

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Oktober/Dezember 2004

Markt China. Schweizer Manager und CEOs berichten über ihre Erfahrungen.
Caran d'Ache. Schreiber, die sich rechnen. Ein Phänomen mit Tradition.
Cablecom. Turnaround geschafft. Die Bilanz einer schwierigen Wandlung.
Zirkus Knie. Über Präzision und die Führung von Arbeitstieren und Mitarbeitern.





Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PricewaterhouseCoopers, Schweiz

Von der Globalisierung wird erwartet, dass sie Veränderungen zum Guten mit sich bringt – und dies zu Recht. Unternehmen sind ein wichtiger Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens und haben als solcher auch eine Verantwortung, die weit über ihre ökonomischen und individuellen Zielsetzungen hinausgeht.

Die Diskussion um die Globalisierung wird heute im Allgemeinen sehr viel nüchterner geführt. Unterdessen hat sich klar gezeigt, dass die Globalisierung der Wirtschaft eine unumkehrbare Realität und kein Selbstzweck ist. Von der Globalisierung wird erwartet, dass sie Veränderungen zum Guten mit sich bringt – und dies zu Recht. Unternehmen – und generell die Wirtschaftswelt – sind ein wichtiger Bestandteil des gesamten gesellschaftlichen Lebens und haben als solcher auch eine Verantwortung, die weit über ihre rein ökonomischen und individuellen Zielsetzungen hinausgeht.

Welche Vorteile kann eine globale Wirtschaft für die Weltgemeinschaft bringen? Es gibt zahlreiche Beispiele, bei denen sozusagen als Folge der Aktivitäten global agierender Unternehmen Menschenrechte gestärkt, Lebensstandards erhöht und Vorurteile zwischen Nationalitäten abgebaut wurden. Dazu braucht es Unternehmen, die sich als Corporate Citizen verstehen, Führungskräfte, die Manager und Mensch sind, und immer wieder auch das wachsamen und kriti-

sche Auge derjenigen NGOs, die konstruktive Transparenz darüber schaffen, inwieweit global agierende Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Rolle gerecht werden.

Kaum ein Markt gibt derzeit weltweit so viel zu reden wie China. Doch was braucht es, um in diesem Markt nicht nur präsent zu sein, sondern auch wirklich profitabel zu agieren? PricewaterhouseCoopers ist mit dieser Frage häufig konfrontiert, sind wir doch das mit Abstand grösste Prüfungs- und Beratungsunternehmen in China. Unsere dortige Schwesterfirma – mit ihren meist lokal aufgewachsenen und verwurzelten, aber international ausgebildeten Partnern und Mitarbeitern – weiss, wie strategische Ziele, die Firmen in Europa oder Übersee formulieren, im chinesischen Markt umgesetzt werden können, damit sich der gewünschte Erfolg tatsächlich einstellt.

Mit diesem Beispiel möchte ich unser Selbstverständnis als globale Organisation aufzeigen: ein globales Netzwerk mit der stabilen Basis nationaler Firmen, die fest in ihrem Markt beheimatet sind oder konsequent darauf ausgerichtet werden. So sind in gewissen Emerging Markets Ländergesellschaften von PwC am Entstehen, häufig mit Hilfe ausländischer Führungskräfte, die einheimische Mitarbeiter mit dem Ziel ausbilden, diesen innerhalb weniger Jahre die Verantwortung zu übergeben. Kein neuer, aber nichtsdestotrotz ein zukunfts-

weisender Weg zur Globalisierung, wie ich meine.

Globalisierung ist ein abstrakter Begriff. In letzter Konsequenz geht es auch hier um ganz konkrete Beziehungen zwischen Menschen. Immer mehr Unternehmen sind auf einer Vielzahl von Märkten zu Hause, beschäftigen Mitarbeiter aus allen Ländern der Welt und wettstreiten um die Gunst von Kunden auf allen Kontinenten. Und dennoch – jedes Unternehmen hat eine Geschichte, die mit einer Herkunft verknüpft ist. All diese Aspekte werden von Menschen verkörpert, die irgendwo eine Heimat haben. Ein interessantes Spannungsfeld, das in dieser Ausgabe des ceo Magazins von zwei Persönlichkeiten der Wirtschaft beleuchtet wird.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre,

Markus R. Neuhaus

Leader. Der Zirkus Knie funktioniert mit der Präzision eines Schweizer Uhrwerks: acht Monate im Jahr, zwei Vorstellungen täglich. Franco und Fredy Knie über Teamwork, Organisationstalent und den Willen, überall ganz vorne mit dabei zu sein.

44



Globale Partnerschaft. Für den Global Fund der Vereinten Nationen ist PricewaterhouseCoopers in 19 Ländern der Welt aktiv. Zum Beispiel in Honduras. Dort werden mit 41 Millionen US-Dollar Aids, Malaria und TBC mit gezielten Programmen bekämpft.

50



Markt China. Ein Report über einen unglaublichen Wachstumsboom, seine Chancen und Risiken. Gesprächspartner in China: Zhang Jun, Hans Jakob Roth, Christian Gürtler. In der Schweiz: Calvin Grieder, Helmut Elben, Christoph Leemann, René Frei.

