

3.0

Generation

3.0

3.0

Strategie 2017 bis 2019

Mission

Avenir Suisse erarbeitet als unabhängiger Think-Tank marktwirtschaftliche, liberale und wissenschaftlich fundierte Ideen für die Zukunft der Schweiz.

Darauf basiert unser Leitbild.

Avenir Suisse wurde 1999 durch 14 Schweizer Grossunternehmen als «Stiftung Zukunft Schweiz» gegründet. 2001 erfolgte die Aufnahme der operativen Tätigkeit, vorerst befristet auf fünf Jahre, mit dem Soziologen Thomas Held als Gründungsdirektor. Die definitive, unbefristete Weiterführung des Think-Tanks wurde im Jahr 2004 beschlossen und der Stifterkreis gegenüber weiteren Förderern geöffnet. 2010 übernahm der Volkswirtschaftler Gerhard Schwarz die Position des Direktors. Der Betriebswirtschaftler Peter Grünenfelder leitet seit Frühling 2016 die Geschicke von Avenir Suisse. Die Ernennung des dritten Direktors in der noch jungen Geschichte von Avenir Suisse läutete den vom Stiftungsrat gewünschten Generationenwechsel zur «Avenir Suisse Generation 3.0» ein.

Seit seiner Gründung hat sich Avenir Suisse zum führenden Think-Tank der Schweiz entwickelt. Als marktwirtschaftlich orientierte Denkwerkstätte ist Avenir Suisse ein wichtiges Bindeglied zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Medien und der breiten Öffentlichkeit. Die wissenschaftlich fundierten und langfristig ausgerichteten Lösungskonzepte erfreuen sich breiter Resonanz.

Avenir Suisse prägt die öffentliche Diskussion mit verschiedensten Publikationsformaten. Die Palette reicht von Büchern, Kantonsmonitorings und Diskussionspapieren («avenir debate») zu Denkanstössen in kompakter Form («avenir standpunkte») und Meinungsbeiträgen in führenden Medien. Zu einem zentralen Kommunikationsinstrument herangewachsen ist in den letzten Jahren auch der Blog auf der eigenen Web-

site. Zudem sind die Experten von Avenir Suisse beinahe täglich als Referenten unterwegs oder stehen Fernsehen und Radio national, aber auch international als Interviewpartner zur Verfügung.

Avenir Suisse muss seiner Zeit voraus sein und die Themenführerschaft in wichtigen, für die Weiterentwicklung unseres Landes betreffenden Dossiers übernehmen. Aus Gründen der Transparenz gegenüber den Förderern, aber auch gegenüber der interessierten Öffentlichkeit, werden hier mit der Strategie 2017–2019 die wesentlichen Arbeitsinhalte von Avenir Suisse, deren Kommunikation und Finanzierung dargestellt.

Peter Grünenfelder und das
Team von Avenir Suisse

01_ Einleitung	Avenir Suisse Generation 3.0: Strategie 2017–2019	Seiten 4 bis 5
02_ Leitbild	Eine Denkfabrik für die Schweiz	Seiten 8 bis 9
03_ Corporate Governance	Aufsichtsgremien zur Qualitätssicherung	Seiten 10 bis 11
04_ Prosperitätstreiber	Fokussierung auf fünf Prosperitätstreiber	Seiten 12 bis 13
05_ Programmstrategie	Strategie nach Pfeilern	Seiten 14 bis 17
06_ Finanzstrategie	Moderate Steigerung und Breitenwachstum	Seiten 18 bis 21
07_ Personalstrategie	Priorisierung: Forschung und Kommunikation	Seiten 22 bis 23
08_ Avenir Jeunesse	Ein neues Format für junge Menschen	Seiten 24 bis 25
09_ Kommunikationsstrategie	Vom Grundrauschen zur Botschaftsstrategie	Seiten 26 bis 27
10_ Regionalisierungsstrategie	Strategie der Regionalisierung und Internationalisierung	Seiten 28 bis 29

Eine Denkfabrik für die Schweiz

Avenir Suisse entwickelt Ideen für die Zukunft der Schweiz. Der Think-Tank identifiziert relevante Themen, weist frühzeitig auf Handlungsbedarf hin und erarbeitet Lösungsvorschläge. Die Ideen von Avenir Suisse sollen in Politik und Gesellschaft den Boden für zukünftige Reformen bereiten. Dreh- und Angelpunkt der Arbeit von Avenir Suisse ist die langfristige Erhaltung und Weiterentwicklung der Prosperität der Schweiz.

unabhängig

Der Think-Tank Avenir Suisse erarbeitet seine Standpunkte politisch ungebunden und unabhängig. Dies ist gewährleistet mittels einer auf mehrere Jahre im Voraus gesicherten Finanzierung durch die Förderer sowie durch klare Corporate-Governance-Regeln.

