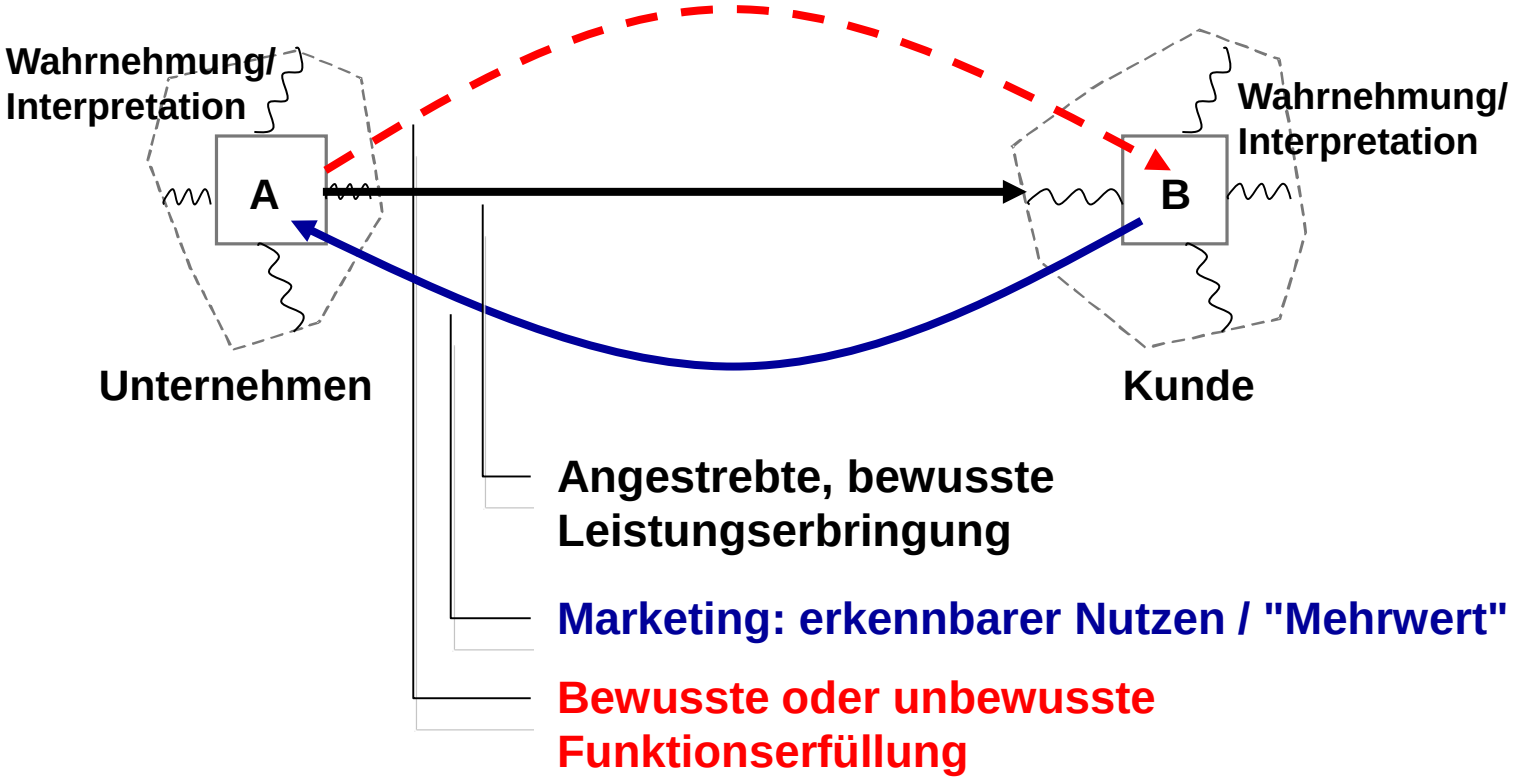
Essen **+ / ./.**

Hochzeit **+ / ./.**

Abschluss Diplomkurs **+ / ./.**

Public viewing **+ / ./.**

Funktionserfüllung: Mehr als "Nutzen" …



Fall: 'Flyer'

Vision | Umsetzung | Erfahrung

Wir elektrifizieren die Velobranche!

- Mobilitätslösungen der Zukunft
- Gesundheit
- Freizeit
- Ökologie

FLYER
Innovation in Mobility

Fall: 'Flyer'

Funktionen

FLYER
Innovation in Mobility

FLYER Besitzer

- Lustvolle Mobilität
  ➔ Lächeln beim bergauf fahren
- Trainings-Effekt
  ➔ Grundlagentrainingsbereich
- Gesundheit
  ➔ Fettverbrennungsbereich, Bewegung u
  Gelenke, Aktivierung aber keine Überlast
  sicheres Anfahren an Kreuzung und Berg
- Ökologie
  ➔ Lustvoll, ökologisch mobil sein (Neben