34

pwc spektrum

Rechnungslegung nach IFRS: Nur für Unternehmen, die internationale Kapitalmärkte beanspruchen möchten!

23

IPO Watch: Europas IPO-Markt ist so aktiv wie seit Jahren nicht mehr.

26

Der Lohnausweis: Warum die richtige Verarbeitung von Informationen Chefsache ist.

27

Fachwissen in 5 Minuten: Begriffe aus der Wirtschaft mit neuesten Informationen auf den Punkt gebracht.

29

Mobilität: Internationale Mitarbeiterereinsätze – Kostenfaktor oder Mehrwert?

30

Wie viel ist die Mehrwertsteuer wert? 600 Unternehmen wurden erstmals zu ihren Erfahrungen befragt.

31

Hypothekarzinsen: Der Eigenmietwert bleibt. Wie wird nun das Eigenheim bestmöglich finanziert?

32

Service: Events, Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen. Fachwissen zum Bestellen.

33



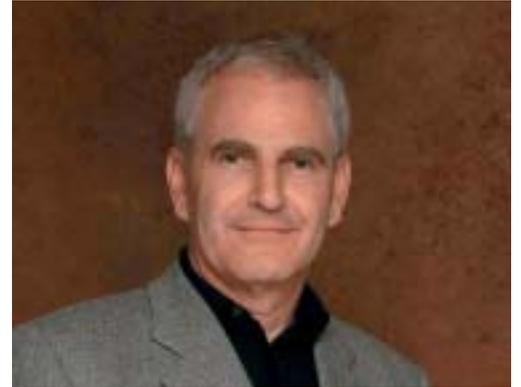
Forum1. Oscar J. Schwenk, CEO Pilatus-Flugzeugwerke, zum Thema global und lokal: «Ein gesundes Unternehmen ist wie ein gesunder Baum. Seine starken, lokalen Wurzeln sind die Basis seiner Stabilität.»

06



Forum2. Paola Ghillani, CEO Max Havelaar-Stiftung, zum Thema global und lokal: «Letztlich sind wir alle Menschen, die auf einer Welt leben. Deshalb braucht es im globalen Wettbewerb überall faire Spielregeln.»

08



Trend Teamgeist. Der Unternehmensberater Werner Troxler über Beziehungsqualität als Erfolgsfaktor, echte Firmenkultur und die Kunst, sich als Topmanager selbst die richtigen Fragen zu stellen.

10



Caran d'Ache. Wie lässt sich ein so simples Produkt wie ein Bleistift in der Schweiz gewinnbringend herstellen? Silvio Laurenti, Generaldirektor von Caran d'Ache, macht es vor. Und setzt für die Zukunft auf die Lust am Luxus.

12



Cablecom. Beinahe totgesagt, dann im Kreuzfeuer der Kritik. Der Telecom-Anbieter hat schwere Zeiten hinter sich. Aus der Krise ist das Unternehmen gestärkt hervorgegangen. COO Rudolf Fischer über den erfolgreichen Turnaround.

18

forum1. global und lokal

Oscar J. Schwenk, CEO der Pilatus-Flugzeugwerke, Stans: Ein gesundes Unternehmen ist wie ein gesunder Baum. Seine starken, lokalen Wurzeln sind die Basis seiner Stabilität.

Oscar J. Schwenk (59) ist seit über zehn Jahren CEO der Pilatus-Flugzeugwerke in Stans mit weltweit 1300 Mitarbeitenden und 436 Millionen Franken Umsatz im Jahr 2003. Der globale Nischenplayer ist führend in den Sparten Trainingsflugzeuge für Militärpiloten und Geschäftsreiseflugzeuge.

Wie kann ein kleines Unternehmen aus der Innerschweiz, das knapp 1100 seiner 1300 Mitarbeitenden hier beschäftigt und nur sechs Prozent seines Umsatzes im Heimmarkt erzielt, auf dem hart umkämpften Weltmarkt bestehen? Ich erkläre das gerne an einem Beispiel aus der Natur: Ein gesundes Unternehmen ist wie ein gesunder Baum. Seine starken, lokalen Wurzeln sind die Basis seiner Stabilität – verankert dank erfahrenen Mitarbeitenden, die sich mit der Firma identifizieren. Sie bilden den widerstandsfähigen und sturmerprobten Stamm, der die Baumkrone weltweit zu Licht und Luft trägt. Der Stamm in Stans ist aber «Schweiz plus». Wir beschäftigen hier Mitarbeitende aus 19 Nationen, in der Konzernleitung sind ein Viertel der Führungsriege keine Schweizer. Gut 50 Prozent des fertigen Flugzeugs sind Bestandteile, die wir von Zulieferern aus dem Ausland beziehen. Pilatus ist lokal und global. Diese Internationalität ist für unser Business entscheidend. Ebenso wie die Kultur, die wir in unserem Unternehmen leben. Für die Entwicklung eines neuen Flugzeuges wie des PC-21 haben wir die besten Spezialisten nach Stans geholt. Wir brauchen die Besten, sonst haben wir an unserem teuren Standort keine Chance. Niemand zahlt heute für ein Produkt einen Mehrpreis, nur weil Schweiz darauf steht. Es braucht Top-

leute für Topqualität, die unseren ausländischen Kunden einen Mehrwert bietet. Wir sind stolz auf unsere Flugzeuge und zeigen das auch. Deshalb laden wir unsere Kunden nach Stans ein. Sie sollen erleben, wie wir für sie arbeiten – sozusagen samt einer Dosis Pilatus-Spirit.