Als gemeinnützige Stiftung mit den der Unabhängigkeit verpflichteten Denk- und Forschungsarbeiten beteiligt sich Avenir Suisse im Unterschied zu Interessenorganisationen und Verbänden nicht aktiv an Vernehmlassungen oder an Abstimmungskampagnen.

wissenschaftlich fundiert

Avenir Suisse entwickelt mit einem eigenen Research-Team im Austausch mit Forschungsinstitutionen aus dem In- und Ausland wissenschaft-

liche, primär ökonomisch fundierte Reformvorschläge. Besondere Anliegen von Avenir Suisse sind der offene Diskurs mit Politik und Wirtschaft sowie die verständliche und zielgruppenorientierte Kommunikation der Forschungsergebnisse.

liberal

Die Werthaltung von Avenir Suisse ist konsequent gesellschaftsliberal und marktwirtschaftlich. Sie gründet auf der Überzeugung, dass die beste Basis für den Wohlstand in breiten Kreisen der Bevölkerung ein liberaler Staat und eine offene Gesellschaft sind, die die Eigeninitiative fördern, die Selbstverantwortung stärken und die Modernisierung befürworten.

privat finanziert

Avenir Suisse wird privat getragen. Zum Förderkreis zählen sowohl kleine und grosse Unternehmen aus allen Branchen und Regionen der Schweiz als auch Einzelpersonen. Dank Unterstützung durch diesen breiten Kreis von Förderern ist der Think-Tank frei von Partikularinteressen und kann auch unbequeme Themen oder politische Tabus aufgreifen.

Stiftungsrat

Der Stiftungsrat als oberstes Organ von Avenir Suisse wählt die Mitglieder aller Gremien sowie den Direktor. Er genehmigt Budget, Jahresrechnung und -bericht. Der Stiftungsrat tritt ein- bis zweimal jährlich zusammen.

Andreas Schmid (Präsident)

Leitungsausschuss

Dem Leitungsausschuss obliegt die Aufsicht über die operative Tätigkeit der Stiftung, die Genehmigung der thematischen Schwerpunkte der Arbeit, die Überwachung der Finanzen und die Vorbereitung der Sitzungen des Stiftungsrates.

Andreas Schmid (Vorsitzender)

Nominationsausschuss

Der Nominationsausschuss verantwortet die personelle Besetzung aller Gremien der Stiftung und der Direktion.

Thomas Knecht (Vorsitzender)

Programmkommission

Die Programmkommission berät den Direktor bei der Festlegung der Arbeitsschwerpunkte, begleitet die Projektarbeit und stellt nicht zuletzt die methodische Qualität der Arbeiten sicher. An drei jährlichen Sitzungen werden die einzelnen

Projekte detailliert diskutiert. Auch ausserhalb der Sitzungen stehen die Mitglieder der Kommission im intensiven Austausch mit den Think-Tankern von Avenir Suisse.

Prof. Marius Brühlhart (Vorsitzender)

Finanzkommission

Die Finanzkommission überwacht die Verwaltung des Stiftungskapitals. Sie prüft die Quartalsabschlüsse, den Jahresabschluss und das Budget.

Markus Neubaus (Vorsitzender)

Förderkreis

Der Förderkreis dient der langfristigen und nachhaltigen finanziellen Sicherung der Stiftungsaktivitäten. Mitglieder sind Unternehmen und Einzelpersonen, die die Förderstiftung mit einem einmaligen oder wiederkehrenden namhaften Beitrag unterstützen. Der Förderkreis dient als «Sounding Board» für die Projektaktivitäten von Avenir Suisse.

Thomas Hammer (Präsident)

**Unser Programm:
Fokussierung auf fünf
Prosperitätstreiber**

Avenir Suisse will einen Beitrag zur langfristigen Sicherung und Mehrung des Wohlstands breiter Kreise der Schweizer Bevölkerung leisten. Zu diesem Zweck fokussieren die Forschungsarbeiten auf fünf «Treiber», die wir für die weitere Entwicklung des «Prosperitätshauses Schweiz» als «tragende Säulen» erachten. Hinzu kommt die Analyse von Querschnittsthemen wie Digitalisierung und Innovation, die sämtliche Pfeiler beeinflussen und deshalb grundsätzlich bei der Erarbeitung der Lösungsvorschläge berücksichtigt werden.



Prosperitätstreiber

Strategie nach Pfeilern

Über dem «Prosperitätshaus Schweiz» haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten Wolken angesammelt. Hierzu haben mehrere Faktoren beigetragen: Eine wieder zunehmende Tendenz zur Abschottung, zögerliche Marktöffnungen im Bereich der Infrastrukturen, ein Sozialsystem, das nicht auf die alternde Gesellschaft vorbereitet ist, falsche Schwerpunkte im Steuersystem, ein allgemeiner Hang zur Regulierung sowie ein Reformstau in der Finanzarchitektur und im föderalistischen Systemwettbewerb.

Für die weitere gesellschaftliche und wirtschaftliche Entfaltung der Schweiz ist jeder Prosperitätstreiber von grosser Bedeutung.

Offene Schweiz

Der wirtschaftliche Erfolg und Wohlstand der Schweiz gründet in wesentlichen Teilen auf der Offenheit und dem ungehinderten Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Kapital, Personen und Ideen. Avenir Suisse entwickelt Strategien im Bereich Aussenwirtschaft und Aussenhandel, zu multilateralen wie bilateralen Beziehungen der Schweiz mit ausländischen Staaten und supranationalen Organisationen. Avenir Suisse zeigt auf, welche Schwerpunkte gesetzt werden sollten, um den Standort Schweiz langfristig zu stärken.

Leistungsfähige Infrastruktur und Märkte

Die Schweiz hat Optimierungspotenzial betreffend Leistungsfähigkeit und Liberalisierungsgrad der Märkte und der Infrastrukturen, zum Beispiel in Bezug auf Markteintrittsbarrieren oder Unternehmen im Staatsbesitz. Um die Marktkräfte zu stärken, zeigt Avenir Suisse auf, welche Rollen der Staat, welche das private Unternehmertum übernehmen sollen, um eine Versorgung mit einer leistungsfähigen, kostengünstigen Infrastruktur sicherzustellen. Erarbeitet werden Vorschläge für einen effizienten und kostengünstigen Service public und intelligente Regulierungen für mehr Systemwettbewerb – etwa in den Bereichen Energie, Verkehr und Umwelt.

