



# ISRAEL

## Fokus Wirtschaft

## Editorial

Ein überaus erfolgreicher Kibbuz in der Negev-Wüste, der weltweit führende Generikahersteller und die Antwort auf die Frage, wie können wir aus dieser Welt einen «Better Place» machen – mit diesem Heft möchten wir Sie in die israelische Wirtschaftswelt entführen. Der kleine Nahost-Staat zwischen Mittelmeer und Jordanfluss kann nämlich mit beeindruckenden Wirtschaftserfolgen aufwarten. Die anerkannte Rating-Agentur «Moody's» bezeichnet Israels Wirtschaft nicht ohne Grund als «stark» und vergab mit dem Kredit-Rating A1 die höchste Bewertung in der Klasse. Das Land sei, so das Urteil der Agentur, in der Lage, schwere wirtschaftliche Zeiten zu überstehen, sei es die globale Krise von 2008/2009 oder die aktuelle Eurokrise. Und in der Tat, obwohl Israel ein so junges Land ist, das noch dazu mit existenziellen Problemen zu kämpfen hat, die Ökonomie des «Gelobten Landes» imponiert weltweit. Aber was macht diese Wirtschaft aus? Wie ist aus dem Land, das einst von Landwirtschaft und sozialistischen Ideen geprägt war und das noch dazu über fast keine natürlichen Ressourcen verfügt, ein solches Zentrum für innovative und kreative Ideen und Lösungen

geworden? Inwiefern können Schweizer Unternehmen davon profitieren? Und was müssen Schweizer wissen, wenn sie in Israel Geschäfte machen wollen? Um diese Fragen soll es in diesem Heft gehen.

Doch wir wollen auch kritische Aspekte beleuchten: So hervorragend wie das Land makroökonomisch dasteht, langfristig wird vor allem die gleichberechtigte Berücksichtigung aller Bevölkerungsteile auf dem israelischen Arbeitsmarkt eine grosse Rolle spielen. Hier gibt es ein deutliches Ungleichgewicht, das nicht nur Israels Wachstumskapazitäten negativ beeinflusst, sondern auch Grund für viele soziale Ungleichheiten ist. Und schliesslich werden auch die wirtschaftlichen Beziehungen mit den Palästinensischen Autonomiegebieten Israels wirtschaftlichen Erfolg massgeblich beeinflussen.

Schlussendlich stellen wir Ihnen fünf israelische Unternehmen vor, die durch ihre Innovationen herausragende Erfolge erlangt haben und somit für ein Land stehen, in dem «Geht nicht, gibt's nicht!» das Lebensmotto zu sein scheint.



## Wirtschaftliche Entwicklung seit der Staatsgründung



«Moses hat uns 40 Jahre durch die Wüste geschleppt, um uns dann an den einen Ort im Nahen Osten zu bringen, der über kein Öl verfügt.» Mit ihrem besonderen Humor beschrieb Israels ehemalige Ministerpräsidentin Golda Meir im Jahr 1973, dass Israel sich nie auf natürlichen Ressourcen ausruhen konnte. Gerade deshalb beruht seine Wirtschaft auf diversen Säulen: Allen voran steht der israelische High-Tech-Sektor, der für einen Grossteil des industriellen Exports verantwortlich ist. Daneben machen die Tourismusbranche, die Diamanten- und Rüstungsindustrie sowie der Biotechnik- und Medtech-Sektor die Vielfalt von Israels Ökonomie aus.

Seit seiner Gründung ist Israel zu einem der innovativsten Länder der Welt geworden. Aus dem Agrarstaat mit sozialistischen Ideen ist innerhalb kürzester Zeit ein marktwirtschaftliches, diversifiziertes, kompetitives Industrieland geworden. Rohstoffarmut und Wasserknappheit haben die Israelis erfinderisch gemacht – deshalb sind gerade die forschungsintensiven Bereiche wie der High-Tech-Sektor eine ausser-

gewöhnliche wirtschaftliche Erfolgsgeschichte. Dies zeigen hohe internationale Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E), zahlreiche Patente (Israel ist unter den 15 Top-Ländern jenes mit den meisten genehmigten Patenten der Welt), Start-up-Unternehmen und Nobelpreisträger. Weltweit erfolgreiche Unternehmen wie IBM, Google, Intel, Samsung oder Apple haben sich daher entschieden, Forschungszentren in Israel zu eröffnen.