Wenn wir jemanden neu verpflichten, dann berücksichtigen wir auch sein privates Umfeld. Er soll sich hier einleben können, sonst ist er nach wenigen Monaten wieder weg. Wir kennen eine Art Götti-System, das die Integration begleitet. Zwei Drittel meiner Besprechungen mit Mitarbeitenden führe ich in Englisch.

Bei Pilatus sind alle Mitarbeitenden auch Mitunternehmer: 15 Prozent des EBIT werden nach einem transparenten Schlüssel verteilt. Alle wissen, welche Faktoren für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind und wie sie diese positiv beeinflussen können. Wir kennen kein «hire and fire» wie unsere amerikanischen Konkurrenten, verlangen aber eine hohe Flexibilität bei den Arbeitszeiten. Wenn nötig, wird bei uns auch sonntags gearbeitet – ohne Überstundenzuschläge notabene. Unsere Leute sind dazu bereit, weil sie wissen, dass wir im globalen Wettbewerb nicht einfach die Preise hochschrauben können. Um den Produktionsstandort in der Schweiz halten zu können, arbeiten wir zwei Stunden pro Woche länger bei gleichem Lohn.

Ich kann mir nicht vorstellen, dass unser Modell noch funktioniert, wenn wir beispielsweise die Entwicklungsabteilung mit 130 Ingenieuren nach Indien verlagern würden. Das wäre zwar auf den ersten Blick viel billiger, aber wertvolle Synergien, die hier in Stans zwischen Entwicklung und Produktion ständig genützt werden, gingen verloren. Will ein internationales Unternehmen erfolgreich sein, müssen die Kulturen

zusammenpassen. Als wir in den USA unsere Firma für Geschäftsflugzeuge aufgebaut haben, war das Management anfänglich nur amerikanisch. Das hat mit uns nicht funktioniert. Die Mentalitäten waren zu verschieden. Erst nachdem wir das Kader durch Pilatus-Leute aus der Schweiz ergänzt hatten, ging es aufwärts.

Den Schweizer Standort ganz aufzugeben, würde das Unternehmen erst recht verändern. Ein Stamm lässt sich nicht einfach samt seinen Wurzeln verpflanzen. Unsere Mitarbeiter sind zwar sehr flexibel und bereit, längere Zeit im Ausland zu arbeiten. Sie brauchen aber einen Ort, wo sie zu Hause sind und wohin sie zurückkehren können. Solange der Dollar – er ist die Leitwährung in unserem Geschäft – nicht unter einen Franken sinkt, lässt sich der Standort in Stans wohl halten. Man muss allerdings wissen: Sinkt der Wechselkurs um einen Rappen, reisst das ein Loch von 800 000 Franken in unsere Rechnung.

Ich bin selber gut 30 Prozent meiner Zeit beruflich im Ausland unterwegs, habe viele Freunde an vielen Orten. Wir diskutieren oft darüber, was Swissness ausmacht. Und wer sieht, was sich global tut, weiss: Es muss sich in der Schweiz viel verändern! Wir verlieren uns zu sehr in Details, die wir dann erst noch total durchorganisieren – schön ausgewogen in politischer Konkordanz oder in Verbandsstrukturen. Dadurch bleibt von Visionen oft nur noch ein Rest übrig und die Freiräume schwinden. Unternehmertum kommt aber von unternehmen. Auch in der Forschung hapert's. Es gibt in der Schweiz beispielsweise keinen Lehrstuhl für Flugzeugbau. Mehr Risikobereitschaft und mehr Ellbogenfreiheit sind für die Schweiz in Zukunft entscheidend. //

Foto: Markus Bertschi



forum2. global und lokal

Paola Ghillani, CEO der Max Havelaar-Stiftung Schweiz: Letztlich sind wir alle Menschen, die auf einer Welt leben. Deshalb braucht es im globalen Wettbewerb überall faire Spielregeln.

Paola Ghillani (40) ist seit sechs Jahren CEO der Max Havelaar-Stiftung Schweiz. Die Pharmazeutin mit Managementenerfahrung erreicht mit der global tätigen Labelorganisation für fairen Handel jährliche Zuwachsraten von 30 bis 40 Prozent. Ghillani ist italienisch-schweizerische Doppelbürgerin.