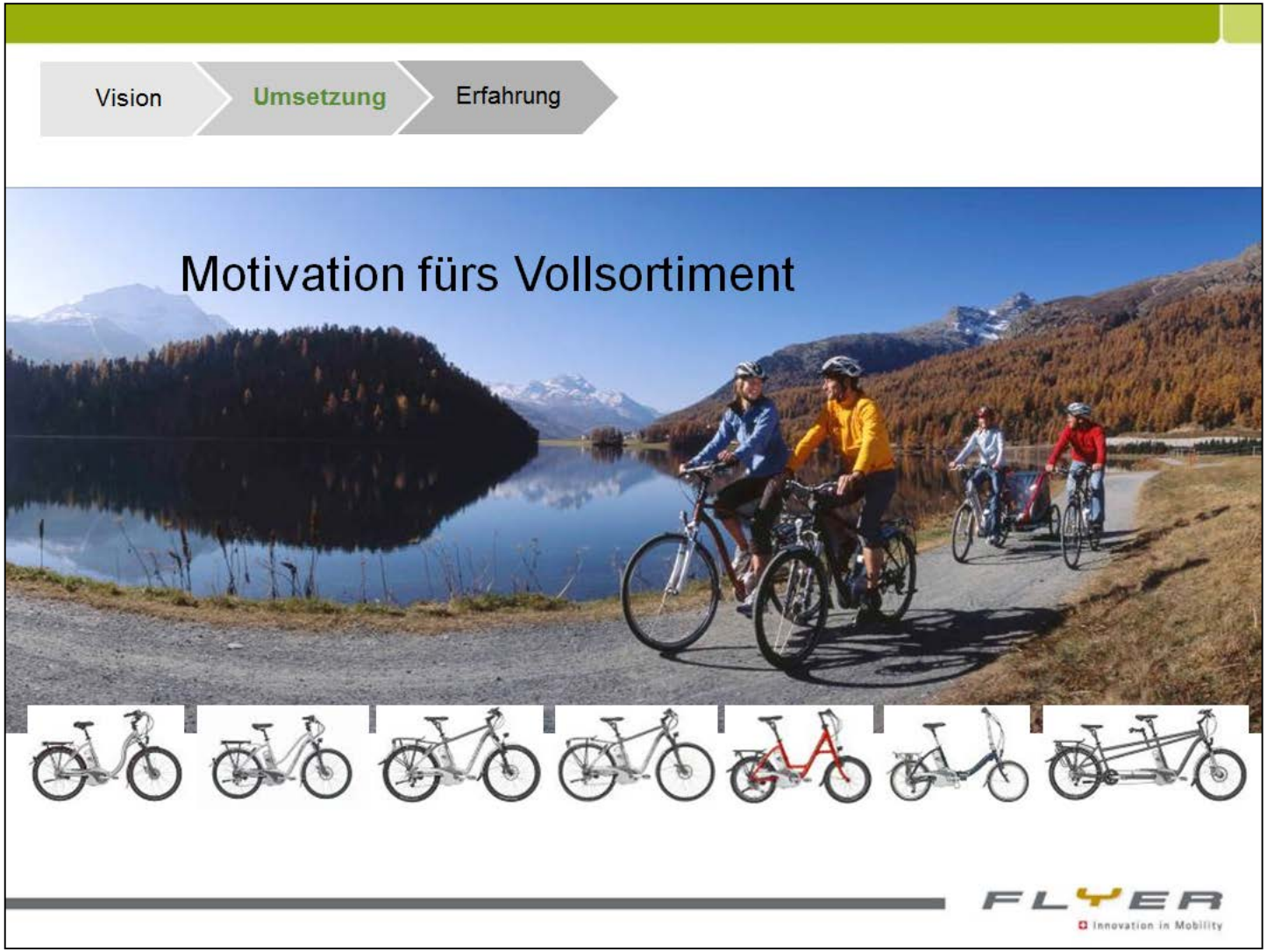
Funktionen

FLYER
Innovation in Mobility

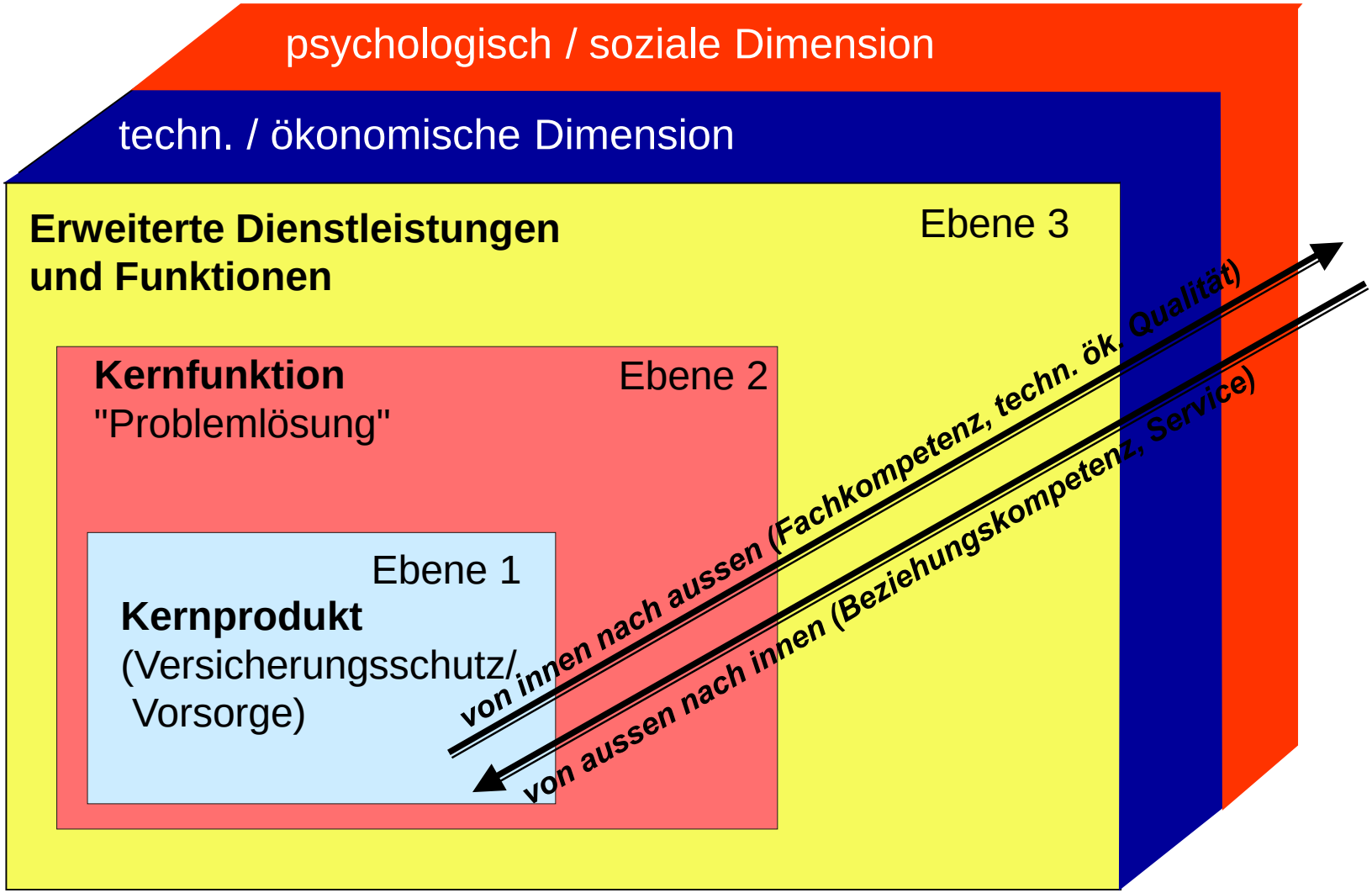
FLYER Besitzer

- Ehe-Retter
  ➔ Paare fahren wieder gemeinsam Rad
- Neues Leben schenken
  ➔ Nach Herzinfarkt, mit MS-Diagnose, etc. wieder über den Albula-Pass fahren können. 100% Gipfelgefühl, 50% Leistung
- Sich selber besser spüren
  ➔ Wetter spüren, Haut-Dichtigkeit einem Feldtest unterziehen, riechen wie der Flieder in Nachbars Garten und das frisch gesägte Holz im Wald duftet.
- Ökologie
  ➔ Lustvoll, ökologisch mobil sein (Nebenfunktion, „Abfallprodukt“

Fall: 'Flyer'

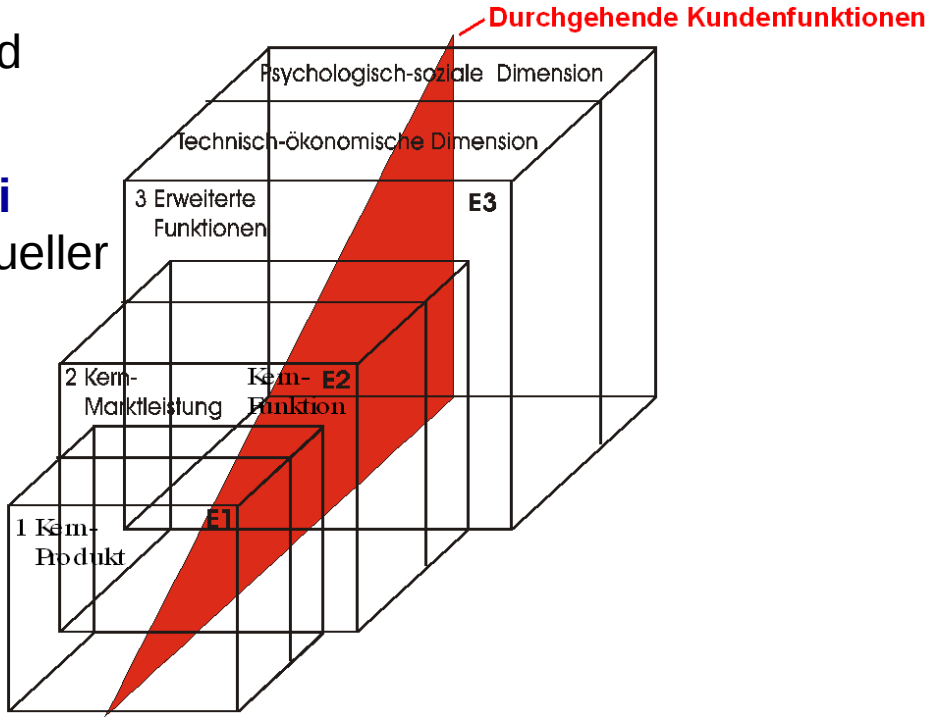

Vision
Umsetzung
Erfahrung
Motivation fürs Vollsortiment
FLYER
Innovation in Mobility

... mit Vertiefung und Verknüpfung:



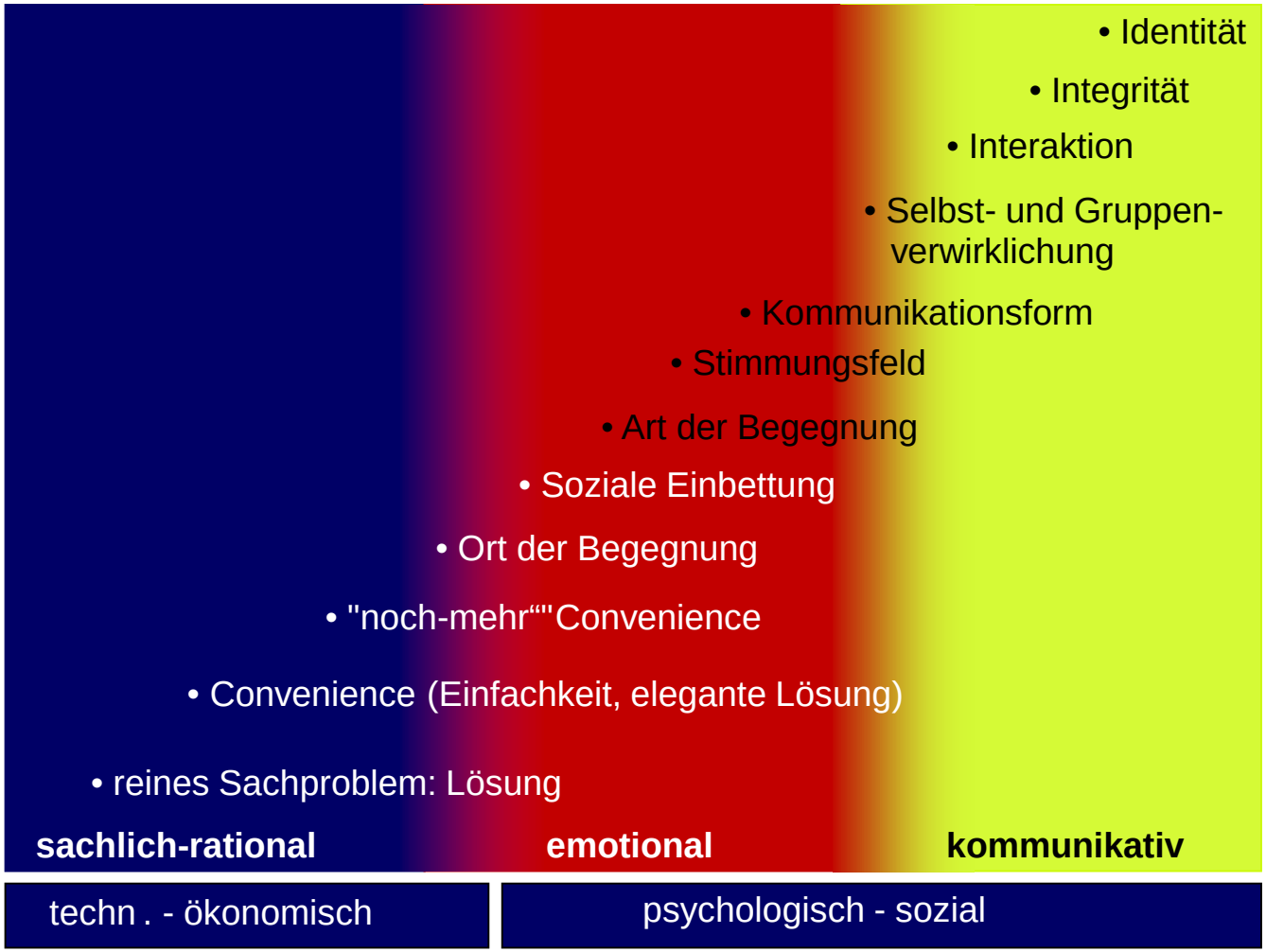
3-Ebenen: die Interaktion

- **fliessende Grenzen zwischen den Leistungsebenen**
  (durchgehender Kommunikations- und Kulturaspekt)
- **Reihenfolge der Verwirklichung frei**
  (abhängig von Beziehung und individueller Situation)
- **auf allen Ebenen:**
  - **technisch - ökonomische** und
  - **psychisch - soziale** Dimension



STIFTUNG RISIKO-DIALOG ST.GALLEN

Das Ideal: „Produkt“ als integrierte Funktionenverknüpfung



© M. Haller

Ein Gerät verändert unser Leben

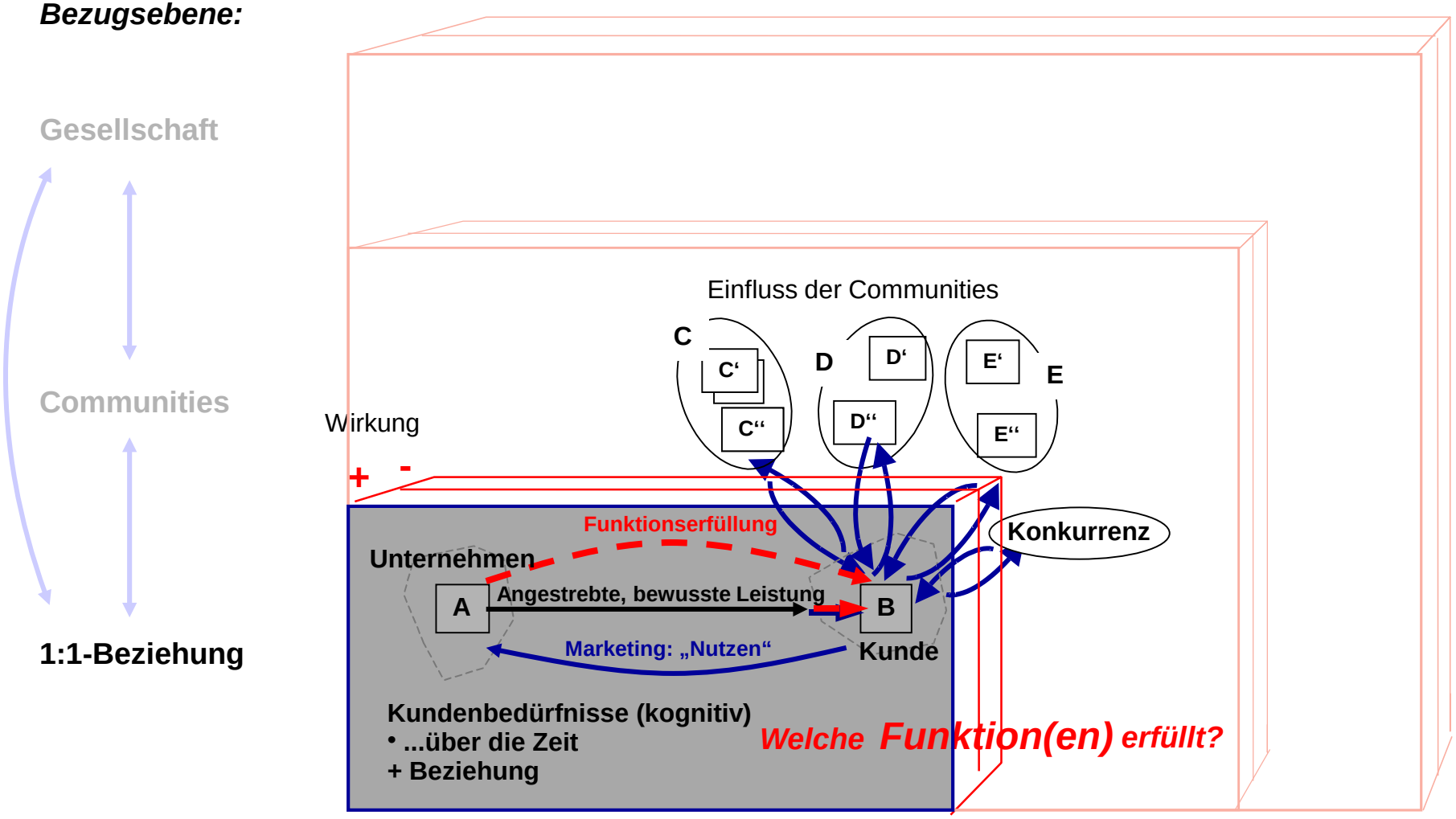
Der damalige Apple-Chef Steve J obs stellt am 9. Januar 2007 an der Macworld-Konferenz in San Francisco das erste iPhone vor. *(Paul Sakuma/AP (9. Januar 2007))*

KOMMUNIKATION · Vor zehn Jahren hat Apple-Chef Steve Jobs das erste iPhone vorgestellt. Das Gerät verändert mehr als nur unsere Kommunikation. Unser ganzes Verhalten hat sich mit den Smartphones gewandelt.