Israel hat die letzte globale Wirtschaftskrise gut verkräftet. Mittlerweile gibt das Land unter den OECD-Mitgliedsstaaten den grössten BIP-Anteil für F&E aus und auch das BIP-Wachstum ist eines der grössten. Der Umsatz israelischer Start-up-Unternehmen durch Geschäfte mit ausländischen Abnehmern ist von 218 Millionen USD 2003 auf über 1.400 Millionen USD Ende 2009 gestiegen. Im Jahr 2011 ist auch die Arbeitslosenrate auf nur 5,6 Prozent gesunken und stellt damit die niedrigste Rate seit 1978 dar.

<http://www.israelinsidethemovie.com/>

## Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Israel und der Schweiz

Israel und die Schweiz verbinden viele Gemeinsamkeiten: Beide Länder sind klein und haben mit rund 8 Millionen eine ähnliche Einwohnerzahl. Sie verfügen über wenige natürliche Ressourcen, können aber mit umso besser ausgebildeten Arbeitskräften aufwarten. Sowohl Israel als auch die Schweiz sind innovations- und exportorientiert und äusserst stark im Bereich Forschung und Entwicklung. Beide Länder



sind führend in den Industrien Nanotech, Cleantech und Life Science. Dementsprechend sind die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Israel und der Schweiz ausgeprägt und vielseitig. Israel ist mit einem Handelsvolumen von mehr als 1,9 Milliarden CHF der dritt wichtigste Partner der Schweiz im Nahen Osten. Zu den wichtigsten exportierten Produkten gehören Arzneimittel. Der OECD-Beitritt Israels hat die Rahmenbedingungen für chemische und pharmazeutische Unternehmen deutlich vereinfacht. Einen weiteren nennenswerten Teil israelischer Exporte stellen Pro-

dukte der Militärtechnik dar. Die bedeutendsten importierten Warengruppen sind derzeit Diamanten und Juwelierwaren. Dank der engen Zusammenarbeit der Lebensmittelkonzerne «Nestlé» und «Osem» sind viele Schweizer Produkte auf dem israelischen Lebensmittelmarkt präsent. Die Kooperation zwischen den Fluggesellschaften Swiss und El Al fördert daneben den steigenden Tourismus von Schweizern in Israel und gewährleistet die infrastrukturellen Voraussetzungen für rege Handelsbeziehungen. Schweizer Investments in Israel betragen rund 500 Millionen CHF. Schweizer Banken wie UBS und Credit Suisse, oder Pharmakonzerne wie Novartis und Roche verfügen über Niederlassungen in Israel. Umgekehrt sind israelische Bankhäuser wie Hapoalim und Leumi sowie der Pharmakonzern Teva in der Schweiz präsent.

Dennoch liegt Israel nicht im Fokus der Schweizer Exportförderung «OSEC». Hier geht Potential zur Zusammenarbeit in Bereichen wie der Umwelttechnologie verloren. Auch sollte die Attraktivität der Schweiz als Standort für israelische Unternehmen aus den Sparten Medizinaltechnik und Softwareindustrie noch mehr hervorgehoben werden.

Handelskammer Schweiz-Israel  
<http://swissisrael.ch/web>

Handelskammer Israel-Schweiz  
<http://www.iscc.co.il/english/about.html>



## Business in Israel

---

Wir leben in einer globalisierten Welt. Auch in Israel erkennt man viele europäische und amerikanische Einflüsse. Trotzdem gilt immer noch: «Andere Länder, andere Sitten». In israelischen Unternehmen redet man Tachles und trifft Entscheidungen mit einer gewissen «Chuzpe». Was das bedeutet? Israel ist ein kleines, heterogenes Land, das lange Zeit durch kollektivistisches Denken geprägt wurde. Auch heute noch charakterisiert das israelische Volk das Gefühl, eine grosse Familie zu sein. Wie in einer Familie, nimmt man kein Blatt vor den Mund. Das kann auf Nicht-Israelis unhöflich wirken. Für Israelis jedoch ist dies Ausdruck ihrer Direktheit und Ehrlichkeit.

Mit israelischen Geschäftspartnern kann man direkt zur Sache kommen, ohne viele Höflichkeitsfloskeln auszutauschen, denn hier spielt der aufgrund der Bevölkerungsdichte in Westeuropa sehr geschätzte «persönliche Raum» keine grosse Rolle. In der Geschäftswelt spürt man deshalb eine warme Herzlichkeit. Geschäftsbeziehungen in Israel orientieren sich generell an

Beziehungen und nicht an Autoritäten. Israelis denken sehr intuitiv, Emotionen werden jederzeit gezeigt und dabei kann es auch einmal lauter werden.