Finanzierbare Sozialpolitik

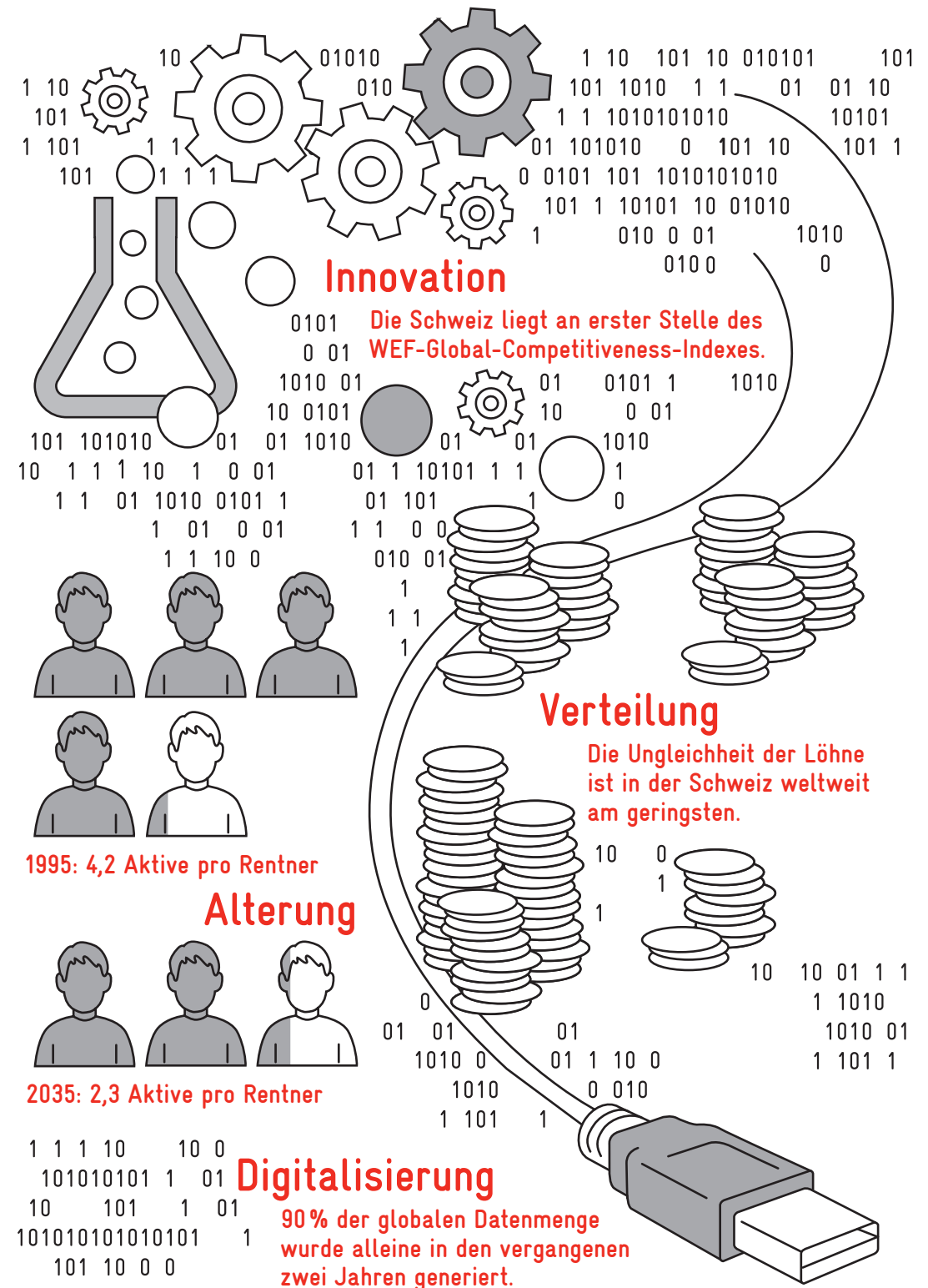
Die demografische Entwicklung bindet immer mehr Steuergelder auf Bundes- und Kantonsebene. Erfolgt keine Trendumkehr, werden die Aufwendungen für Soziales und Gesundheit im nächsten Jahrzehnt gut zwei Drittel aller Staatsausgaben verursachen und zu Lasten anderer, für den Wohlstand der Schweiz bedeutender Aufgaben wie etwa der Bildung gehen. Avenir Suisse entwickelt Handlungsstrategien für Bund, Kantone und Gemeinden, damit der Schweizer Sozialstaat auch in mittlerer und längerer Frist (wieder) finanzierbar ist.