07. Januar 2017, 10:42

Ebene 1: Unternehmung – Kunde

Bezugsebene:



I Phone als Vielfunktionen-Messer

Die neue Thexis – Marketingfachzeitschrift für Theorie und Praxis | www.marketingreview.ch

Universität St.Gallen

Marketing Review St. Gallen

2-2009

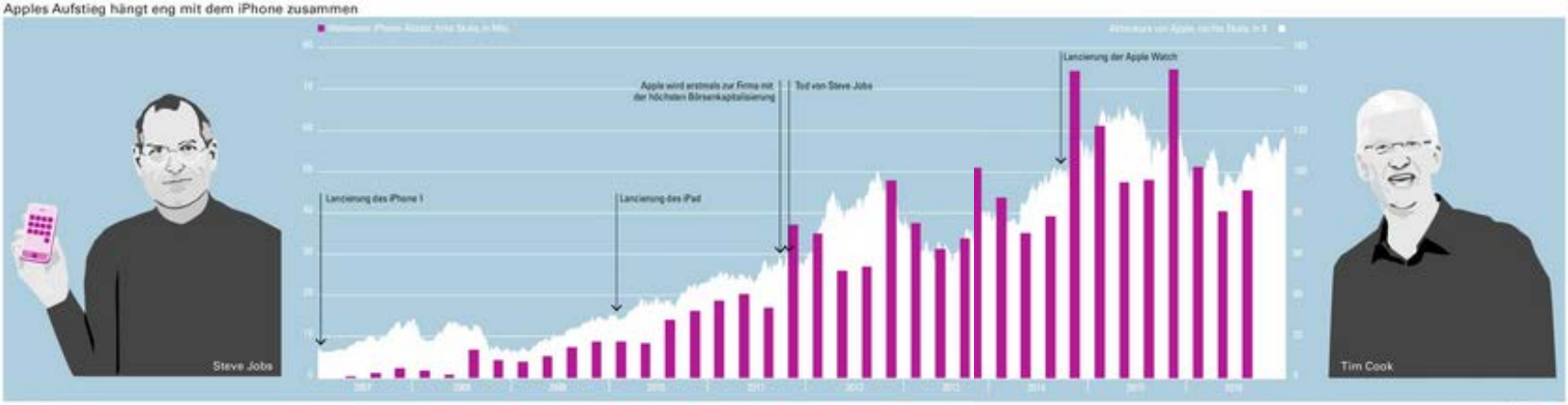
Neue Ideenquellen erschließen – Die Chancen von Open Innovation + Teaming up to innovate: The importance of a joint knowledge base + Design Thinking – Kreativität als Methode + Der Kunde als Innovationsmotor bei Henkel + Development and Deployment of Brand Protection Strategies for China + Kommunikation von Innovationen – Marketing und PR als „Spielmacher" + Innovationskommunikation 2.0 – Das Beispiel Apple iPhone + Cause-related Marketing: Ein scheinheiliges Kooperationskonzept? + Risikomanagement im After Sales Business

Samstag, 7. Januar 2017 Neue Zürcher Zeitung

Das iPhone feiert seinen zehnten Geburtstag

Am 9. Januar 2007 hat Steve Jobs das iPhone aus der Taufe gehoben. Das von seinen Anhängern bejubelte Gerät vermochte schon bald die Massen zu begeistern. Jubeln durften auch die Aktionäre von Apple, der US-Konzern erzielte über die vergangenen Jahre satte Gewinne. Der vor zehn Jahren initiierte Siegeszug des Smartphones hinterliess aber auch Verlierer. Etablierte Geschäftsmodelle funktionierten plötzlich nicht mehr, und ganze Branchen wurden auf den Kopf gestellt.

Apples Aufstieg hängt eng mit dem iPhone zusammen



QUELLEN: BLOOMBERG, STATISTA, APPLE NZZ infographics

Ein Schwergewicht von 135 Gramm

Warum sich Apple zehn Jahre nach der Lancierung eines der erfolgreichsten Produkte überhaupt unbequemen Fragen stellen muss

Apple ist dank dem iPhone in der letzten Dekade zum wertvollsten Konzern weltweit aufgestiegen. Kann Apple unter der Führung von Steve Jobs' Nachfolger Tim Cook einen ebensolchen Coup landen? Von ihm erwartet wird es.

CHRISTIANE HANNA HÖNIGEL, NEW YORK

Der 25. Oktober letzten Jahres war bei genauerem Hinsehen ein besonderer Tag in der Geschichte von Apple. Das Unternehmen stellte seine Zahlen für das soeben abgeschlossene Geschäftsjahr vor. Der Technologieriese hatte vor allem dank seinem Verkaufsschlager, dem Smartphone iPhone, einen Gewinn

Zehn Jahre iPhone – und jetzt?

einem vereine. So sei es ein iPod (gemeint ist das gleichnamige Abspielgerät für digitale Musik) mit einem grossen Bildschirm, ein «revolutionäres Mobiltelefon» und ein «bahnbrechender Internet-Kommunikator». Und aus der Sicht vieler Konsumenten hatte Jobs nicht zu viel versprochen: Das iPhone wurde schnell zu einem Verkaufsschlager. Es war leicht zu bedienen, die Berührungsbildschirm-Technologie, die das Steuern des Geräts via Fingerkuppe ermöglicht, verkürzte die Distanz zwischen Mensch und Maschine erstmals erheblich.

In der Folge sollte das iPhone nicht nur Kommunikationsgewohnheiten revolutionieren und die Art, wie wir Inhalte jeglicher Art aufnehmen, sondern vor allem den Anspruch, den wir an die Bedienbarkeit von elektronischen Geräten stellen. Konkurrenten wie Nokia oder Blackberry gerieten schon bald ins Hintertreffen. Wettbewerber, die wie Samsung das iPhone bei der Produktentwicklung als Vorbild nahmen, schafften

sierung von Apple dann auch von wenigen Milliarden Dollar auf 622 Mrd. $ hochgeschossen. Der Konzern ist heute das am Börsenwert gemessen wertvollste Unternehmen auf der Welt.

Der Erfolg des iPhone und auch etwa jener des iPod haben bei den Konsumenten die Erwartung geschürt, dass Apple irgendwann mit einem Produkt auf den Markt kommen wird, das in ähnlicher Weise unseren Alltag erleichtert. Und unter den Aktionären und Analytikern stellt man sich die Frage, wie Cook angesichts des vermutlich anhaltenden Umsatzrückganges des iPhone den Konzernumsatz kontinuierlich steigern will. Der Apple-Chef hat es bisher zwar hervorragend verstanden, den Lebenszyklus des hochpreisigen Produktes immer wieder zu verlängern und Preisdruck abzuwehren. Doch langfristig

muss wohl ein neuer Blockbuster her. Die im Jahr 2015 lancierte Smartwatch Apple Watch ist es jedenfalls nicht. Das Dienstleistungsgeschäft wie etwa der Verkauf von Apps und diversen Inhalten im Apple'schen Ökosystem wächst zwar kräftig, hat aber nicht das Potenzial, das Umsatzwachstum des Konzerns bedeutend zu beeinflussen. Vielleicht setzt Apple darauf, dass künftig eine Reihe von kleineren neuen Produkten und Dienstleistungen die Verkäufe zumindest im Aufwärtstrend hält. Auch erschliesst Apple neue Märkte für bestehende Produkte. So werden etwa das iPhone und das iPad zunehmend bei Geschäftskunden etabliert. Vielleicht steckt Apple aber auch in einer Art Innovationslücke, die entsteht, wenn neue Technologien (z. B. virtuelle Realität, künstliche Intelligenz) gerade dabei

sind, herauszureifen, aber noch nicht so weit sind, um bestehende Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Apple jedenfalls hat das Budget für Forschung und Entwicklung in den vergangenen drei Jahren mehr als verdoppelt.

Eigentlich ist es ganz einfach

Als Cook an der Telefonkonferenz im Oktober von den Analytikern nach seiner Strategie befragt wurde, reagierte er ungehalten und kurz. Man habe die bedeutendste Produktepipeline, die das Unternehmen je aufgebaut hat. Und ja, man wisse sehr wohl, wohin die Reise gehe. Als Jobs vor zehn Jahren das iPhone lancierte, hatte er den Slogan gewählt: «Apple erfindet das Telefon neu.» Das ist die hohe Messlatte, an der Cook schon bald gemessen werden wird.

Wie 115×61×11,6 Millimeter den Alltag verändert haben

Nein, Apple hat das Smartphone nicht erfunden

Wie es das iPhone schaffte, als Nachzügler die Massen für sich zu begeistern

STEFAN BETSCHON

«Heute werden wir das Telefon neu erfinden.» Mehrmals im Verlauf der rund 70 Minuten dauernden Präsentation wiederholte Steve Jobs am 9. Januar 2007 diese Aussage: «Apple wird heute das Telefon neu erfinden.» Um dann am Schluss den Zuschauern, denen vermutlich die Hände bereits schmerzten, einen weiteren Applaus abzuverlangen: «Sie werden zugeben müssen, dass Apple heute das Telefon neu erfunden hat.» Das Publikum klatschte und klatschte.

Die grosse Überraschung

Das Gerät, das Jobs damals vorführte, ist heute so allgegenwärtig, dass es schwerfällt, es so zu betrachten wie jemand, der es zum ersten Mal sieht. Was war es, was den Leuten am iPhone damals neu vorkam? Worin bestand die Überraschung?

Insgesamt 14 Mal, also ungefähr alle fünf Minuten, benutzte Jobs das Wort

auch die eingebauten Sensoren, etwa ein Beschleunigungssensor, der die Ausrichtung des Geräts erkennen konnte. Neu war schliesslich, darauf legte Jobs grossen Wert, die eingebaute Internet-Software: «Das Internet, im Hosentasch, zum ersten Mal.»