Auch die Sprache gibt eine andere Struktur vor: So gibt es im Hebräischen die Höflichkeitsform des «Sie» nicht – Geschäftspartner und Kollegen duzen sich und sprechen einander mit Vornamen an. Es herrscht eine informellere Stimmung als in Schweizer Firmen. Aufgrund der Wettergegebenheiten findet man kaum Israelis, die Anzüge und Krawatten tragen. Die Informalität zieht sich durch sämtliche Bereiche des Geschäftskontaktes: Termine werden gerne kurzfristig und spontan vereinbart. Israelis leben sehr im Hier und Jetzt und suchen oft die schnellste, einfachste Lösung. Während eines Termins ist es ausserdem durchaus möglich, dass Israelis Telefonate annehmen oder andere Kollegen das Meeting unterbrechen. Aber trotz all dieser «Eigenheiten» gilt: Je mehr internationale Erfahrungen die israelischen Geschäftsleute haben, desto mehr stellen sie sich auf ihre Gesprächspartner ein.

## Tipps

Die israelische Geschäftswoche beginnt am Sonntag und endet für die meisten Unternehmen am Donnerstag. Die Arbeitszeiten dauern im Durchschnitt von 9.00 bis 18.00 Uhr. Dies sollte bei der Planung einer Geschäftsreise beachtet werden.

Obwohl die meisten Israelis ein sehr gutes Englisch sprechen, kann es durchaus hilfreich sein, sich ein paar hebräische Ausdrucksweisen anzueignen. Dies wird von Israelis sehr geschätzt.

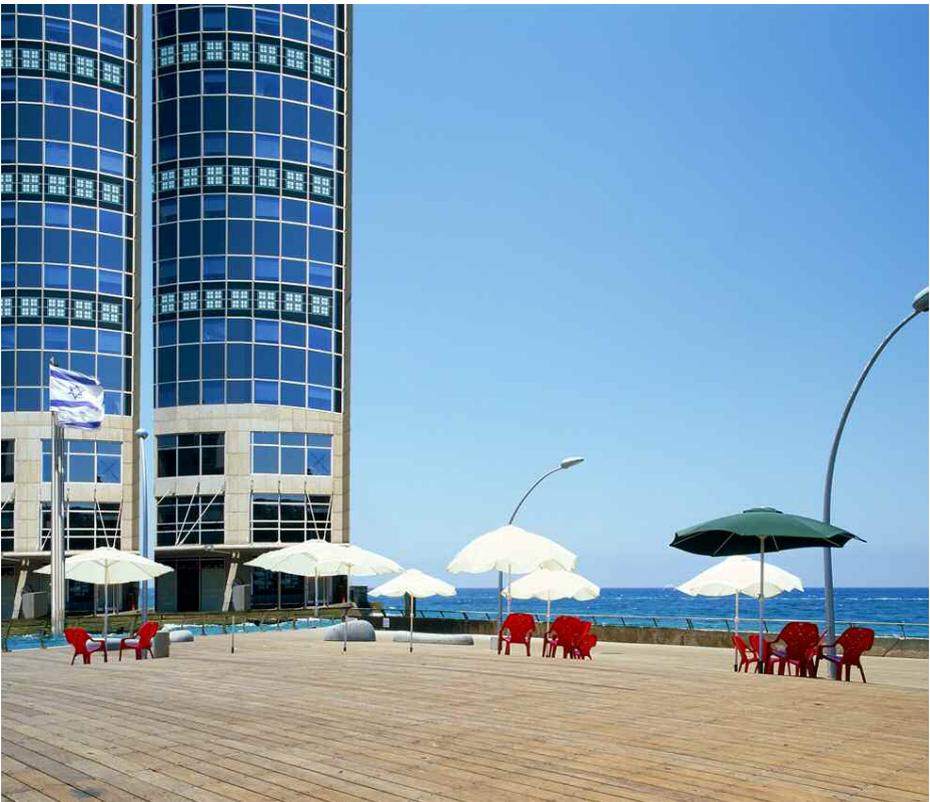
Hierarchien in israelischen Unternehmen sind flach, die Arbeitsatmosphäre sehr offen. Jeder Mitarbeiter hat das Recht, seine Meinung zum Ausdruck zu bringen. Trotzdem trifft der Vorgesetzte die Ent-

scheidung. Er sollte daher erster Ansprechpartner sein.