Smart Government

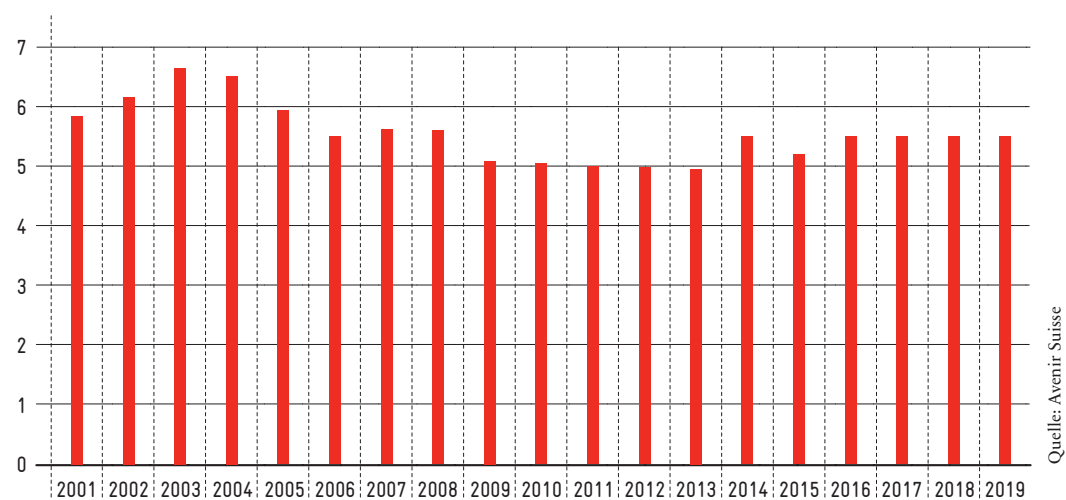
Die Hälfte der Arbeitskräfte im Jahr 2020 gehört den Generationen Y und Z an. Zudem erfasst die Digitalisierung immer mehr Lebens- und Arbeitsbereiche. Vor diesen Entwicklungen kann sich auch der öffentliche Sektor nicht verschliessen. Avenir Suisse erarbeitet Konzepte zur digitalen Weiterentwicklung unserer Demokratie. Gleichzeitig werden finanzpolitische Reformstrategien formuliert, da der finanzpolitische Handlungsspielraum durch den stetig steigenden Anteil an stark gebundenen Ausgaben von Bund und Kantonen eingeschränkt wird. Die Avenir-Suisse-Lösungen reichen von einem Ausbau der diskretionären Finanzpolitik bis zu Budgetentlastungen und Steuerreformen. Zur Stärkung des Wettbewerbsföderalismus werden mögliche Wege zu einer Reform des Neuen Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen aufgezeigt.

Chancengesellschaft

In der Schweiz schwächt sich das inländische Arbeitskräftepotenzial im Zuge der Alterung der Gesellschaft ab. Laut Schätzungen wird im Jahr 2030 die Zahl der Austritte aus dem Arbeitsmarkt um 65% höher sein als die Zahl der Eintritte. Avenir Suisse entwickelt Strategien für einen funktionierenden Arbeitsmarkt, die stärkere Integration von Frauen ins Berufsleben, eine dauerhaft funktionierende Sozialpartnerschaft und ein zeitgemässes und innovatives Bildungssystem. Die Zuwanderung wird ein wichtiger Faktor bleiben, damit die grosse Nachfrage des Arbeitsmarktes nach ausgebildeten Fachkräften gestillt werden kann.



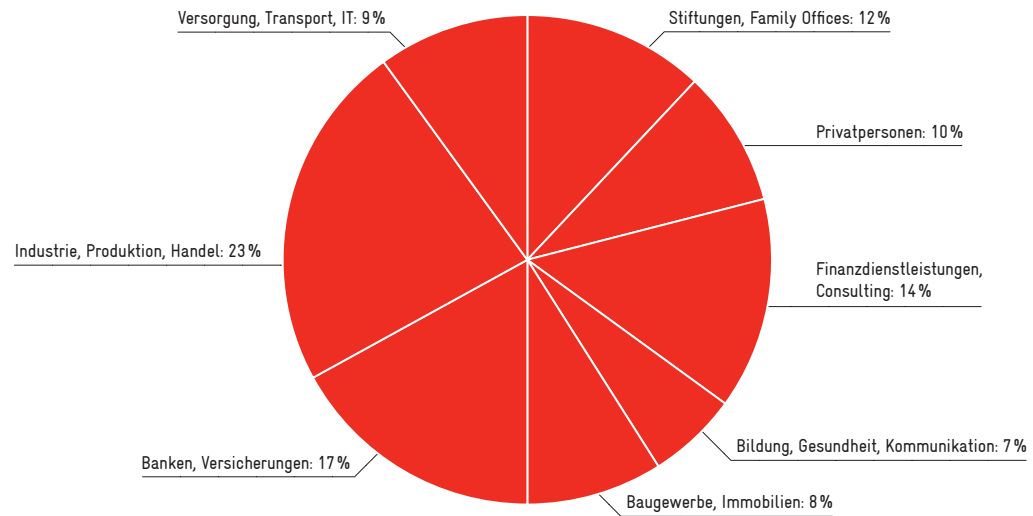
Budgetierter Aufwand 2001 bis 2018, in Mio. Franken



Unser Plan: Stabilität und Breitenwachstum

Avenir Suisse ist als eine nicht gewinnorientierte Stiftung organisiert. Den Aufwendungen für Forschungsaktivitäten, Publikationen und Kommunikation stehen Erträge aus Förderbeiträgen gegenüber. Im Gründungsjahr 2001 betrug der erstmalig budgetierte Aufwand 5,8 Mio. Fr., in der Periode 2010 bis 2015 beliefen sich die Aufwendungen auf rund 5 Mio. Fr. jährlich, da die Forschungsaktivitäten verstärkt in-house erbracht wurden. Für 2016 wurden 5,5 Mio. Fr. budgetiert. Aufgrund der starken Nachfrage nach den Leistungen von Avenir Suisse, dem Ausbau der regionalen Aktivitäten (insbesondere in der italienischsprachigen Schweiz) und der Notwendigkeit einer breiten, dem liberalen Gedankengut verpflichteten Erneuerungsdiskussion in der Schweizer Politik und Gesellschaft sollen die Forschungsaktivitäten von Avenir Suisse, fokussiert auf die fünf Prosperitätstreiber, verstärkt werden. Die Aufwendungen werden damit in den Planjahren auf 5,5 Mio. Fr. pro Jahr stabilisiert.