Es gibt eine Innovation, die heute mit dem iPhone in Verbindung gebracht wird, die Jobs damals nicht erwähnte: die Erweiterbarkeit durch Apps. Das iPhone liess eine App-Economy entstehen. Doch Apps waren ursprünglich nicht vorgesehen, das iPhone-Betriebssystem war nicht als Plattform für die Angebote von Drittanbietern gedacht. Erweiterbarkeit war ein späterer Zusatz dieses abgespeckten Mac-OS-X-Derivats, das dann als iOS bekannt wurde.

Jobs hat nie behauptet, dass das iPhone das erste Smartphone sei. Er nahm Bezug auf die Smartphones von Blackberry, Motorola, Nokia und Palm. Mit dem Communicator hatte Nokia ein Smartphone bereits 1996 auf den Markt gebracht. Jobs behauptete aber, dass das

haben wollten. Die gewaltige Nachfrage, schon vor der Auslieferung des ersten Geräts, gab Apple die Macht, den Netzbetreibern Auflagen zu machen. Bis dahin hatten die Telekomfirmen das Sagen: Sie bestimmten, welche Hardware und Software verkauft wurde, was die Anwender damit machen durften. Die Gerätehersteller orientierten sich an den Bedürfnissen der Netzbetreiber.

Pauschale Mobilisierung

Apple drehte den Spiess um: Netzbetreiber, die das iPhone verkaufen wollten, mussten für die Kunden attraktive Pauschalangebote anbieten. Zuvor waren die Tarife nicht nur hoch, sondern auch undurchschaubar gewesen. Im Sommer 2007 als das iPhone in den USA schon auf dem Markt war, bezahlten Swisscom-Kunden für die Datenmutzung 10 Fr. pro MByte. Nur schon das Aufrufen der NZZ-Startseite kostete mehrere Franken. Verständlich, dass sich die Bereitschaft der Kunden,

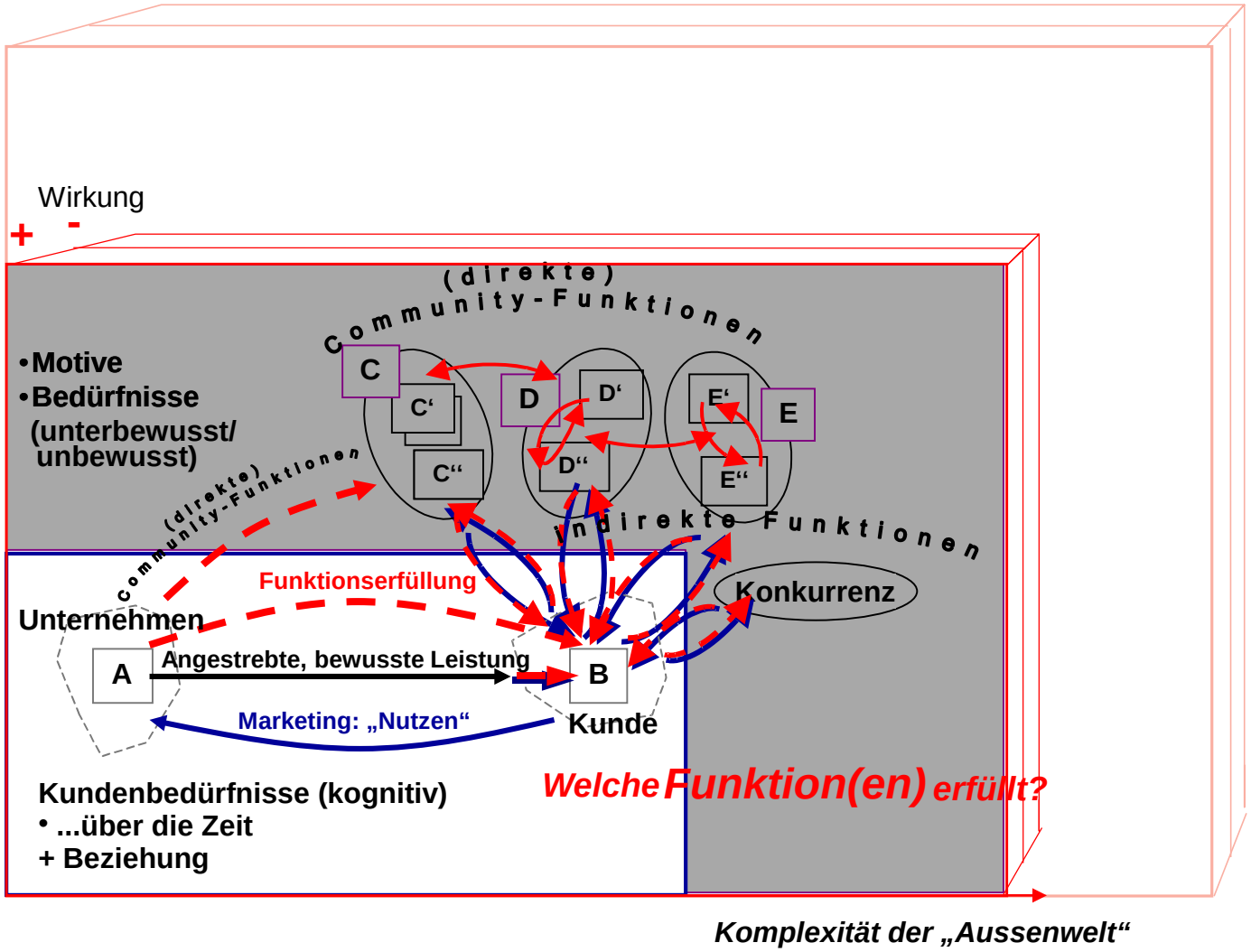
Ebene 2: Funktionserfüllung über Communities

Bezugsebene:

Gesellschaft

Communities

1:1-Beziehung



Komplexität der „Aussenwelt“

Aussen Kult, innen Genie

Welche Funktionen konkurrieren?

iPhone bodigt Blackberry

ISIEG → Während sich Apple-Fans aufs iPhone5 im September freuen, übernimmt wohl Microsoft den strauchelnden Hersteller von Manager-Telefonen.

thomas.benkö
@vingier.ch

Es dauerte zwar vier lange Jahre, aber nun ist auch die Chefetage auf den Geschmack des Apfels gekommen. Während 2007 vor allem Apple-Fans das iPhone kauften, sinds jetzt vermehrt Manager.

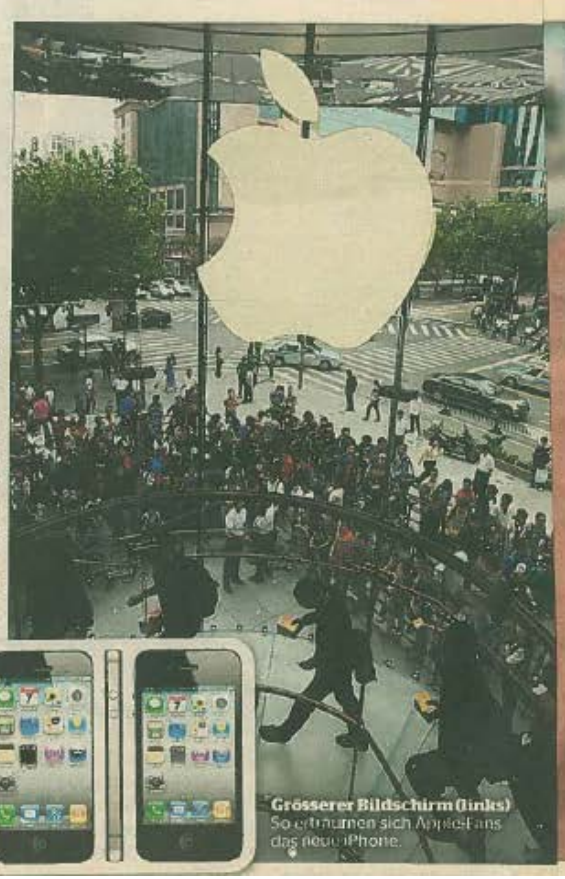
Das iPhone gilt als technisch ausgereifter. Blackberry wird ähnlich wie der finnische Handyhersteller Nokia dafür kritisiert, aktuelle technologische Trends verschlafen zu haben.

Die Aktie des kanadischen Blackberry-Herstellers RIM ist im freien Fall. **Die Firma ist mit 15 Milliarden Dollar heute fünfmal weniger Wert als im Jahr 2008.** US-Analysten spekulieren, dass Microsoft den Handyhersteller kaufen könnte. Die Firma hat genügend Bargeld und mit dem Acht-Milliarden-Kauf von Skype bewiesen, dass sie teuren Akquisitionen nicht abgeneigt ist.

Keine Probleme dagegen weiter südlich in Kalifornien. Bei Apple steuert das iPhone mittlerweile die Hälfte des Umsatzes bei.

Gerüchte zum iPhone 5 nähren den Hype.

Neue Gerüchte zum neuen Modell nähren den Hype. Die Apple-Gemeinde ist sich sicher, dass Steve Jobs spätestens im September das iPhone5 ankündigen wird. Rechtzeitig zum Start des neuen Betriebssystems, das ebenfalls eine Fünf im Namen trägt: iOS5. Das iPhone5 soll sich stark vom jetzigen Modell unterscheiden, etwa mit einem grösseren Bildschirm. Zudem soll es über den schnellen A5-Prozessor verfügen, der bereits im iPad 2 steckt. Die Kameraauflösung soll von 5 auf 8 Megapixel steigen. **Laut «Bloomberg» tüftelt Apple zudem an einem billigen Cousin des iPhones.** Es soll ein wenig schwächere Komponenten enthalten und dem heutigen iPhone4 ähneln. So will man auch die günstige Android-Konkurrenz bodigen. ●



Grösserer Bildschirm (links) So träumen sich Apple-Fans das neue iPhone.

Für Manager Blackberry verliert an Boden

Sex-Filme im Klassen-Chat

Jugendanwaltschaften führen gegen Dutzende Jugendliche Verfahren wegen verbotener Pornografie

Die Zahl der Handy-Delikte von Teenagern wächst. Jetzt zeigt eine Erhebung: Männliche Jugendliche verbreiten im Netz eher Pornografie, weibliche eher Beleidigungen.

Lukas Häuptli

«Fast allen Fällen gemeinsam ist, dass sich die Jugendlichen kaum Gedanken über die Konsequenzen ihres Handelns machen», sagt Jugendanwalt Patrik Killer.

Es war ein Klassen-Chat, wie es sie zu Tausenden gibt. Ein Chat, an dem Schüler und Schülerinnen einer Klasse via Handy mitmachen und in dem sie sich über Hausaufgaben und Prüfungen, aber auch über Partys und Konzerte austauschen. Im besagten Klassen-Chat tauchten allerdings plötzlich auch Fotos und Videos mit Pornografie und Gewaltdarstellungen auf. Manche waren harmlos, manche nicht: Auf einem Film trennte sich ein Mann vor laufender Kamera die Genitalien ab. Die Schüler und Schülerinnen des Chats waren noch nicht 16-jährig.

Gegen den Jugendlichen, der die Aufnahmen in den Klassen-Chat gestellt hatte, wurde ein Strafverfahren eingeleitet. Es war und ist nicht das einzige: Die Jugendanwaltschaften führen mittlerweile gegen Dutzende Jugendliche Verfahren wegen verbotener Pornografie. Allein im Kanton Zürich waren es von 2013 bis 2015 deren 205; in den drei Jahren davor waren es erst 26 gewesen. Das geht aus einer Erhebung hervor, welche die Oberjugendanwaltschaft des Kantons Zürich in der zweiten Hälfte 2016 gemacht hat.

