

# Die starke Frau bei Sulzer

Suzanne Thoma legt Wert auf gründliche Arbeit – um den Industriestandort Schweiz macht sie sich Sorgen

BENJAMIN TRIEBE, WINTERTHUR

Die Schweiz könnte mehr wie Indien sein – mit diesem Eindruck ist Suzanne Thoma gerade von einem Besuch auf dem Subkontinent zurückgekehrt. In Indien debattiere man die Frage, wie man die Wirtschaft stärken. «In der Schweiz geht es häufig darum, die Wirtschaft weiter zu regulieren. Dadurch schränkt man den unternehmerischen Freiraum ein», sagt die Frau, die beim Industriekonzern Sulzer alle Fäden in der Hand hält.

Thoma ist Verwaltungsratspräsidentin und Geschäftsführerin im Doppelmandat. Sulzer kümmert sich um fast alles, was fliesst: Der Konzern produziert und wartet Pumpen, Abscheider und Verdichter, aber auch Ausrüstung für Chemieanlagen. Das Schweizer Traditionsunternehmen mag den Sitz in Winterthur haben, doch es ist längst in der Welt daheim. Von den 13 000 Mitarbeitern sind nur noch 600 in der Schweiz tätig.

Hierzulande sind nur noch die Verwaltung und mehrere Pilotanlagen angesiedelt, die komplette Produktion findet im Ausland statt. Die beiden grossen Sulzer-Werke in Indien sollen ausgebaut werden. Die starke Internationalisierung habe entscheidend geholfen, mit dem starken Franken umzugehen, sagt Thoma im Gespräch.

## «Es gibt keine Lobby mehr»

Die Schweizer Industrie lebt von Exporten, darum treibt der starke Franken Thoma um. Er verteuert die Ausfuhren und macht die Firmen weniger wettbewerbsfähig. Zur Gegensteuer müssen sie Kosten senken. Sie sei positiv überrascht, wie gut sich die Industrie in den letzten Jahren habe halten können, sagt Thoma. «Ich frage mich aber, wie lange sie das noch durchhält, wenn sich der Franken weiter verteuert.»

Deshalb wünscht sich Suzanne Thoma für die Branche mehr Unterstützung von der Politik – und zwar keine staatlich dirigierte Industriepolitik, sondern wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen, wie etwa Sicherheit beim globalen und europäischen Marktzugang. Zudem fordert Thoma flexiblere Regelungen im Arbeitsgesetz, das unter anderem strenge Vorschriften zu Arbeitszeiten enthält. Die Industrie habe in der Schweiz keine



«Ich traue mir etwas zu», sagt Suzanne Thoma.

GORAN BASIC / NZZ

starke Lobby mehr, sagt sie. «Vielleicht ist das auch so, weil man es immer irgendwie geschafft hat.»

Es irgendwie zu schaffen, das ist nicht der Stil von Thoma. Auch bei Sulzer. Seit April 2022 führt sie den Verwaltungsrat, seit November 2022 auch die Geschäftsleitung – und will diese Doppelrolle so schnell nicht aufgeben. Thoma sieht Handlungsbedarf, die Machtkonzentration dient einer Mission. Ihr Ziel sei, Sulzer langfristig zukunftstauglich zu machen. Zwar brennt es nicht unmittelbar: «Ich glaube, dass wir noch ein paar Jahre so hätten weitermachen können, ohne dass etwas passiert wäre.» Aber das Unternehmen habe viel mehr Potenzial.

Welche Möglichkeiten sich bieten, zeigt gerade Indien. Das Land ist inzwischen Sulzers fünfgrößter Markt, er wächst stark. Dort wird viel Erdöl und Erdgas raffiniert und verarbeitet, wobei Sulzer-Anlagen zum Einsatz kom-

men. Parallel wird die Industrie ausgebaut und in erneuerbare Energien investiert, auch das bringt Aufträge. Obendrein mischt Sulzer bei Infrastrukturprojekten mit, etwa in der Wasseraufbereitung.

Dieser Technologiemix ist auch in schwierigen Zeiten gefragt. Während die Schweizer Industrie noch auf den Abschwung zusteuerte, hat Sulzer von Januar bis September den Auftragseingang in Lokalführungen um 18 Prozent gesteigert. Der Umsatz wuchs im ersten Halbjahr um 15 Prozent auf 1,6 Milliarden Franken. Sulzer habe 2023 trotz schwierigen Umständen ein gutes Jahr gehabt, sagt Thoma. Das habe auch mit strategisch richtigen Entscheidungen ihrer Vorgänger zu tun.

Doch obwohl in der Vergangenheit die Weichen richtig gestellt wurden und es gut läuft, will Thoma mehr – und überprüft Sulzers Strategie, die rund sieben Jahre alt ist. Der Konzern

habe Entwicklungsbedarf, so die Chefin. «Heute belasten gewisse Komplexitäten die Wertschöpfung. Möglicherweise sind wir auch nicht mehr so agil, und die Prozesse sind nicht immer optimal aufgesetzt.» Genauer will sie sich nicht in die Karten schauen lassen. Details sollen Ende Februar 2024 präsentiert werden.