Förderer nach Branchen (2016)

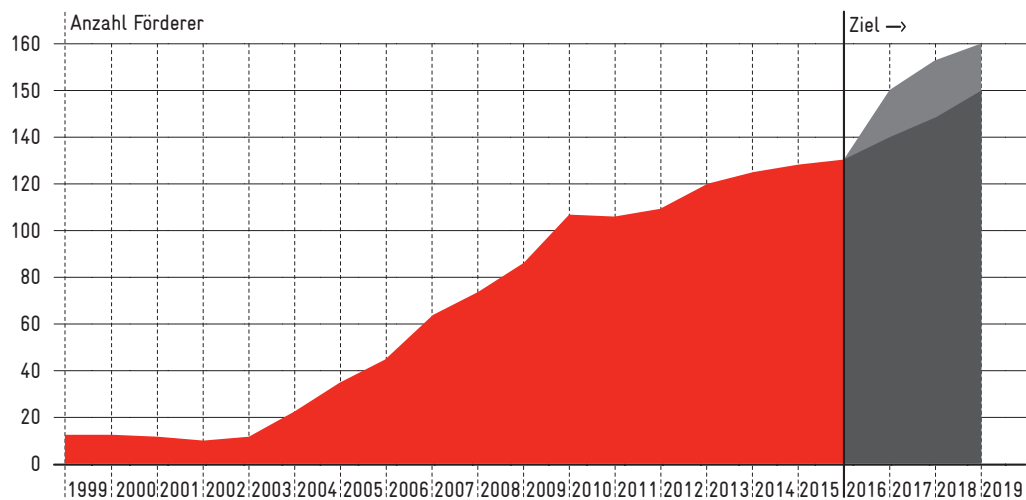


Quelle: Avenir Suisse

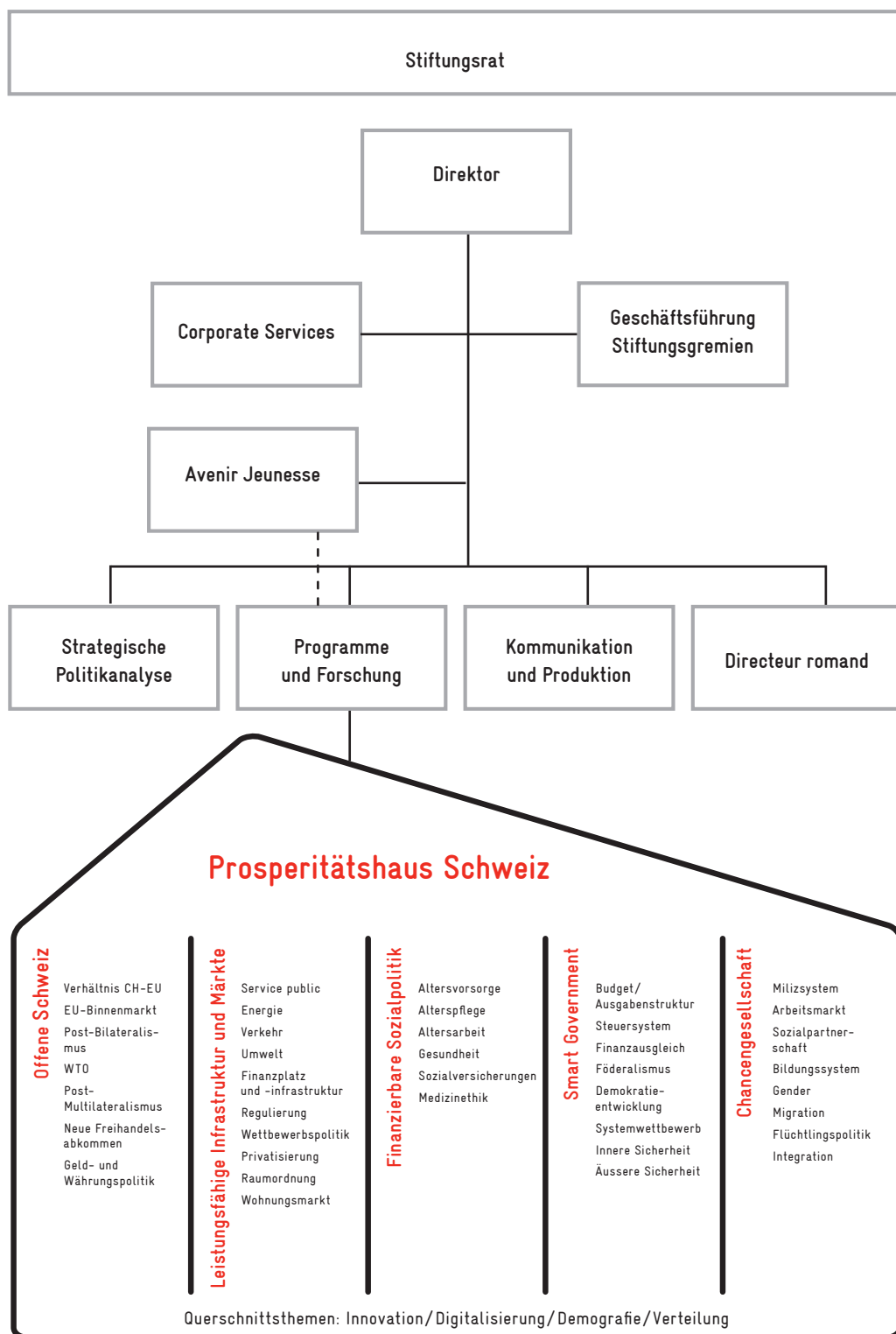
Unser Förderkreis: Stärkere Diversifikation nach Branchen und Regionen