Die Lust am Provozieren

Ein ähnliches Bild zeigt sich im Kanton Aargau: Die dortige Jugendanwaltschaft hatte 2015 gegen 28 Jugendliche Strafverfahren wegen verbotener Pornografie geführt. Letztes Jahr waren es bereits 58. «Wir gehen davon aus, dass es daneben eine grosse Dunkelheit gibt», sagt Jugendanwalt Patrik Killer. Oft spielten auch der Gruppendruck sowie das Heischen nach Aufmerksamkeit und Anerkennung eine Rolle. «Fast allen Fällen gemeinsam ist aber, dass sich die Jugendlichen kaum Gedanken über die Konsequenzen ihres Handelns machen.» Verena Schmid von der Jugendanwaltschaft des Kantons Basel-Stadt ergänzt: «Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Jugendlichen sehr gut vernetzt sind und entsprechende Videos sehr schnell im ganzen Bekanntenkreis zirkulieren. Das stellt für die Opfer eine grosse Belastung dar.»

Die Zürcher Erhebung zeigt nicht nur, welche Pornografie-Delikte die Jugendlichen auf ihren Handys begehen, sondern auch, wie sie sie begehen. In fast fünfzig Prozent der Fälle stellten die Jugendlichen Porno-Videos in Chats. In rund zwanzig Prozent wurden Sex-Fotos und -Videos gegen den Willen der Betroffenen veröffentlicht, und in weiteren rund zwanzig Prozent drehten Jugendliche selbst Videos mit sexuellen Handlungen. All das stellt das Schweizer Jugendstrafrecht unter Strafe.

Was die Erhebung auch zeigt: Mehr als drei Viertel der Pornografie-Delikte wurden von männlichen Jugendlichen begangen. Ganz anders verhält es sich bei Ehrverletzungs-Delikten; auch sie werden mehrheitlich per Handy und an Computern begangen. Hier waren mehr als fünfzig Prozent der Delinquierenden weibliche Jugendliche.

Die Jugendanwaltschaften des Kantons Zürich haben zwischen 2013 und 2015 total 171 Strafverfahren wegen Ehrverletzungs-Delikten weiter. Die Verleumdungen und Beschimpfungen hätten weitreichende Folgen. «Den Jugendlichen ist oft nicht bewusst, dass das Internet kaum vergisst.»

In vielen Fällen von Handy-Delikten erstatten Eltern und Lehrer der geschädigten Jugendlichen Strafanzeige. Am Schluss der entsprechenden Verfahren steht oft eine sogenannt persönliche Leistung, wie sie das Jugendstrafge-

NZZ am Sonntag, 8. Januar 2017

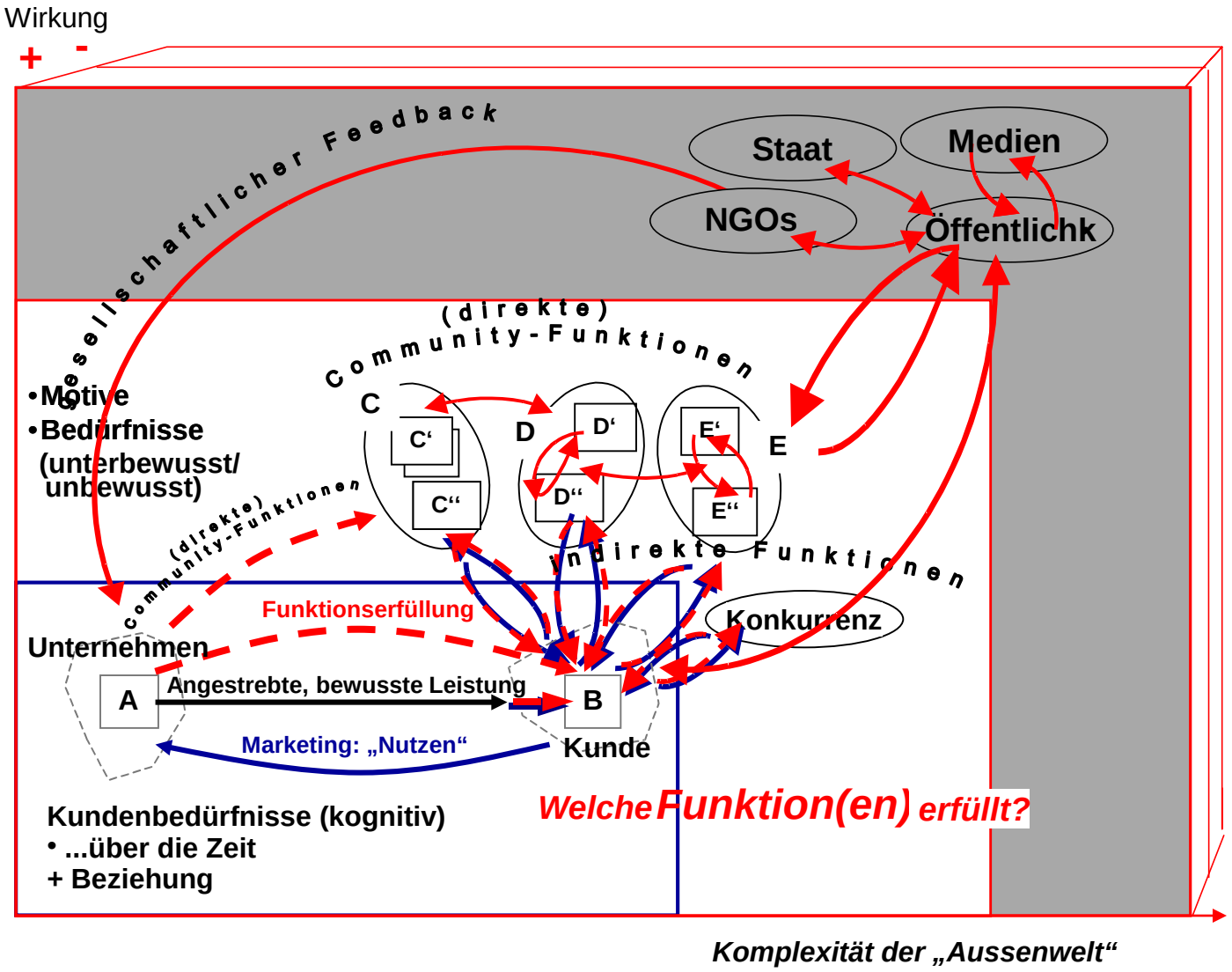
Ebene 3: Funktionen auf Ebene 'Gesellschaft'

Bezugsebene:

Gesellschaft

Communities

1:1-Beziehung



Komplexität der „Aussenwelt“

Stundenlang Gewalt und Sex zum Billiglohn: Angestellter bei Arvato.

Beruf: Zensor auf Facebook

Tochterfirma des deutschen Bertelsmann-Konzerns löscht im Auftrag von Facebook problematische Inhalte und Bilder

Die Angestellten der Firma Arvato üben eine belastende Tätigkeit aus und sind dennoch miserabel bezahlt.

Susanne Ziegert, Berlin

Ein unscheinbares rotes Klindergebäude in einem Gewerbegebiet am Rande Berlins. Hier betreibt Arvato CRM Solutions einen Standort mit geheimer Mission. Untergebracht ist eine Löschabteilung mit 600 Mitarbeitern, die im Auftrag des Internetriesen Facebook problematische Beiträge, Bilder und Videos entfernt.

Die Abteilung, die auch für die Schweiz zuständig ist, gehört zu einem unbekannten Kolosse. Arvato ist die Dienstleistungssparte des deutschen Medienkonzerns Bertelsmann. 70 000 Menschen in 40 Ländern arbeiten für die Division, die unter anderem Callcenter betreibt. Für das erste Semester 2016 weist Arvato einen Umsatz von 1,9 Mrd. € und einen Betriebsgewinn von 180 Mio. € aus und ist der zweitwichtigste Umsatzträger nach dem TV-Geschäft der Sendefamilie RTL Group.

Die beiden Bereiche gelten als stabile Säulen in Zeiten des Umbruchs im Konzern, dessen Umsatz im gleichen Zeitraum mit knapp 8 Mrd. € leicht sank. Der Transformationsprozess der Zeitungsverlage Gruner + Jahr und Umsatzeinbussen des Buchverlags Penguin Random House sowie ein Minus im Druckereigeschäft belasten die Rechnung. In den vergangenen Jahren hatte Vorstandschef Thomas Rabe Bertelsmann eine Schrumpfkur und einen Umbau verordnet.

Das «neue Bertelsmann» soll digitaler und internationaler werden, neue, innovative Geschäftsbereiche wie Online-Lernen, der Musikrechtehandel und Investments sollen den Jahresumsatz mittelfristig auf 20 Mrd. € und die operative Marge auf 15% ausweiten. Als durchaus innovativ darf auch die Berliner Lösch-Abteilung gelten, die «Content Moderation», so der hausinterne Begriff, für Facebook ausführt. Allerdings bringt die Einrichtung dem angesehenen Medienhaus derzeit vor allem schlechte Presse.

Die «Süddeutsche Zeitung» berichtet über traumatisierte Mitarbeiter im Lösch-Center, die trotz Belastungen durch das alltägliche Betrachten von Gewaltdarstellungen keine psychologische Betreuung erhielten. Zudem seien sie nur unzulänglich in einem zweiwöchigen Kurs auf die schwierige Tätigkeit vorbereitet worden. Sie erhielten bloss den Mindestlohn von 1512 € monatlich und stünden stark unter Druck: In der vorgegebenen Zeit sei die vorgeschriebene Zahl an Beiträgen nicht zu sichten.

Facebook und Arvato weisen die Vorwürfe zurück. Nach Darstellung der Unternehmen werden die Mitarbeiter in einem sechswöchigen Training und einem vierwöchigen Mentoring geschult, es gebe ein ständiges Betreuungsangebot durch Betriebsärzte, Psychologen und den hauseigenen Sozialdienst. Arvato-Sprecher Gernot Wolf verweist auf den Verhaltenskodex des Konzerns, wonach sich jeder Mitarbeiter an Recht und Gesetz halten muss. Er gelte auch in den Tochtergesellschaften.

Die Gewerkschaft Verdi sieht dagegen einen «klaren Bruch zu den hehren Unternehmensgrundsätzen» von Bertelsmann. In mehreren Fällen in der Vergangenheit habe sich Arvato als «rüder Arbeitgeber» gezeigt, sagt ein Sprecher. So seien Mitarbeiter von Callcentern unter Druck gesetzt worden, als sie einen Betriebsrat hätten gründen wollen. Wenn Bertelsmann die Kritik an den Zuständen in der Lösch-Abteilung nicht ernst nehme und Abhilfe schaffe, könne dies auf den Konzern und die einflussreiche gleichnamige Stiftung zurückfallen.

«Der Horror auf Facebook ist erschreckend. Vermutlich wurden die Dimension und die Auswirkungen auf die Psyche der Mitarbeiter unterschätzt», sagt der Markenexperte Klaus-Dieter Koch von Brandtrust. Grundsätzlich sei zu begrüssen, dass Facebook einen Dienstleister in Deutschland beauftrage, um seiner gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. In Zukunft dürfte die Nachfrage nach Lösch-Dienstleistungen stark wachsen, heisst es in der Branche.

Nun schaltet sich der Gesetzgeber ein. Das Bundesjustizministerium prüft wegen der Flut an problematischen Inhalten gesetzliche Vorgaben für die Überwachung der Inhalte und Bussen für die Nichtentfernung strafrechtlich relevanter Inhalte.