Man ist gut beraten, wenn man auf freundliche aber harte Verhandlungen vorbereitet ist und Ergebnisse schriftlich festhält.

Beachtet werden muss der religiöse Hintergrund eines Gesprächspartners. So arbeiten zum Beispiel in der Diamantenbranche viele ultraorthodoxe Juden – sie essen nur in koscheren Restaurants und Männer geben in der Regel Frauen nicht die Hand.

<http://www.israeltrade.gov.il/NR/exeres/3614E1A7-2D84-4F27-A4DC-3585A6F6450E.htm>



## Israel – Land der Start-ups

Die israelische Wirtschaft ist eine der am stärksten wachsenden, innovativsten und unternehmerischsten Ökonomien der Welt. Der Blick auf Israel als Kraftwerk für Innovationen veränderte sich schlagartig, als im Jahr 2009 das Buch «Start-Up Nation» von Dan Senor und Saul Singer in den USA publiziert wurde. Seitdem ist weltweit bekannt, dass das Land über die höchste Dichte an Start-ups sowie die höchste Konzentration an F&E-Zentren (pro Kopf) verfügt. Ganze 58 israelische Unternehmen sind an der amerikanischen NASDAQ-Börse gelistet, die drittgrösste Anzahl nach Nordamerika und China. Ob USB-Stick, Firewall, Kindle-Software, Instant-Messaging-Programm ICQ, weltweit genutzte Apps für Mobiltelefone oder bahnbrechende Innovationen im Bereich Biotechnologie und Gesundheitsversorgung – israelische Start-ups sind in vielen verschiedenen Bereichen äusserst erfolgreich.

Aber woher kommt dieser Erfolg? Eines der wichtigsten Wirtschaftsgüter des Einwanderungslandes Israels sind seine Bürger, ihre Bildung, ihr Unternehmergeist, ihre Risikobereitschaft. Die Risikobereitschaft spiegelt sich auch in Israels Venture

Capital-Szene wider und ist wesentlicher Teil des Erfolgs. Die israelische Einstellung zu Misserfolgen ist besonders: Scheitern wird nicht unbedingt als etwas Negatives gesehen, sondern als Chance verstanden.



Daneben spielt das Militär als bedeutender Technologieausbilder und -abnehmer eine wichtige Rolle. In ihrem Militärdienst übernehmen Israelis bereits in jungen Jahren Verantwortung für komplexe Systeme und Technologien aber auch für Menschen. Weil Israel nicht über eine Fülle an natürlichen Ressourcen verfügt, besteht seine einzige Option darin, Exzellenz zu erlangen und Neues zu kreieren.

## Drei israelische Start-ups, die man sich merken sollte

[www.nocamels.com](http://www.nocamels.com)

1. WAZE: Die kostenlose App für ein mobiles Navigationssystem (inklusive Stau- und Polizeianzeigen) wurde bereits von Millionen Benutzern weltweit heruntergeladen und mehrfach ausgezeichnet.

2. Face: Das Start-up bietet eine kostenlose Gesichtererkennung- und Programmierschnittstelle und wächst stetig. Auch weil

in der Technik-Welt die automatische Erkennung von Gesichtern immer beliebter wird.

3. Powermat.com: Dieses Start-up hat eine Möglichkeit entwickelt, Telefone kabellos mit Hilfe elektromagnetischer Induktion aufzuladen.

# Wirtschaftliche Integration von Minderheiten

Israel ist ein Land mit einer sehr vielseitigen Bevölkerung aus ursprünglich rund 130 Ländern. Das bietet viele Chancen. So gelten heterogene Gesellschaften als innovativer, und durch die Vielfalt entstehen kreative Lösungen. Doch die Kehrseite ist, dass die wirtschaftliche Erfolgsgeschichte Israels längst nicht für alle Teile der Bevölkerung gilt. Für die langfristige Entwicklung der israelischen Wirtschaft ist vor allem die ausgewogene Erwerbsbeteiligung von grosser Bedeutung. Hier jedoch zeigen sich erhebliche Schwächen, so sind nur circa 20 Prozent der arabischen Frauen

und lediglich 40 Prozent der männlichen ultraorthodoxen Juden in Israel erwerbstätig. Beide Gruppen benötigen ein spezielles Arbeitsumfeld, das ihren religiös und traditionell geprägten Bedürfnissen gerecht wird. Da demografisch gesehen eben diese Bevölkerungsteile am schnellsten anwachsen, sind noch mehr Initiativen zur Integration in den Arbeitsmarkt von Nöten. Vor allem die Zusammenführung von Mitarbeitern mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund in gemeinsame Unternehmen ist wünschenswert.