Der Förderkreis soll in der Planperiode sukzessive verbreitert und die Diversifikation nach Branchen erhöht werden. Wurde zu den Anfangszeiten von Avenir Suisse rund die Hälfte der Förderer aus der Finanzwirtschaft bzw. aus Industrie, Produktion und Handel gewonnen, erfolgte seit Gründung der Förderstiftung im Jahr 2005 ein Ausbau des Unterstützerkreises auf viele andere Branchen und Regionen. Darüber hinaus konnten auch zahlreiche Privatpersonen und Stiftungen als zusätzliche Förderer involviert werden. Diese Diversifizierung soll im Sinne einer Breitenwachstumsstrategie in den Planjahren noch ausgebaut und ab 2018 auf hohem Niveau stabil gehalten werden.

Breite Unterstützung aus allen Branchen und Regionen



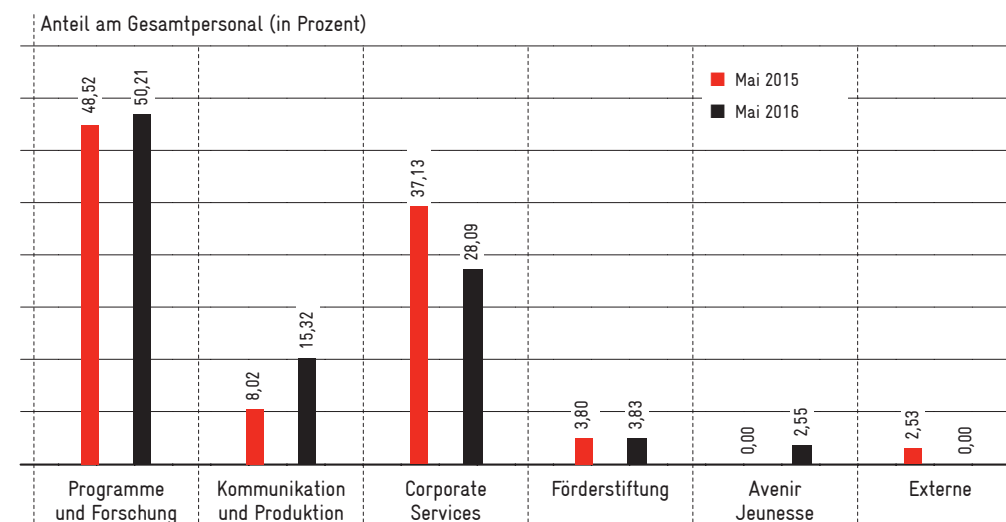
Quelle: Avenir Suisse



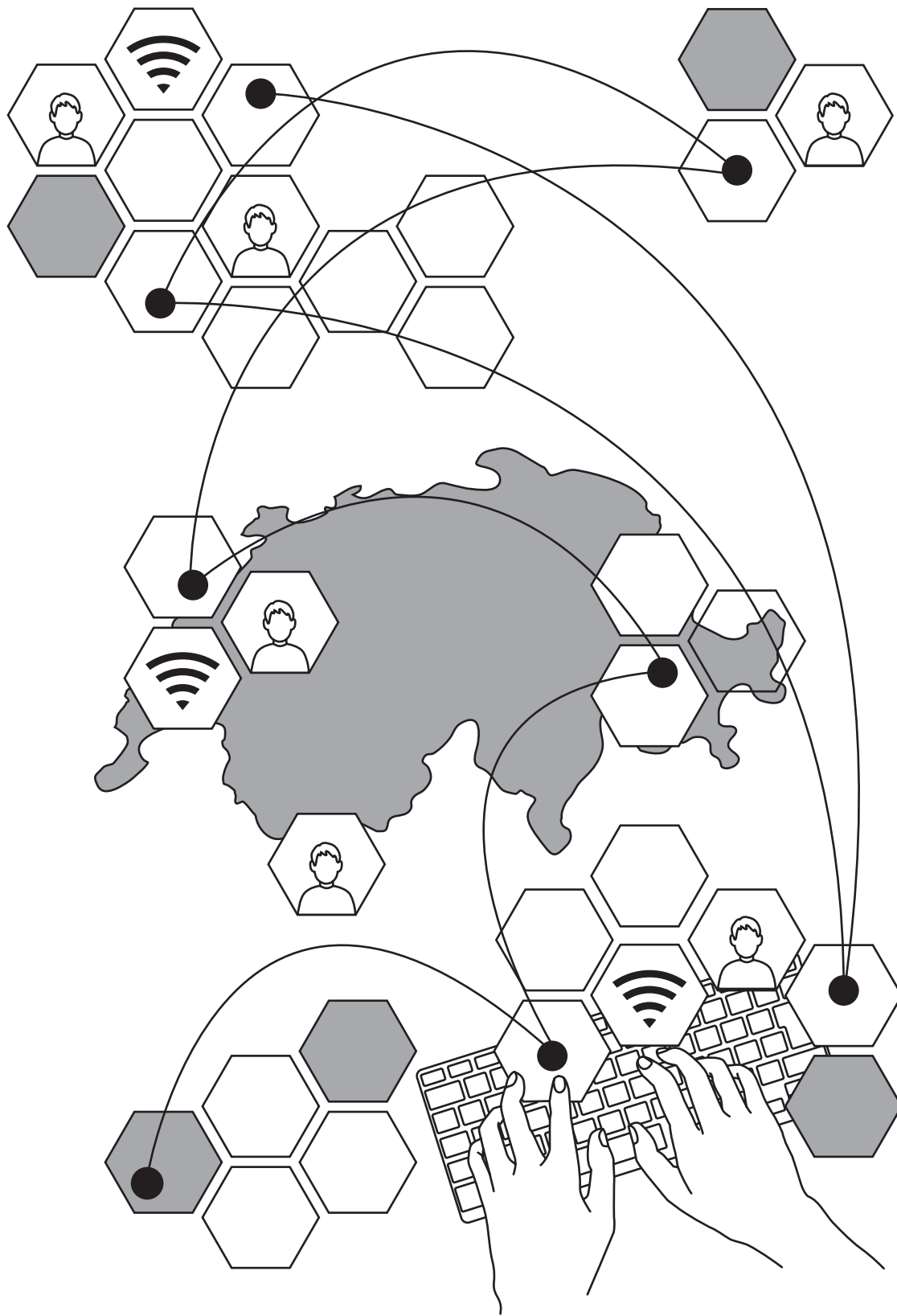
Unsere Priorisierung: Forschung und Kommunikation