Die Stimme des Meisters

Die Republikaner im amerikanischen Kongress blicken gebannt auf Trumps Twitter-Konto

Wochen vor seinem Amtsantritt hat der künftige Präsident die Gewohnheiten im Washingtoner Politikbetrieb bereits durcheinandergewirbelt. Vorerst stehen besonders die Republikaner vor einem schwierigen Anpassungsprozess.

PETER WINKLER, WASHINGTON

In einem der ersten Beiträge dieser Zeitung über Donald Trumps Bewerbung für das Präsidentenamt 2016 war die Rede vom Pausenclown, der ins Hauptprogramm drängt. Inzwischen hat der Clown den Zirkus übernommen, die demokratische Minderheit im Kongress zu den neuen Namen erklärt und bereits in der ersten Woche der neuen Legislatur klargemacht, dass er sowohl bei der Form als auch beim Inhalt des kommenden Schauspiels beispiellose Freiheiten beansprucht.

Unehrliches Erwachen

Nicht nur die chinesische Führung gab sich über Trumps Twitter-Diplomatie in einem Kommentar der Nachrichtenagentur Xinhua verschnupft und mahnte, Geopolitik sei kein Kinderspiel. Auch die Republikaner im Kongress, die bisher trotz ihren Mehrheiten in beiden Kammern oft am Widerstand des Demokraten Obama gescheitert waren, mussten nach ihrer Rückkehr aus den Weihnachts- und Neujahrsferien feststellen, dass die neuen Machtverhält-

Trump ist Trumpf – das bekommen auch die Kongressabgeordneten der Republikanischen Partei zu spüren. JOHN GLOVER / AP

Präsident Obama (Obamacare) zurückdrehen wollten, die sie dem Wahlvolk seit mehr als sechs Jahren versprochen hatten, kam die Warnung aus dem Trump-Tower umgehend. Das sei eine Ange-

Russland sei der wichtigste geostrategische Gegner der USA, wurde er vom Präsidenten und von den Demokraten als abtrunnigen belächelt. Abgesehen davon, dass sich Obama für entsprechende

lige Aussenministerin ja nicht dazu angestachelt, einen privaten Server für ihre E-Mails zu benutzen – und danach verschiedentlich zu diesem Thema zu lügen. Monkas hat Clinton auch nicht vorge-

NZZ Montag, 9. Januar 2017

Welche Chancen aus dem Funktionen-Ansatz?

- Gleichwertige Beurteilung der Bezugsebenen: **Kunden, Communities und Gesellschaft**
- **Konzentration** der Markt- und Umweltanalyse auf die **grundlegenden** (und damit stabileren) **Faktoren**

- **Denken in systemischen Interaktionen** fortlaufend appliziert: lockere Einstellung gegenüber „Produkten“ und Erkennen von Zugangsprioritäten
- Damit : **frühzeitige geistige Vorwegnahme** (nicht: Reaktion) von schnellen, radikalen und disruptiven Veränderungen
- **Proaktives** Verhalten über die Kombination von kontinuierlichen <u>und</u> disruptiven Vorgängen

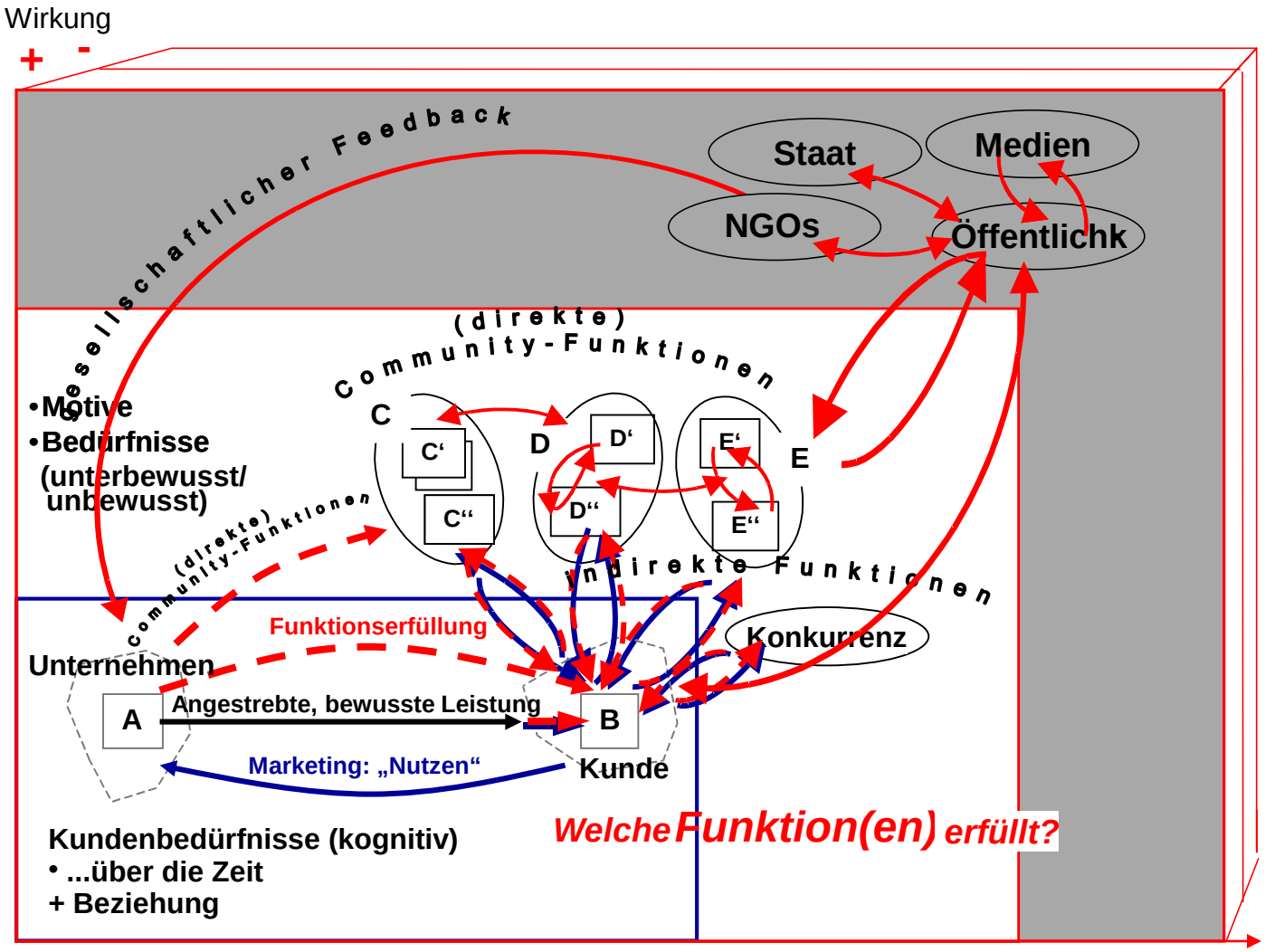
Funktionen auf 3 Ebenen

Bezugsebene:

Gesellschaft

Communities

1:1-Beziehung



Komplexität der „Aussenwelt“

Denken in Funktionen erfordert erweiterte Fähigkeiten:

Nutzenfokussiertes Marketing ...

- am **Geschäftsmodell** orientiert; Beobachtung: **Welcher Erfolg?**
- auf **Kunden** im Marktumfeld gerichtet
- auf **Erwartetes** gerichtet

Denken in Funktionen ...

- am "**Gesamtsystem**" orientiert; Beobachtung: **Was passiert**?
- auf **alle Anspruchsgruppen** gerichtet (Dritte, Gruppierungen, Gesellschaft)
- deckt auch **Unerwartetes** auf

Denken in Funktionen erfordert erweitere Fähigkeiten:

Nutzenfokussiertes Marketing ...	Denken in Funktionen ...
• am **Geschäftsmodell** orientiert; Beobachtung: **Welcher Erfolg?**	• am "**Gesamtsystem**" orientiert; Beobachtung: **Was passiert**?
• auf **Kunden** im Marktumfeld gerichtet	• auf **alle Anspruchsgruppen** gerichtet (Dritte, Gruppierungen, Gesellschaft)
• auf **Erwartetes** gerichtet	• deckt auch **Unerwartetes** auf
• **gezielte (positive) Veränderung** bei Kunden	• schliesst auch **ungewollte** und **unbewusste Wirkungen** ein (bei Kunden und Umwelt)
• auf **positive "outcomes"** ausgerichtet	• auch **negative Wirkungen** und **Überwindung des Negativen** (=positiv)
• oft **eindimensional**	• immer **mehrdimensional** (psychologisch-sozial, technisch, ökonomisch)
• **enges Produktkonzept**; Leistung = Produkt "plus"	• **weite Produktauffassung**; Leistung = Was an (positiven wie negativen) Funktionen erfüllt wird
• **direkter Feedback** durch Kunden (Marktreaktion, Kundenzufriedenheit, Absatz)	• auch **Wirkung indirekter Feedbackschlaufen** (Systemreaktion, "Systemzufriedenheit")

Herausforderungen eines konsequenten Funktionenansatzes:

- **Flexible Organisation** und **teamorientiert**e Chancenwahrnehmung
- Verknüpfung von **Berufs- und übrigen Lebensräumen**
- **Funktionen und Rollen** bewusst integrieren

  aus Liste J.L.C. besonders attraktiv:
  - Lebenszyklus Expertin
  - Besucherin aus der Zukunft
  - Ökosystem Gärtnerin
  - Human Capital Broker
  - Identitätsmoderatorin
  - Gesellschaftsinvestorin

Und: veränderte **Verhaltensweisen der Aktiven** einbeziehen …

Auseinandersetzung mit der nachstossenden Generation (Y)

Zukunftsbilder und Wahrnehmungskontext?

- Sinnsuche / Bedeutung des Materiellen
- Wertewandel, auch bezüglich Statussymbolen
- Digitalisierung vs. traditionelle Bedürfnisse
- Ansprüche an Work-Life-Balance
- Netzwerke und Echo-Räume
- wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz

und:
Umgang mit Chancen und Gefahren:
«Risiko anders erlebt : Das Verhalten der Generation Y»:
Kooperationsprojekt der Stiftung Risiko-Dialog St.Gallen
zu Berufs-, Lebens- und Feizeitperspektiven (2017 ff.)

Ansprechpartner: matthias.holenstein@risiko-dialog.ch; www.risiko-dialog.ch

STIFTUNG RISIKO-DIALOG ST.GALLEN

STIFTUNG
RISIKO-DIALOG
ST.GALLEN

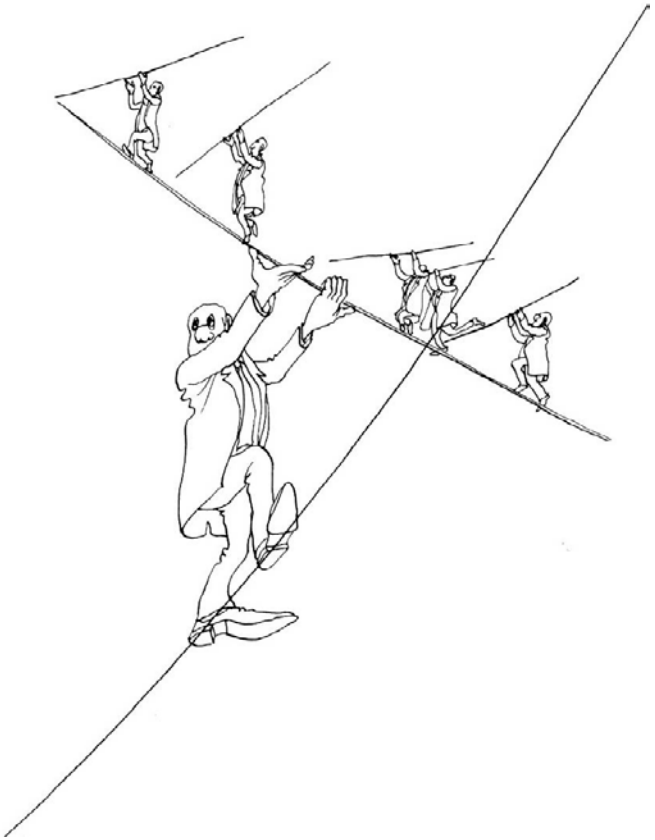
„Skill Shift – Über die Fähigkeiten und Rollen, die den Unterschied“. . .