Wir sind mit der Max Havelaar-Stiftung in der Schweiz eine Brücke zwischen den Konsumierenden im Norden und den Produzierenden im Süden. Diese Gewichte sollten sich aber in Zukunft verschieben: Fair-Trade-Initiativen werden vermehrt direkt in den Emerging-Market-Ländern entstehen. Mexiko wird nun Mitglied in unserem internationalen Netzwerk, Brasilien und andere Staaten zeigen Interesse. Andererseits gibt es auch Anfragen von Schweizer Bauern, die für ihre Produkte das Max Havelaar-Label anstreben. In der Schweiz profitieren wir beim Fair Trade von einer günstigen Verteiler-Struktur mit den beiden Branchenleadern Coop und Migros. Sie setzen zwischen 70 und 80 Prozent der Produkte mit dem Max Havelaar-Label um. Letztes Jahr betrug der Gesamtumsatz in der Schweiz 156 Millionen Franken, die Zuwachsraten liegen seit Jahren zwischen 30 und 40 Prozent. Damit ist die Schweiz international das Land mit der stärksten Marktdurchdringung. Das ist nur möglich, weil die Schweizer Konsumierenden humanitär denken und über ihr Portemonnaie für fairen Handel stimmen. Es ist ihnen wichtig, dass soziale und ökologische Standards gelten, von denen direkt auch die Arbeitenden in den Drittweltländern profitieren. Diese erhalten durchschnittlich 30 Prozent mehr als bei konventioneller Produktion. Die wirtschaftlichen Entwicklungen der letz-

ten Jahre, wo sich die Lohnschere zwischen Management und Mitarbeitenden immer weiter öffnete, hat mit zum Erfolg von Max Havelaar beigetragen. Man will ein Zeichen setzen und kauft Fair-Trade-Produkte aus Überzeugung. Umfragen belegen, dass bereits 78 Prozent der Konsumierenden in der Schweiz das Max Havelaar-Label kennen. Und die Nachfrage ist vorhanden. So hat beispielsweise Coop einen Grosslieferanten für Bananen aus dem Sortiment gekippt und verkauft nun ausschliesslich Max Havelaar-Bananen.

Das Fair-Trade-Prinzip ist auch auf andere Bereiche wie Versicherungen, Anlagefonds oder Tourismus übertragbar – ein riesiges Betätigungsfeld für die Zukunft. Als Labelorganisation, die selber keinen Handel betreibt, können wir neutral und glaubwürdig bleiben.

Das rasante Wachstum der letzten Jahre ist für uns eine grosse Herausforderung. Die internen Prozesse müssen entsprechend angepasst werden, ohne dass die Qualität leidet. Vertrauen ist unser Kapital, und das verträgt keine Kompromisse. Wir spüren den riesigen Erwartungsdruck. Bei bloss 20 Mitarbeitenden in der Schweiz habe ich oft das Gefühl, dass man unsere Ressourcen stark überschätzt.

Mein Team ist international gemischt, und viele haben lange Zeit in den Ländern des Südens gelebt. Es braucht eine kulturelle Offenheit, um die spezifischen Bedürfnisse der Produzenten und Lieferanten zu verstehen. Ich bin Schweizerin und Italienerin, sehe mich aber als Weltbürgerin. Das war eine wichtige Voraussetzung, um als Geschäftsführerin für Max Havelaar ausgewählt zu werden. Ich reise viel. Die Begegnung mit Menschen unterschiedlicher Kultur, Herkunft und Position hat für mich etwas Magisches. Letztlich sind wir alle

Menschen, die auf einer Welt leben. Deswegen braucht es im globalen Wettbewerb überall faire Spielregeln. Die Schweiz ist kein Musterknabe. Illustrieren lässt sich dies an einem Beispiel aus dem Sport: Wer dort zu Doping greift, wird früher oder später erappt und ausgeschlossen. Im globalen Handel sind wir noch weit davon entfernt. Der Norden schottet sich mit milliardenschweren Subventionen und protektionistischen Zollbarrieren ab. Überproduktionen werden damit forciert, und subventionierte Agrarprodukte mit künstlich gedrückten Preisen überschwemmen die Märkte. Wir von Max Havelaar fordern ein System mit gerechten Spielregeln. Dies bedingt einen sozial und ökologisch verträglichen Welthandel. Angesprochen sind nicht nur die Länder des Nordens. Auch in vielen Drittweltstaaten muss auf nationaler Ebene noch einiges geschehen, bis die Macht grosser Clans gebrochen ist und die Allgemeinheit profitieren kann. Erst ein gutes Prozent des weltweiten Handels entspricht den Kriterien von Fair Trade. Wir sind also 99 Prozent von unserem Ziel entfernt. Bis wir uns selber überflüssig gemacht haben und unsere Standards Mainstream sind, ist also noch ein weiter Weg. Wir gelten für die grossen Konzerne zwar als Peanuts, aber man nimmt uns verstärkt wahr. Ich werde rund um den Erdball zu Vorträgen eingeladen, auch in der Welthandelsorganisation WTO hört man unsere Stimme. Fair Trade erfüllt einen grossen Traum, den sowohl die Kleinbauern Afrikas und Südamerikas als auch Manager in Schlüsselpositionen grosser Konzerne träumen. Ein Stück weit haben wir bewiesen, dass Fair Trade funktioniert. Das macht uns Mut. //

Foto: Martin Stollenwerk



trend. Teamgeist

Wie man sich mit Mitarbeitern umgibt,
auf die man bauen kann.