## Aktionär mit Sanktionen belegt

Das wird später sein als zuerst in Aussicht gestellt. Man habe mehr Zeit gebraucht als erwartet, gibt Thoma zu. Auch, um wirklich zu verstehen, was in den Märkten und in der Firma passiere. «Ein Unternehmen ist kein Flugzeug, wo alles im Cockpit entschieden wird, sondern ein Organismus», sagt Thoma – und weist die Behauptung zurück, sie agiere mit harter Hand. Die Mitarbeiter wertzuschätzen, mache eine Transformation viel einfacher.

Ihr Ruf, eine durchsetzungsstarke Frau zu sein, stammt aus der Zeit, als Thoma den Berner Energieversorger BKW neu ausrichtete und durch viele Zukäufe in die Bereiche Dienstleistungen und Infrastruktur diversifizierte. Sie schrecke nicht vor konsequenten Entscheiden zurück, räumt Thoma ein. Doch der Eindruck, sie werfe alles über den Haufen, sei falsch. Sondern? «Wenn ich komme, wird gründliche Arbeit gemacht und nachher gut umgesetzt», sagt Thoma. Hat sie viel Selbstvertrauen? «Ich traue mir etwas zu.»

Gegen eine Person muss sich Thoma auch gar nicht durchsetzen. Sie hält sich von allein zurück: Viktor Vekselberg, der mit amerikanischen Sanktionen belegte Grossaktionär aus Russland. Er besitzt knapp 49 Prozent der Sulzer-Anteile und darf sie aufgrund der Sanktionen nicht verkaufen. Operativ mischt sich der Magnat nicht ein. Sie sehe ihn vielleicht dreimal im Jahr, sagt Thoma.

Vekselbergs Fokus liege zurzeit nicht auf Sulzer – und sein Engagement habe auch Vorteile: «Wir haben als börsenkotiertes Unternehmen Zugang zum Kapitalmarkt und sind gleichzeitig vor Übernahmeversuchen geschützt.» Vekselberg personifizierte Sulzers Schwerpunkt auf der Erdöl- und Erdgasindustrie. Der Konzern hat sich wegen des Ukraine-Kriegs aus Russland zurückgezogen, aber noch hängen laut der Zürcher Kantonalbank (ZKB) ein Viertel des Umsatzes an der Verarbeitung der fossilen Brennstoffe.

Thoma erwartet, dass dieser Anteil langfristig abnehmen wird. Doch Sulzer will mit neuen Technologien die Lücke füllen, etwa beim Auffangen von Kohlendioxid, das mit Sulzer-Pumpen zur Speicherung in den Boden gepresst wird. Über Nacht geschieht dieser Wandel allerdings nicht. Es habe sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Weg zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft ein schrittweiser Prozess sei, sagt die gelernte Chemieingenieurin. «Es hat keinen Sinn, Luftschlösler zu bauen, die man nicht umsetzen kann.» Man darf unterstellen: So blickt sie auch auf Sulzer.

Suzanne Thoma spricht am Donnerstagabend (7. 12.) zum Thema «Globale Trends und Schweizer Industrie». Die Veranstaltung der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft beginnt um 18 Uhr in der Pädagogischen Hochschule Zürich, Lagerstrasse 2.

# Google bläst zum Angriff auf Microsoft und Open AI

Das neue KI-Modell Gemini soll auch komplexe mathematische Probleme lösen

PHILIPP GOLLMER, SAN FRANCISCO

Google hat am Mittwoch die neue künstliche Intelligenz (KI) Gemini vorgestellt. Das Sprachmodell ist laut dem Suchmaschinen-Konzern das bisher leistungsfähigste und flexibelste, das man entwickelt hat. Eine Variante von Gemini ist ab sofort über Googles KI-Chatbot Bard erhältlich und ist zudem auch im Google-Smartphone Pixel 8 Pro eingebaut.

«Gemini wurde von Grund auf multimodal aufgebaut», sagte Eli Collins, Produktchef von Google Deepmind, während einer virtuellen Medienkonferenz. Der Bereich wurde dieses Jahr neu geschaffen und bündelt die KI-Bemühungen des Unternehmens an einem Ort. Gemini soll sowohl Text, Bilder, Video, Audio als auch Programmiersprachen verstehen können.

Dank diesen Fähigkeiten sei Gemini in der Lage, auch komplexe mathematische oder physikalische Probleme zu lösen. In einem Beispiel erhält die KI den Auftrag, eine Physik-Hausaufgabe zu überprüfen. Dabei hat eine Person die Geschwindigkeit einer Katze auf einem Skateboard am Ende einer Rampe berechnet. Gemini erkennt die Aufgabe in Form eines Textes und einer

Grafik – wie auch die handschriftlich verfasste, falsche Antwort.

Im Anschluss kann Gemini erklären, was falsch gemacht wurde, und leitet die Person Schritt für Schritt zur richtigen Lösung. In einem weiteren Beispiel analysiert Gemini eine Reihe von wissenschaftlichen Studien und aktualisiert basierend darauf eine Grafik mit aktuellen Daten.