Funktionen-Ansatz

Führungsinstrument auch im Zeichen eines Skill Shifts?

… vielleicht eine Denkweise, die ihre Anstrengungen im Umgang mit einer disruptiven Welt unterstützt …

Viel Erfolg!



matthias.haller@unisg.ch

STIFTUNG
RISIKO-DIALOG
ST.GALLEN

Back-up

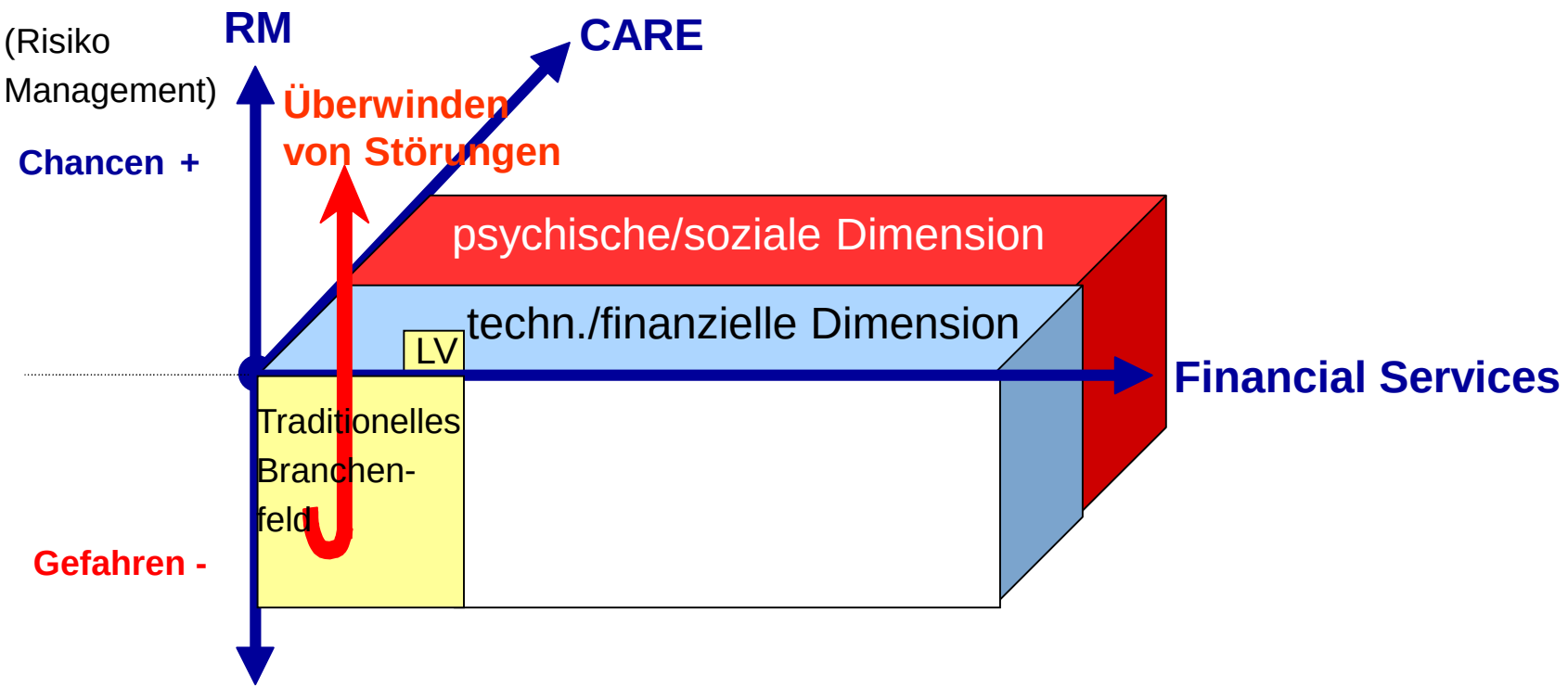
Funktionendenken: zentrale Fragen

- **Welche Funktion** wird durch welche Leistung aus Kundensicht wirklich wahrgenommen?
- **Welche Funktion(en)** erfüllen wir besonders gut, welche wollen wir verstärken und vertiefen?
- **Welche** durch uns erfüllte Funktion könnte künftig durch (potenzielle und aktuelle) Konkurrenten übernommen werden?

Funktion bedeutet "Unabhängigkeit vom Produkt"
("It‘s all about substitution")

Welche Funktion von "Versicherung"

Versicherung in mehreren positiven (angestrebten) Funktionen …



Konsequenzen für Produkt und Marktleistungen ...
… und für die Position der Versicherung in der Gesellschaft

STIFTUNG RISIKO-DIALOG ST.GALLEN

… und im Unterschied zur Bank:

- Funktion ‚Versicherung‘

Versicherung basiert auf (positiver) **Sorge**:

Bank: Finanzielle Leistungskraft
für kommende Phasen zur Verfügung stellen
(insb. Kredite Intermediation)

⇩

Prinzip "Zuversicht"

Versicherung: Den Kunden angesichts von Bedrohungen
(Schaden, Krankheit, Armut im Alter, Tod)
künftige Zahlungen garantieren

⇩

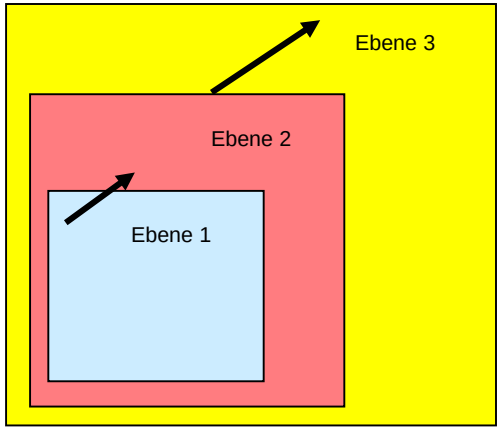
Prinzip "Vor - Sorge“ (mit Care)
(Lebenszusammenhang in PKG entscheidend)

Konsequenz: Erweitertes "Produkt"-Konzept ...

Ebene 3 Die **erweiterten Dienstleistungen und Funktionen**, welche das Produkt zum Gesamtpaket ergänzen und insbesondere jene speziellen Serviceleistungen enthalten, welche letztlich - vor allem in der sozialen Dimension - die Kundenbeziehung valorisieren.

Ebene 2 Die **Kernfunktion "Problemlösung"**, welche die individualisierte Marktleistung als ganzes darstellt und insb. durch gezielte **Fachberatung** gekennzeichnet ist;

Ebene 1 Das **Kernprodukt**, das sich von der isolierten Deckung zum Versicherungsschutz entwickelt;



Entscheidend: Nachhaltiger Erfolg auf den Ebenen 2 und 3!

Versicherung in negativen (nicht angestrebten) Funktionen:

Eidgenössische Volksabstimmung vom 7. März über die Senkung des BVG-Mindestumwandlungssatzes

Der Umwandlungssatz dient zur Berechnung der Renten in der beruflichen Vorsorge. Bundesrat und Parlament wollen den gesetzlichen Minimalsatz von 6,8 auf 6,4 Prozent senken. Damit soll der derzeitigen Lebenserwartung und den gesunkenen Renditen auf den Anlageerträgen Rechnung getragen werden. Linke Parteien, Gewerkschaften und Konsumentenmagazine haben gegen die Gesetzesänderung das Referendum ergriffen.

Freitag, 5. Febr. 2010 Nr. 29 NZZ

Die Nationalräte Jürg Stahl (svp., Zürich) und Rudolf Rechsteiner (sp., Basel-Stadt). ADRIAN BAER / NZZ

Thema ?

Wettbewerb und Selbstbedienung im BVG

Die Nationalräte Rudolf Rechsteiner und Jürg Stahl kreuzen über die BVG-Abstimmungsvorlage die Klingen

Muss der Umwandlungssatz in der beruflichen Vorsorge gesenkt werden? Jürg Stahl befürwortet den Schritt. Für Rudolf Rechsteiner kommt ein Ja nur dann in

Rechsteiner: Die Lebensversicherungen verfügen über drei Gewinnquellen: Die Verwaltungskosten betragen durchschnittlich 770 Franken pro Jahr und Kopf. Sie halten sich dabei nicht etwa an die vertraglichen Verwaltungskosten,

durchschnittliche Rendite von 6 Prozent. Die Lebensversicherer haben kürzlich offengelegt, dass sie in den letzten zehn Jahren 4,8 Prozent Rendite erwirtschaftet haben. Der versicherungstechnische Zins von 4 Prozent wurde so-

Herr Stahl, weshalb sollten sich Versicherungsgesellschaften anders verhalten, als es Herr Rechsteiner beschreibt?

Stahl: Solange wir einen freien Markt unter den Versicherungsgesellschaften haben, funktioniert Herrn Rechstei-

Bürgerliche Basis schert aus

Abweichende Kantonalparteien

sig. · Die bürgerliche Front gegen das BVG-Referendum der Linken bröckelt. Als die SVP Unterwallis im Dezember die Nein-Parole gegen den Mindestumwandlungssatz herausgab, konnte man das für eine Kuriosität einer von SVP-Troubadour Oskar Freysinger präsidierten Sektion halten. Doch dann zogen die Kantonalparteien St. Gallen und Obwalden nach. Selbst in bürgerlichen Hochburgen wie in Meilen beschloss die örtliche SVP ein Nein für die Referendumsabstimmung am 7. März.

Die Parteispitze hatte den Braten schon früh gerochen. Sie liess nicht die Delegiertenversammlung eine Parole fassen, sondern – hinter geschlossenen Türen – den Zentralvorstand. Dieser stimmte schliesslich mit 40 zu 11 Stimmen für die Vorlage. Im Abstimmungskampf engagiert sind aber nur wenige national bekannte SVP-Exponenten. Am vergangenen Wochenende nahm dann alt Bundesrat Christoph Blocher seine Parteifreunde via «Sonntags-Blick» ins Gebet. Wenige Tage vorher hatte die Zürcher Sektion mit nur 128 zu 87 Stimmen die Ja-Parole beschlossen.