Der Unternehmensberater Werner Troxler¹ über
Beziehungsqualität als Erfolgsfaktor, echte Firmenkultur und die Kunst,
sich selbst die richtigen **Fragen zu stellen.**

Interview: Franziska Zydek

ceo: Werner Troxler, früher brauchte man Beziehungen, um Karriere zu machen. Ist das heute noch so?

Werner Troxler: Immer weniger. Die alten Netzwerke wie Militär und Zünfte, ohne die noch bis vor wenigen Jahren eine Karriere undenkbar war, haben ihre Bedeutung verloren. Heute werden Topmanager meistens über Executive Search im In- und Ausland evaluiert und aufgrund ihres Leistungsausweises angestellt. Persönliche Beziehungen, Bruderschaften, Familie, all diese alten Werte sind seit den 90ern nicht mehr relevant.

Welchen wirtschaftlichen Hintergrund hat Ihrer Meinung nach diese Entwicklung?

Früher waren die Schweizer Unternehmen mehrheitlich auf gesundes, nachhaltiges Wachstum ausgerichtet. Die Position eines Chefs oder Patrons war auch bei einem zwischenzeitlichen Misserfolg nicht in Gefahr. Er wurde getragen durch seine

Beziehungen, familiären Verflechtungen und die gesellschaftlichen Spielregeln. Der Pflege von Beziehungen wurde viel Zeit eingeräumt. Dieses Prinzip hatte den Vorteil, dass es allen Beteiligten ein gewisses Mass an Sicherheit und Stabilität gab. Die Nachteile haben wir auch erlebt, zum Beispiel beim Zusammenbruch von traditionsreichen Familienunternehmen oder bei Fehlleistungen grosser Konzerne: Innerhalb eines Beziehungsnetzes wurde so lange geschützt und gestützt, bis es zu spät war.

Und heute...

...stehen die Unternehmen massiv unter dem Druck der Medien und des Aktienkurses. Es geht nicht mehr um die effektive langfristige Wertschöpfung, sondern um Arbeitsplätze und Renditen. Manager müssen Erfolg haben, denn Misserfolge führen zu Auswechslungen in den Führungsteams. Diese Mechanismen haben Auswirkungen auf die menschlichen Qualitäten: Topmanager werden darauf getrimmt, Egoisten zu sein.

Sind diese Topmanager für Sie «Abzocker» mit goldenen Fallschirmen?

Leader stehen heute unter gewaltigem Erfolgsdruck. Letztlich sind die Abfindungen für Spitzenkräfte ein Zeichen dafür, dass sie selbst nicht an ein langfristiges Verbleiben in ihrer Funktion glauben. Die Mehrzahl der Manager sind nicht charakterlos und unanständig. Sie sichern ihren Abgang einfach schon bei Vertragsabschluss ab.

Um erfolgreich zu sein, haben diese Spitzenkräfte letztlich nur zwei Möglichkeiten: Sie können den Druck weitergeben oder ein leistungsfähiges Team bilden, das mit ihnen in die gleiche Richtung zieht – also den Druck verteilen.

Heisst das, CEOs müssen ihr Beziehungsnetz je nach Bedarf aufbauen?

Die kurze Dauer des Gemessenwerdens hat zur Folge, dass eine Unternehmensführung keinen natürlichen Entwicklungsspielraum für Beziehungsnetze hat. Teams werden ad hoc gebildet nach dem Motto: Wer ist der Beste für den jeweiligen Bereich? Wir haben es also innerhalb eines Führungsteams nicht mit gewachsenen Strukturen zu tun, sondern mit einer enormen Dynamisierung des Teambildungsprozesses. Ein CEO sucht Menschen, die die Aufgabe bewältigen – die persönlichen Bedürfnisse und Anliegen dieser Menschen kann er meist nicht berücksichtigen.

Wann zeigen sich die wahren Qualitäten eines Führungsteams?

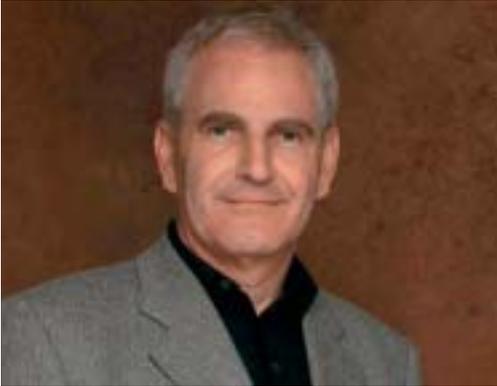
Am eindrücklichsten bei der Bewältigung von Krisen. Es gibt drei Merkmale für gute Beziehungsqualität innerhalb eines Teams: Erstens konzentriert sich das Team als Ganzes auf ein echtes, gemeinsames Ziel. Zweitens herrscht als oberste Maxime

¹Dr. phil. Werner Troxler ist seit 24 Jahren Unternehmensberater und Gründer der international in der Führungsschulung und im Coaching für obere Führungskräfte tätigen Firma Integral-Training in Zug. Ausserdem ist Werner Troxler Mitinhaber des Verlags Hirschi + Troxler GmbH in Zug und Autor von verschiedenen Büchern (u. a. «Führen heisst...» und «Verkaufen heisst...»).

absolute Transparenz in Bezug auf Ziel, Strategie und Prozesse. Und drittens wird innerhalb des Team wirklich kooperativ gearbeitet. Ein solches Team ist auch in schwierigen Situationen leistungsfähig und belastbar.