Wir sind ein Team von rund 35 Mitarbeitern (verteilt auf 20 Vollzeitäquivalente). Ziel der Personalstrategie bis 2019 ist die Stärkung der Forschungsaktivitäten und der Kommunikation.

Personalverteilung nach Bereichen



Quelle: Avenir Suisse



Avenir Jeunesse

Die Jungen von heute sind die Zukunft von morgen. Mit Avenir Jeunesse werden Formate geschaffen, um junge Menschen für die Anliegen von Avenir Suisse zu interessieren und für liberale Reformen zu begeistern. Dabei werden auch Themen aufgegriffen, die die jüngere Generation beschäftigt. Avenir Jeunesse bietet eine Plattform, um interessierte junge Menschen in unterschiedlichen Veranstaltungsformaten zusammenzubringen, Meinungen auszutauschen und über die Zukunft der Schweiz zu debattieren.



Klare Botschaften

Avenir Suisse legt für die einzelnen Prosperitätstreiber jeweils spezifische Kommunikationsziele fest. Die Inhalte werden mit massgeschneiderten, zielgruppenspezifischen Formaten transportiert. Durch den Ausbau der Präsenz in Bern, etwa mit Strategieanlässen oder mit Auftritten als Experten bei Hearings in Kommissionen, soll der unmittelbare Austausch mit Politik und Verwaltung gefördert werden. Die Verstärkung der Präsenz in den nationalen Medien mit eigenen Meinungsbeiträgen vertieft die Verankerung im öffentlichen Bewusstsein.

Unsere Kommunikationsweise wird zunehmend durch den Wandel in der Mediennutzung sowie durch die neuen technologischen Möglichkeiten bestimmt. Mittlerweile findet gut die Hälfte unserer Medienpräsenz im Internet statt – Tendenz steigend. Die Wirkung der etablierten Publikationsgefässe wie «avenir debate» und «avenir standpunkte» wird in der neuen Online-Welt durch den gezielten Einsatz von multimedialen Formaten wie Videos oder Podcasts sowie digitalem Storytelling unterstützt.