## Mehrere Anlässe abgesagt

Mit Gemini will Google im Wettkampf der Chatbots Boden gutmachen. Lange galt der Konzern als führend bei der Forschung an KI und Sprachmodellen. Google wurde jedoch von dem grossen Erfolg des vor einem Jahr lancierten KI-Chatbots Chat-GPT von Open AI und dem Vorpreschen von Microsoft, das mehrere Milliarden in Open AI investiert hat, im KI-Bereich überrumpelt.

Googles Suchmaschine ist viel für die das Tor zum Internet. Inzwischen lassen sich aber immer mehr Leute Inhalte aus dem Netz von KI-Chatbots zusammenfassen, statt sie über eine Suchmaschine zu suchen. Das hat den Google-CEO Sundar Pichai Anfang 2023 dazu veranlasst, eine Art «Code Red» auszurufen, um die Entwicklung eigener KI-

Anwendungen zu beschleunigen. Im Mai präsentierte Google mit Bard einen eigenen KI-Chatbot, der bald auch in weitere Google-Produkte wie Gmail oder Docs eingebaut wurde und auch bei der Buchung von Flügen oder Hotels helfen kann. Bard findet bei Verbraucherinnen und Verbrauchern jedoch deutlich weniger Anklang als Chat-GPT von Open AI, dessen Name beinahe zum Synonym für KI-Chatbots geworden ist. Schon damals kündigte Google das nun vorgestellte Sprachmodell namens Gemini an.

Nun scheint die Lancierung von Gemini jedoch weniger gross auszufallen als zu zunächst angedacht. Laut einem Bericht von «The Information» wurden mehrere für diese Woche geplante, aber noch nicht öffentlich angekündigte Anlässe zu Gemini vor Publikum abgesagt. Stattdessen wurde Gemini an einer virtuellen Pressekonferenz vorgestellt. Vorerst ist auch nur eine weniger leistungsfähige Version von Gemini öffentlich erhältlich.

Das Sprachmodell gibt es in drei Grössen: Ultra, Pro und Nano. Gemini Ultra ist die leistungsfähigste Variante, die auch die oben beschriebenen Aufgaben bewältigen kann. Laut Google ist es das erste Modell, das im MMLU-Test mit einem Wert von 90 Prozent bes-

ser abschneidet als menschliche Experten. Bei diesem Test wird eine Kombination aus 57 Feldern wie Mathematik, Physik, Geschichte, Recht, Medizin und Ethik benutzt, um sowohl Wissen als auch Problemlösungsfähigkeiten zu testen. Gemini Ultra wird derzeit noch Sicherheitstests unterzogen, bevor es 2024 verfügbar sein wird.

## Nach wie vor Halluzinationen

Sicherheit sei bei der Entwicklung von Gemini bei allen Stufen mitgedacht worden. Das neue Modell schneide mit Blick auf Voreingenommenheit und Toxizität besser als alle bisherigen KI-Modelle von Google ab, so das Versprechen des Konzerns. Zum Testen würden auch externe Experten hinzugezogen, um auffällige blinde Flecken zu entdecken. Im Vermeiden von Halluzinationen, also dem Generieren von falschen Inhalten, sei Gemini zwar gut. «Das Problem ist aber nach wie vor nicht gelöst», betonte Collins während der Präsentation.

Ab sofort erhältlich ist Gemini Pro, das über den Chatbot Bard kostenlos zugänglich ist. Zunächst ist lediglich Englisch als Sprache verfügbar, bald sollen jedoch weitere folgen. Die Pro-Variante wurde laut Google darauf trainiert,

Dinge wie Zusammenfassen, Programmieren oder Planen besser zu beherrschen. In Tests habe Gemini Pro dabei besser abgeschnitten als die kostenfreie Variante von Chat-GPT. Ab 2024 sollen Bard-Nutzer über eine Advanced-Variante zudem auch von den Fähigkeiten von Gemini Ultra profitieren können.

Gemini Nano, die kleinste Variante, wurde für den Einsatz auf einem Smartphone optimiert. Das hat den Vorteil, dass heikle Daten das Gerät nicht verlassen müssen und gewisse Funktionen auch ohne Netzverbindung angeboten werden können. Ab sofort kann man das Sprachmodell auf dem Google-Smartphone Pixel 8 Pro ausprobieren: Dort kann man neu Aufnahmen in der Recorder-App auch offline zusammenfassen und sich bei Whatsapp über die Tastatur intelligente Antwortvorschläge geben lassen.

In den kommenden Monaten sollen Varianten von Gemini auch in weitere Google-Produkte eingebaut werden, etwa in die Suche, den Browser Chrome oder in Duet AI, Googles KI-Helfer für seine Workplace-Programme. Ebenfalls von Gemini profitieren soll der Sprachassistent Google Assistant, der mit verbesserten Sprach-, Text- und Bildfähigkeiten ausgestattet werden soll.