Was ist wichtiger für ein Team: gemeinsames Ziel, Transparenz oder Kooperation?

Das gemeinsame Ziel ist von zentraler Bedeutung und entscheidend für das Funktionieren eines Teams. Definierte Ziele können Widersprüche zwischen geschäftlichen und privaten Interessen auslösen. Wenn ein Mitglied des Teams insgeheim die persönliche Karriere vor das gemeinsame Ziel stellt, wird es schwierig. Dann kommuniziert diese Person nicht mehr absolut ehrlich, dadurch gerät früher oder später das Vertrauen innerhalb des Teams ins Wanken. Zum Schluss bleibt die Kooperation auf der Strecke und jeder schaut nur noch für sich selbst. Das definierte gemeinsame Ziel gerinnt zum Lippenbekenntnis.



«Die kurze Dauer des Gemessenwerdens hat zur Folge, dass eine Unternehmensführung keinen natürlichen Entwicklungsspielraum für Beziehungsnetze hat. Teams werden ad hoc gebildet nach dem Motto: Wer ist der Beste für den jeweiligen Bereich? Wir haben es also innerhalb eines Führungsteams nicht mit gewachsenen Strukturen zu tun.»

Wie merkt ein CEO, ob es innerhalb seines Führungsteams Probleme gibt?

Indem er sich selber nach den oben genannten Kriterien hinterfragt: Habe ich das gleiche Ziel wie meine Mitarbeiter? Kommuniziere ich offen und ehrlich und zu allen Mitgliedern des Teams gleich oder informiere ich bevorzugt Einzelpersonen? Meine ich wirklich, was ich sage – und handle ich danach? Vertraue ich allen Mitgliedern meines Teams gleichermaßen? Wie gut kooperiere ich? Der Gradmesser für die Beziehungsqualität innerhalb eines Teams ist wie jeder Einzelne sich dazu stellt. Da kann der CEO bei sich selber anfangen. Wenn ihm nicht wohl ist, kann er davon ausgehen, dass in seinem Team etwas nicht stimmt.

Gibt es eine Gretchenfrage für CEOs?

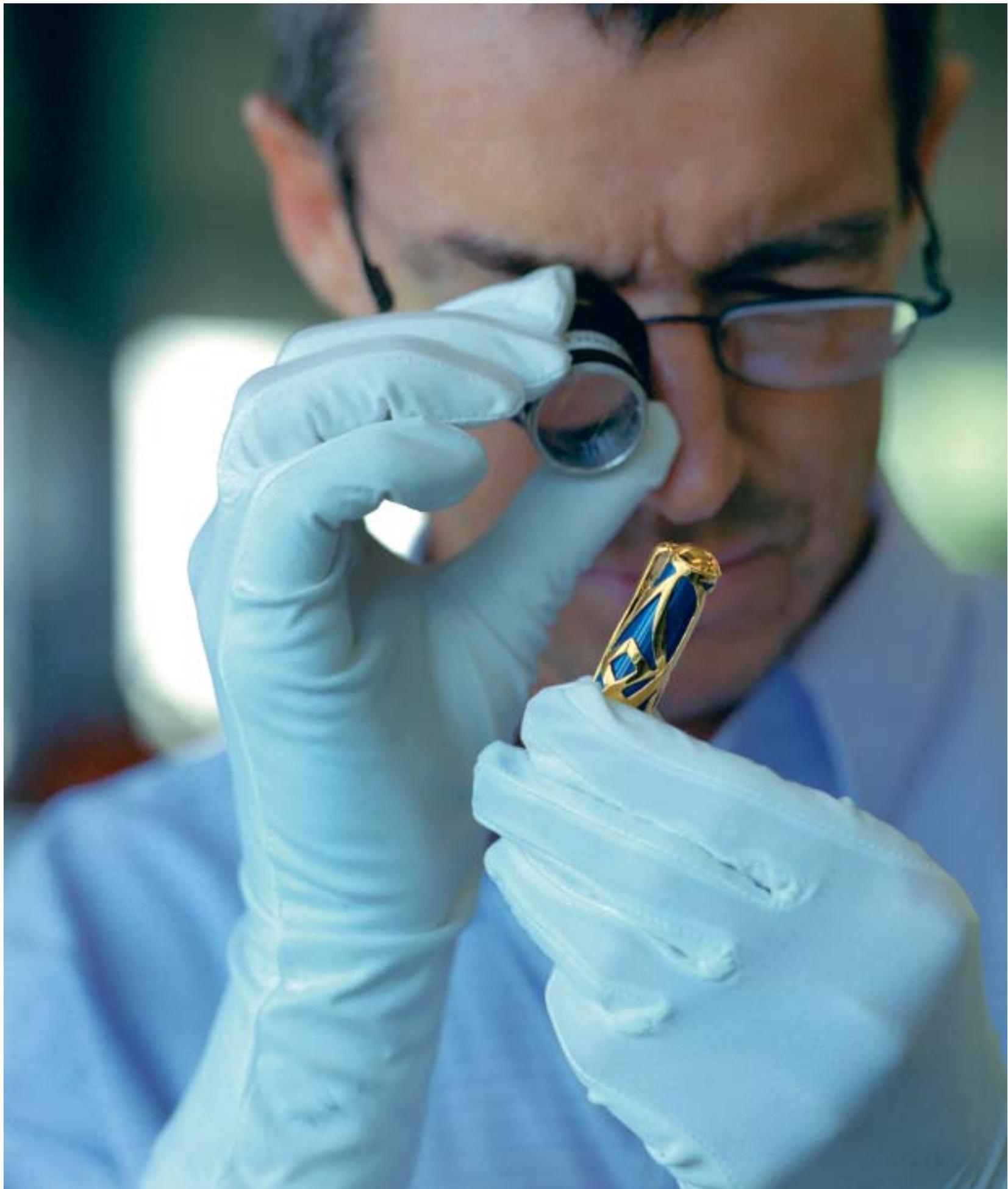
Ja. Sie lautet: Wann bin ich das letzte Mal offen von meinen Mitarbeitern kritisiert worden? Bekomme ich ehrliches Feedback? Ein Chef, der nur von Nickern und Jasagern umgeben ist, kann sich auf sein Team letztlich nicht verlassen. Kritikfähigkeit gehört auf höchster Ebene zur Beziehungsqualität. Jede Firma schreibt sich heute Offenheit und Konfliktfähigkeit als Teil ihrer Unternehmenskultur aufs Wappen. Entscheidend ist aber: Was wird wirklich gelebt? Echte Unternehmenskultur wird von oben nach unten vorgelebt – und zwar kontinuierlich über Jahre. Nur so entsteht ein Klima des Vertrauens, der Ideenvielfalt und der Innovation.