## Beispiele für Integrationsmassnahmen



### Haredi School of Technology

Die Integration in den Arbeitsmarkt beginnt mit der Bildung. Ultraorthodoxe Männer und Frauen können an der Hochschule Fächer wie Informatik, Architektur und Ingenieurwesen studieren. Dabei werden ihre speziellen Bedürfnisse (z.B. Elternschaft, Geschlechtertrennung) berücksichtigt. 70 Prozent der Absolventinnen und Absolventen der Schule sind erfolgreich in dem erlernten Bereich tätig.



### Maan-Wac

Ziel dieser Organisation ist es, arabische Israelinnen in den Landwirtschaftssektor zu integrieren. Sie überzeugt Landwirte offene Stellen nicht mit weiteren Gastarbeitern, sondern mit lokalen Arbeitskräften zu besetzen. Daneben bietet sie Weiterbildungskurse für arabische Frauen an und begleitet sie in ihren ersten Arbeitstagen. «Maan-WAC» arbeitet eng mit den Ministerien für Landwirtschaft und Arbeit zusammen.

## Israelisch-palästinensische Wirtschaftsbeziehungen

Die Statistik sieht auf den ersten Blick gut aus: Rund 5 Milliarden USD beträgt das Handelsvolumen zwischen Israel und den palästinensischen Gebieten. Dies beinhaltet jedoch auch Produkte wie Benzin, Elektrizität u.ä. mit dem Israel die Gebiete versorgt. Ebenfalls enthalten sind Waren, die von Palästinensern bestellt und durch Israel weitergeleitet werden. Lediglich 40 Prozent des Handelsvolumens sind Produkte, die zwischen Israel und dem Palästinensischen Autonomiegebiet gehandelt werden. 16 Prozent beträgt der Anteil von Waren, die von Israel in der West Bank produziert werden. Umgekehrt exportieren die Palästinenser Waren im Wert von rund 300-400 Millionen USD nach Israel. In den palästinensischen Supermärkten sieht man zahlreiche Milch- und Fleischprodukte aus Israel, die wegen ihrer Qualität und der kurzen Transportwege von den Palästinensern importiert werden. Umgekehrt finden sich vor allem in den arabisch geprägten Städten Israels viele palästinensische Produkte. Palästinenser würden gerne noch mehr Nahrungsmittel nach Israel exportieren, aber dafür brauchen diese ein «Koscher»-Zertifikat. Überprüfungen von palästinensischen Fabriken

durch israelische Rabbiner sind jedoch aus Sicherheitsgründen schwierig.

Die israelisch-palästinensische Handelskammer würde gerne noch mehr Joint Ventures entwickeln. Dabei soll israelisches Wissen in der West Bank implementiert werden. Davon könnten beide Seiten profitieren: die Palästinenser mit einer besseren Wirtschaft und die Israelis in der Erschließung arabischer Märkte. Die Umsetzung dieser Vorhaben ist jedoch schwierig, da alle Kooperationen und Projekte sehr behutsam und fern der Öffentlichkeit umgesetzt werden müssen. Denn die palästinensische Autonomiebehörde macht die «Normalisierung» im Verhältnis zu Israel von einer Lösung des politischen Konfliktes abhängig. Kooperationen gibt es bereits im Software-Bereich. Palästinensische Programmierer werden in Israel trainiert und arbeiten dann vor allem in den Industriegebieten in und um Ramallah. Daneben sind israelische Siedlungen wichtige Arbeitgeber in der West Bank. Rund 35.000 Palästinenser haben ausserdem eine Arbeitsgenehmigung für Israel, ca. 10.000 arbeiten illegal im Land.



## Kurzportraits von fünf israelischen Unternehmen

### Teva

<http://www.tevapharm.com>

1901 von Einwanderern in Jerusalem gegründet, ist das Pharmaunternehmen heute der grösste Generikahersteller der Welt. Mit seinen Originalpräparaten Copaxone® und Azilect®, die beide in Israel entwickelt wurden, ist Teva weltweit führend in der Therapie von Multiple Sklerose und Parkinson. Hauptsitz des Unterneh-



mens, das über Niederlassungen in rund 60 Ländern verfügt, ist Petach Tikwa. Ausgezeichnet als bester Arbeitgeber für Frauen und höchst engagiert bei Integration von Minderheiten ist Teva in Israel nicht nur einer der grössten, sondern auch der beliebtesten Arbeitgeber im Land.