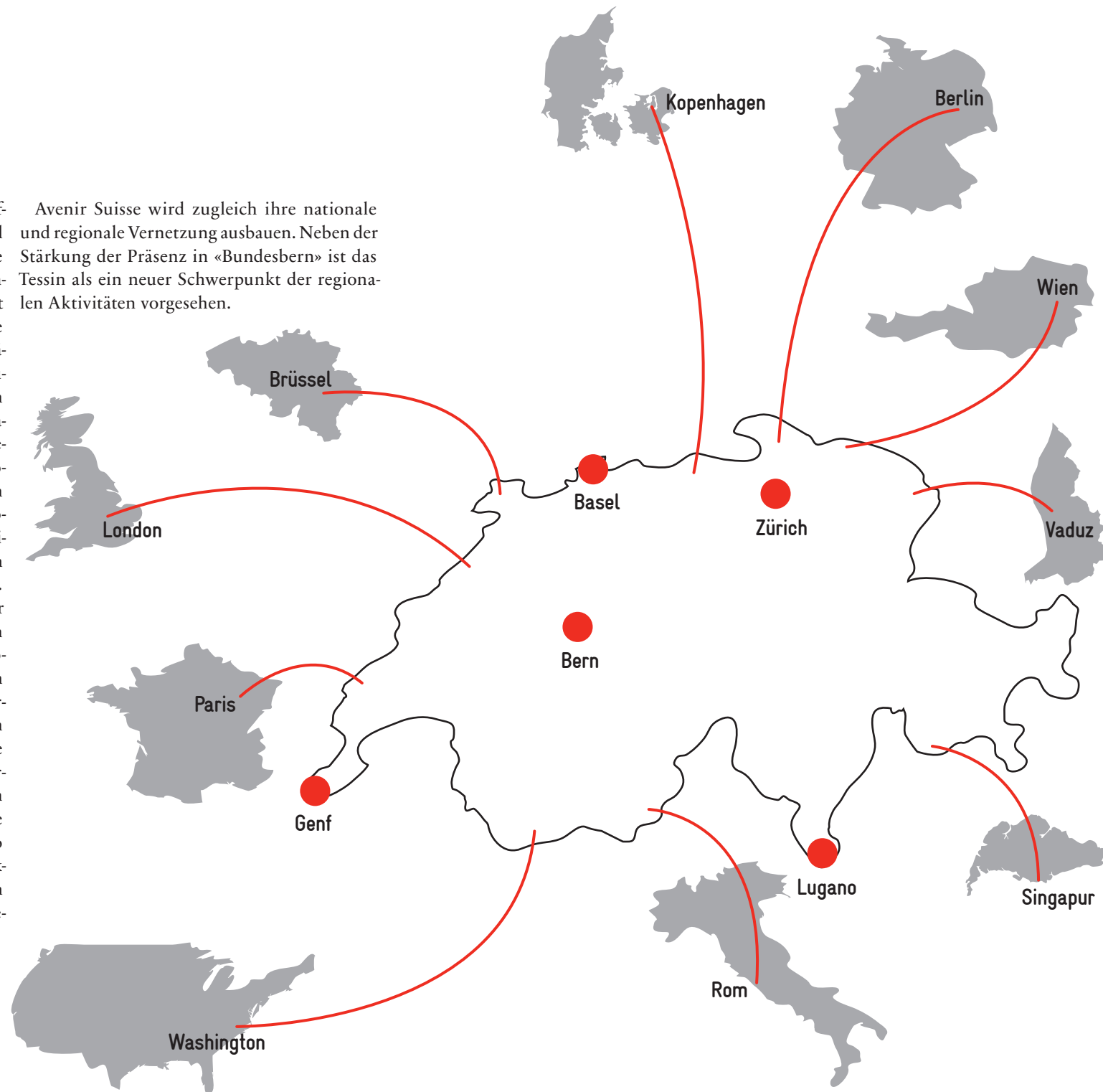
Die Verbreitung unserer Reformvorschläge soll künftig noch stärker in persönlichen Kontakten, in Vorträgen unserer Experten, mit der Steigerung der Teilnahme an Diskussionsveranstaltungen sowie durch eigene Events erfolgen.

Regionale Verankerung und internationale Vernetzung

Die Forschungsinhalte von Avenir Suisse betreffen schweizweite Themata, können aber regional oder kantonal spezifiziert werden. Avenir Suisse hat heute den Grossteil des Teams in Zürich angesiedelt, eine frankophone Antenne in Genf seit 2002 verdeutlicht aber den Stellenwert, den die französischsprachige Schweiz bei den Aktivitäten von Avenir Suisse hat. Die Mehrheit der Publikationen erscheint entsprechend auf Deutsch und Französisch, eine Auswahl der Texte auf Italienisch und Englisch. Zusätzlich zu den bestehenden Angeboten wird ab Januar 2017 ein monatlicher, elektronischer Newsletter in Englisch lanciert. Neben ideell verwandten Organisationen in aller Welt werden vermehrt auch Expatriates in der Schweiz und Schweizer Vertretungen im Ausland über unsere Aktivitäten informiert.

Die Schweiz zählt zu den Ländern mit einer ausgeprägten internationalen Vernetzung. In der globalisierten Welt machen nur wenige Probleme vor den Grenzen halt, stattdessen müssen sich viele Nationen vergleichbaren Herausforderungen stellen. Es bietet sich die Suche nach «Best-practice»-Beispielen an. Avenir Suisse wird daher ihre internationale Vernetzung verstärken, insbesondere im Kontakt mit anderen Think-Tanks und in jenen Themenfeldern, die die Prosperität der Schweiz direkt betreffen. Ab 2017 ist jährlich eine internationale Think-Tank-Konferenz geplant, um den notwendigen Wettbewerb der Ideen im Austausch mit anderen Denkfabriken zu fördern.

Avenir Suisse wird zugleich ihre nationale und regionale Vernetzung ausbauen. Neben der Stärkung der Präsenz in «Bundesbern» ist das Tessin als ein neuer Schwerpunkt der regionalen Aktivitäten vorgesehen.



Herausgeber Avenir Suisse, www.avenir-suisse.ch
Redaktion Peter Grünenfelder, www.avenir-suisse.ch/56164/peter-gruenenfelder/
Verena Parzer-Epp, www.avenir-suisse.ch/735/verena-parzer-epp/
Gestaltung Carmen Sopi, www.avenir-suisse.ch/43739/carmen-sopi/
Illustrationen Rahel Hediger, www.avenir-suisse.ch/35487/rahel-hediger-2/
Druck Staffel Medien AG, www.staffelmedien.ch

© Dezember 2016 Avenir Suisse, Zürich

avenir suisse

Zürich

Rotbuchstrasse 46

8037 Zürich

Tel +41 44 445 90 00

Fax +41 44 445 90 01

Genève

Rue du Prince 9 – 11

7^{ème} étage

1204 Genève

Tel +41 22 749 11 00

www.avenir-suisse.ch

info@avenir-suisse.ch