Ist Ihrer Meinung nach eine gute Unternehmenskultur mit Erfolg gekoppelt?

Davon bin ich fest überzeugt. Arbeit ist Teil des Lebens und Sinn gebend, da sie die meiste Zeit des wachen Zustands ausfüllt. Je komplexer die Arbeit wird, desto mehr muss man sich auf allen Ebenen darauf einlassen. Also auch auf Beziehungsfähigkeit und Beziehungsqualität. Ein gemeinsames Commitment ist eine Grundlage der Wertschöpfung – und somit ein Schlüsselerfolgswort für den Unternehmenserfolg. Letztlich wird so das Potenzial der Mitarbeitenden besser genutzt als innerhalb einer Unternehmenskultur, die auf eine unmittelbar abrufbare Leistung pocht.

Können zukünftige CEOs die Implementierung von Wertesystemen lernen?

Im Prinzip ja. Was ich allerdings sehr bedaure, ist, dass an den MBA-Schulen Beziehungsgestaltung als Erfolgsfaktor zu wenig kommuniziert wird. Es werden zwar ethische Werte wie Treu und Glauben usw. zitiert – aber aus meiner Sicht zu wenig als Teil der Unternehmensführung verstanden. Für die Zukunft bin ich zuversichtlich: Immer mehr Menschen in den Führungsetagen spüren, dass verlässliche Beziehungen zwingend notwendig sind, um die komplexen Aufgaben zu lösen, die sich einem Unternehmen heute stellen. //





Caran d'Ache

Schreiber, die sich rechnen.

Wie lässt sich ein so simples Produkt wie ein Bleistift in der Schweiz überhaupt noch gewinnbringend herstellen? Caran d'Ache macht es vor.





«Ein Handschreiben», sagt Caran-d'Ache-Generaldirektor Silvio Laurenti, «zeugt von Emotionen.» Er selbst greift lieber zu seinem Edelfüller des Typs «Ivanhoe» statt ein E-Mail zu senden.

Text: Kaspar Meuli
Fotos: Luca Zanetti

Der helvetische Glanz so manchen Vorzeigeprodukts ist dahin. Toblerone? Gehört seit mehr als zehn Jahren zum amerikanischen Multi Philip Morris. Ovomaltine? Von Associated British Food übernommen. Sugus? Wird in Frankreich hergestellt. Eine Schweizer Ikone allerdings bleibt, was sie war: Caran d'Ache. Die Herstellerin der legendären Farbstifte und Kugelschreiber ist fest in Schweizer Hand und stellt ihre Produkte ausschliesslich im Inland her. Und: Die Strahlkraft der Traditionsmarke Caran d'Ache ist ungebrochen. Im vergangenen Jahr stieg sie aus Sicht der Konsumenten gar zur angesehensten Schweizer Marke empor. Auf Platz zwei verdrängt wurde dabei die Migros. Weshalb sind ausgerechnet die bunten Stifte aus Thônex bei Genf durch und durch helvetisch geblieben – Zufall, glückliche Umstände, Vision? Silvio Laurenti, der energiegeladene Generaldirektor von Caran d'Ache, lehnt sich kurz zurück und antwortet dann ohne zu zögern: «Wir sind unab-

hängig und nicht auf Banken angewiesen. Da immer genügend Cashflow erwirtschaftet wurde, konnten Investitionen selbst finanziert werden. Dafür und dass es gelungen ist, das Know-how in Genf zu behalten, muss man den Verwaltungsrat beglückwünschen.»