Dissonanzen gibt es auch bei der CVP. Zuerst scherte die Zürcher Kantonalpartei aus; die Delegierten votierten mit 44 zu 42 Stimmen bei 5 Enthaltungen gegen die Parole der Mutterpartei. Die Solothurner Sektion sagte am Dienstag sogar mit 50 zu 30 Stimmen Nein. Praktisch geschlossen gibt sich in

Der Bundesrat zieht Lehren aus der BVG-Abstimmung *Seite 7*

Die Tierschutzanwalt-Initiative erweist sich als Bärendienst *Seite 8*

Die SVP fegt durch Winkelrieds Land *Seite 9*

Die SP behält ihren Sitz in der Glarner Regierung *Seite 9*

Kein einziger Kanton für Rentenkürzung

Das Nein zu einem tieferen Umwandlungssatz ist in der Westschweiz besonders ausgeprägt

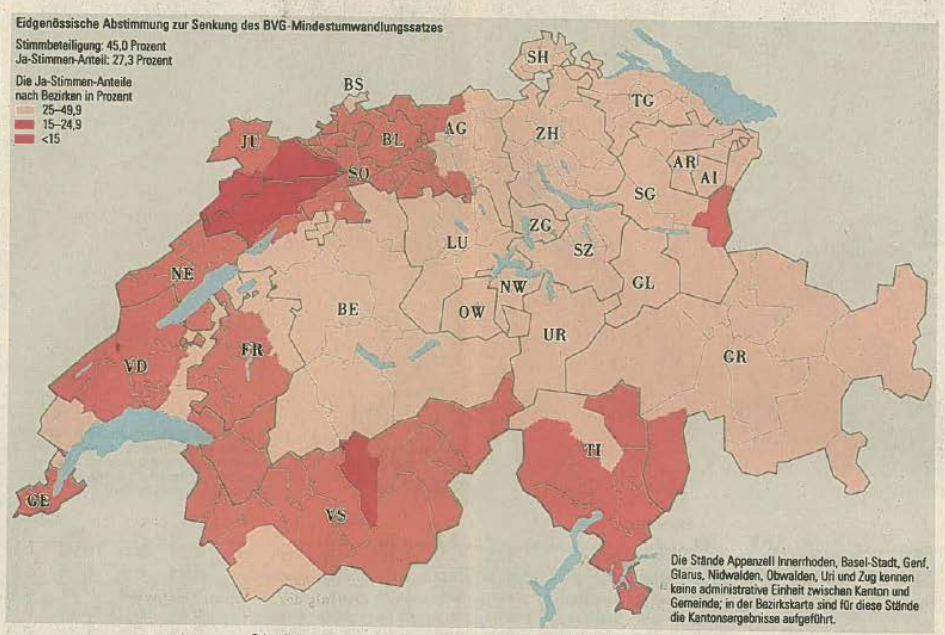
Der Souverän entscheidet selten so deutlich wie am Sonntag über die geplante Senkung des Umwandlungssatzes in der beruflichen Vorsorge. Gerade einmal 27 Prozent folgten Bundesrat und Parlament.

Simon Gemperli

An diesem Nein gibt es nichts zu rütteln: Kein einziger Kanton stimmte der Senkung des Mindestumwandlungssatzes in der beruflichen Vorsorge zu. Mit 72,7 Prozent Nein-Stimmen im Durchschnitt zählt die BVG-Vorlage zu den grössten Niederlagen der Behörden und der bürgerlichen Mehrheit seit Jahrzehnten. Vergleichbar ist etwa der erste Anlauf zum Uno-Beitritt (75,7 Prozent Nein). Das Beispiel zeigt im Übrigen, dass der Souverän niemals nie sagt.

Die Stimmbeteiligung bei der BVG-Vorlage von 45 Prozent war relativ hoch. Der Vergleich mit der Tierschutzanwalt-Initiative (45,1 Prozent) und dem Verfassungsartikel zur Humanforschung (43,9 Prozent) zeigt, dass die versicherungsmathematisch anspruchsvolle Materie die Stimmberechtigten nicht abgeschreckt hat.

Abgesehen von Appenzell Innerrhoden kommt kein Stand auf einen Ja-Stimmen-Anteil von über 40 Prozent. Trotzdem weist die einfarbige Landkarte regionale Schattierungen auf. Ausgeprägt ist die Ablehnung allgemein in der Westschweiz, speziell im Jura (85 Prozent Nein) und in Neuenburg (82 Prozent). Die regionalen Unterschiede entsprechen dem Schema, das man von vielen sozialpolitischen



	Ja	Ja in %	Nein	Stimmbet. in %
Zürich	128 616	32,73	264 302	46,43
Bern	81 335	27,38	215 723	41,90
Luzern	37 952	34,45	72 211	44,25
Uri	3 438	29,23	8 325	46,58
Schwyz	13 636	30,98	30 384	46,20
Obwalden	4 261	32,13	9 000	56,33
Nidwalden	5 754	35,28	10 557	56,62
Glarus	3 613	34,35	6 904	41,60
Zug	11 824	34,48	22 471	48,97
Freiburg	19 298	22,57	66 191	48,48
Solothurn	16 732	22,43	57 855	43,91
Basel-Stadt	14 490	26,16	40 898	49,96
Baselland	18 627	23,19	61 713	44,14
Schaffhausen	8 211	29,18	19 927	61,49
Appenzell A.-Rh.	5 581	32,31	11 694	46,80
Appenzell I.-Rh.	1 703	42,31	2 322	36,70
St. Gallen	39 321	30,91	87 907	42,10
Graubünden	17 745	34,62	33 517	39,20
Aargau	43 395	26,85	118 247	41,79
Thurgau	22 160	32,43	46 170	45,00
Tessin	18 841	21,45	69 015	42,90
Waadt	44 548	22,54	153 426	50,14
Wallis	19 919	19,08	84 495	53,21
Neuenburg	9 827	18,39	43 605	49,80
Genf	23 037	20,36	90 107	49,10
Jura	3 335	15,15	18 677	44,60
Schweiz	617 299	27,28	1 645 643	45,03

QUELLE: ABSTIMMUNGSSTATISTIK, BUNDESAMT FÜR STATISTIK (BFS) / KARTENGRUNDLAGE: THEMAKART, BFS

NZZ-INFOGRAFIK / mc.

Linke stellt Forderungen

Lange Gesichter bei Befürwortern

Die SP will einen Rentenüberwacher, die Unia einen Übungsabbruch bei der 11. AHV-Revision. Die Rechte leckte sich am Sonntag die Wunden, und der Pensionskassenverband lanciert einen runden Tisch.

sig. · Die Referendums-Organisationen haben am Sonntag noch vor Auszählung der Stimmzettel eine ganze Reihe von Forderungen aufgestellt. Das Konsumentenmagazin «K-Tipp», das über 50 000 Unterschriften gesammelt hatte, fokussiert in seiner nächsten, bereits vorab publizierten Ausgabe auf den Mindestzins: «Hört der Bundesrat bei der Festsetzung des Zinses weiterhin nur auf die Finanzlobby, werden sich die Versicherten überlegen müssen, auch diesen Punkt noch selber in die Hand zu nehmen.»

SP-Präsident Christian Levrat bezeichnete das Abstimmungsresultat als «Waterloo für die Rechte», welches über die berufliche Vorsorge hinaus Konsequenzen haben müsse. Er nannte die Sanierung der Arbeitslosenversicherung und die 11. AHV-Revision. In einem Communiqué verlangt die SP ein Verbot von Hedge-Funds und eine Limitierung der Verwaltungskosten für Versicherungsgesellschaften.

Andreas Rieger, Co-Präsident der Gewerkschaft Unia, forderte einen Übungsabbruch bei der 11. AHV-Revision und – wie auch verschiedene SP-Vertreter – eine unabhängige Aufsicht. Der Linken schwebt, in Anlehnung an den Preisüberwacher, eine Art Renten-

ST. GALLER

MONTAG, 8. MÄRZ 2010

TAGBLATT

SG AZ 9000 St. Gallen
Fr. 3.– / € 2.50

AUSGABE FÜR DIE STADT ST.GALLEN, GOSSAU UND UMGEBUNG – www.tagblatt.ch

Wintersportler Weiterhin erfolgreich
Dominique Gisin gewinnt in Crans-Montana den Super-G, in Kvitfjell klassiert sich Tobias Grünenfelder auf dem dritten Rang. Weiter erfolgreich ist Simon Ammann. sport 19/20+23

Räuber am Pokerturnier
Casinos werden in Hollywoodfilmen gerne ausgeraubt. Real traf es nun ein Berliner Pokerturnier. schauplatz 8

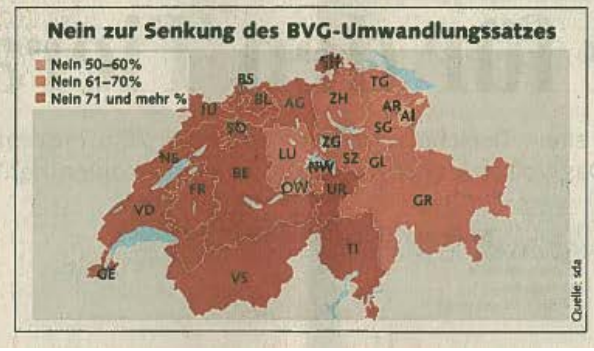
Möslangs Musik
Filmpreis-Erfolg für Westschweizer Bauerndrama – und den St. Galler Musiker Norbert Möslang. focus 10

Ein Misstrauensvotum gegen Pensionskassen und Wirtschaft

BERN. Das Schweizer Stimmvolk will nichts von tieferen Renten bei der Zweiten Säule wissen. Es verwarf die Senkung des Umwandlungssatzes wuchtig mit 72,7 Prozent. Für linke Politikerinnen und Politiker ist es ein Fingerzeig für kommende Abbauvorlagen.

«Waterloo für die Rechten»

Gegner und Befürworter waren sich einig, dass das Volksverdikt als Misstrauensvotum gegenüber den Pensionskassen und der Wirtschaft zu deuten ist. SP-Präsident Christian Levrat kündigte Widerstand gegen weitere Abbauvorlagen bei Arbeitslosenversicherung und AHV an. Für die bürgerlichen Politiker bleibt die Finanzierung der Vorsorge aber auf der politischen Agenda. Mit der «Instrumentalisierung» der generellen Vertrauenskrise habe die Linke eine sachliche Diskussion erschwert, bedauerte FDP-Präsident Fulvio Pelli. Die Lösung des Grundproblems werde so nur auf die lange Bank geschoben. Auch für Bundesrat Didier Burkhalter ist klar, dass der Bundesrat nun nicht alle Reformen einfach stoppe. Der Volksentscheid müsse nun aber Ausgangspunkt einer öffentlichen Debatte über die Zweite Säule sein.



Tierschutzanwalt chancenlos

Der Souverän folgte Bundesrat und Parlament hingegen bei der Tierschutzanwalt-Initiative, die er mit einem Stimmenanteil von 70,5 Prozent verwarf, sowie beim Verfassungsartikel über die Forschung am Menschen, der er mit über 77 Prozent zustimmte. Die Stimmbeteiligung lag bei 46 Prozent. (red.) abstimmung 2+3

KOMMENTAR

Korrektur bleibt blockiert

Noch deutlicher als erwartet haben sich Schweizerinnen und Schweizer gegen die Senkung des Mindestumwandlungssatzes der Zweiten Säule ausgesprochen. Damit zieht eine deutliche Mehrheit also einem Leistungsabbau eine Umverteilung von Beitragszahlern zu Rentenbezügern vor. Das ist bei Lichte besehen erst recht nicht sozial, doch solche Einwände hatten in der emotionalen Diskussion um den «Rentenklau» keinen Stich.

Die Forderung, die Diskussion jetzt wieder zu versachlichen, ist selbstverständlich richtig. Wenn sie von der Verliererseite, nämlich dem Pensionskassenverband, kommt, klingt sie nach einem schüchternen Versuch. Schadens-