### ISCAR

<http://www.iscar.com>

Als 80 Prozent des Unternehmens 2006 von Berkshire Hathaway Inc. erworben wurden, war dies die erste Investition Warren Buffets ausserhalb der USA. Von dem gebürtigen Deutschen Stef Wertheimer 1952 in seiner Garage in Israel gegründet, verfügt das Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie mittlerweile über die höchste Anzahl von Patenten in seiner Branche.



ISCARs Manager gelten als brillante Strategen. Geheimnis des Erfolges ist die israelische Unternehmenskultur: Die Manager in den Headquarters in Tefen sind praktisch miteinander im Unternehmen aufgewachsen, die Hierarchien sind flach, die Kommunikation direkt. Das inoffizielle Firmenmotto lautet: Fehler machen ist erlaubt. Diese Einstellung zahlt sich vor allem in der hervorragenden F&E-Arbeit aus.

### Netafim

<http://www.netafim.com>

«Doing well by doing good», das ist das Firmenmotto des Unternehmens Netafim. Mit den einzigartigen Systemen zur Tröpfchenbewässerung bietet Netafim die Antwort auf den weltweiten Wassermangel und knappe Rohstoffquellen. 1965 im israelischen Wüstenkibbutz Hatzetim entwickelt, wissen die Mitarbeiter von Netafim genau, was es bedeutet, Landwirtschaft unter Wassermangel zu betreiben. Die Headquarters befinden sich bis heute in Israel, aus dem kleinen, von Landwirten geführten Kibbutzunternehmen ist ein globaler Konzern geworden. Ob Weinreben in Süd-Afrika, Kalifornien oder Deutschland;



Maisfelder in Brasilien oder Kartoffelplantagen in China – dank der Tropfbewässerung wird nicht nur Wasser, Energie und Dünger gespart, sondern es werden auch höhere Ernten erzielt.

## Gottex

<http://www.gottex-swimwear.com>

1956 gründete Lea Gottlieb das Unternehmen für Bademode in Israel und verkaufte dafür sogar ihren Ehering. Der hohe Einsatz hat sich gelohnt: Inzwischen ist die Firma seit mehr als 30 Jahren in mehr als 60 Ländern erfolgreich. 2003 wurde mit Gideon Oberson einer der bekanntesten und beliebtesten israelischen Designer als Kreativdirektor verpflichtet. Mit ihm ist Gottex zweifelsohne im 21. Jahrhundert angekommen. In den sechs verschiedenen Untermarken des Bademodenherstellers mischen sich extravagante mit sportlich-praktischen und jungen Modellen. In der Schweiz sorgt vor allem die spezielle Gideon Oberson-Kollektion von Gottex für



Furore. Sie ist unter anderem in Zürich bei «Germaine Lingerie Fine» und «Och Sport» sowie in Bern im «Ballett Shop» erhältlich.

## Better Place

<http://www.betterplace.com>

Wie können wir bis 2020 die Welt zu einem besseren Ort machen? Eine Antwort darauf gibt das Unternehmen Better Place. In der Abkehr von erdölbetriebenen Fahrzeugen hin zu Elektroautos sollen Ölkrise und Abgase künftig keine Rolle mehr für den Strassenverkehr spielen. Israel, ein kleines, dicht besiedeltes Land, bietet die perfekten Voraussetzungen als Pilotprojekt für den Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur. 21 Batteriewechselstationen gibt es mittlerweile im Land, weitere 19 sollen demnächst folgen. Doch mit den Headquarters im kalifornischen Start-up-Mekka Palo Alto will Better Place die ganze



Welt für Elektroautos begeistern. Gemeinsam mit Renault plant und realisiert das Unternehmen Projekte in Dänemark, den Niederlanden, Australien, Hawaii und Tokio.



**Impressum:**

Herausgeberin: Gesellschaft Schweiz-Israel, [www.schweiz-israel.ch](http://www.schweiz-israel.ch)  
Dezember 2012

Texte: Katharina Höftmann  
Fotos: Naomi Leshem

Die Edition dieses Heftes wurde ermöglicht durch die Dr. h.c. Emile Dreyfus-Stiftung  
und die Stiftung Irene Bollag-Herzheimer