Zukunftsvision Luxus Schreibgeräte

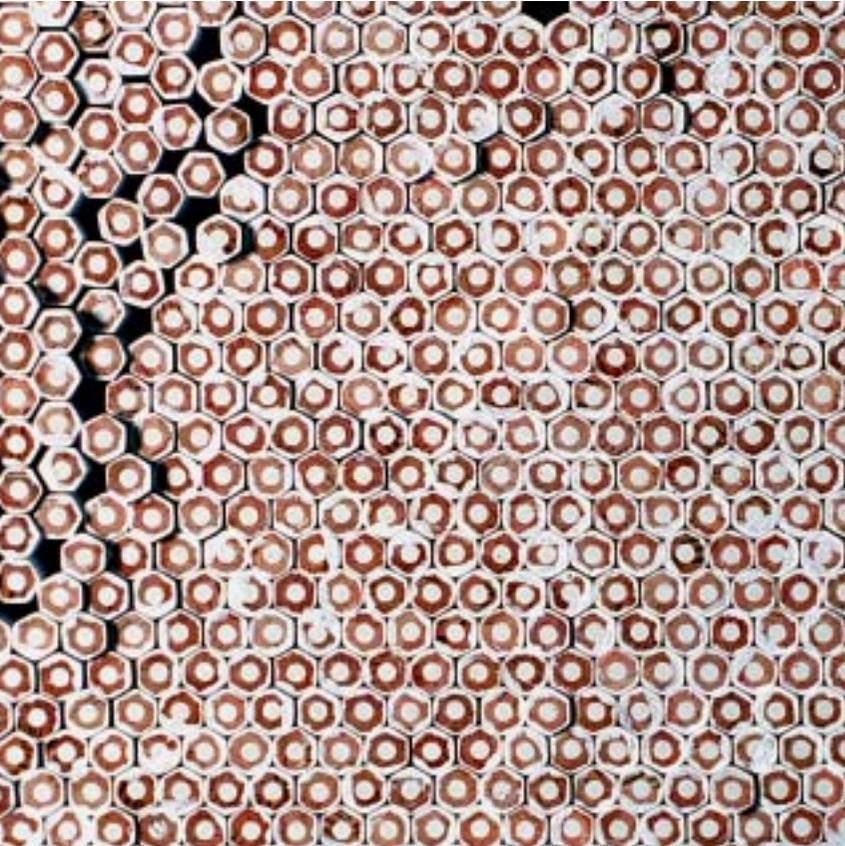
Der Beifall geht vor allem an den Verwaltungsratspräsidenten, Hauptaktionär und langjährigen Chef des Unternehmens: Jacques Hübscher. Ein medienscheuer Patron alter Schule, der dafür sorgte, dass Caran d'Ache während Jahrzehnten florierte und gleichwohl eines der verschwiegensten Unternehmen der Schweiz blieb. Die Geschäftszahlen sind nach wie vor geheim. Die Wirtschaftspresse schätzt den Umsatz, den die Genfer mit ihren rund 300 Mitarbeitern erzielen, auf zwischen 80 und 100 Millionen Franken, und die «Bilanz» führt die Familie Hübscher Jahr für Jahr in ihrer Reichstenliste auf.

Silvio Laurenti wurde 1999 von Besitzer Hübscher als zweiter angestellter Manager in kurzer Folge angeheuert. Der Tessiner

Laurenti, der zuvor beim französischen Kugelschreibermulti Bic in führenden Positionen gearbeitet hatte, brachte frischen Wind: Er umgab sich mit einer dynamischen Mannschaft und schreckte auch vor Entlassungen nicht zurück. Vor allem aber bestimmte er die künftige Marschrichtung: «Ich will aus Caran d'Ache eine der weltweit führenden Marken für Luxus Schreibgeräte machen!» Mit anderen Worten, die Zukunft sollte neben dem traditionellen Geschäft mit Blei-, Farb- und Filzstiften vor allem durch exklusive Füllfedern und anderes edles Schreibzeug gewonnen werden. Es habe im Caran-d'Ache-Sortiment zwar schon vor seiner Ära Luxusprodukte gegeben, sagt Laurenti, bloss habe niemand an deren Erfolg geglaubt. «Wir hingegen sind davon überzeugt!» Bereits macht sich der Glaube der neuen Führungscrew an das Luxuspotenzial ihrer Marke bezahlt. Seit 2001 wächst der Export von Schreibgeräten trotz schwieriger Wirtschaftslage um jährlich zehn Prozent.

Erfolgsfaktor halbautomatisierte Produktion

Ein Besuch bei Caran d'Ache in Thônex heisst, die Welt mit Kinderaugen sehen. In den Fabrikationshallen aus den 1970er Jahren möchte man am liebsten selbst etwas Hand anlegen. Zum Beispiel wenn in grossen Kesseln Pigmente und Kaolin zu Minenmassen zusammengerührt und schliesslich als unendlich lange farbige Spaghetti aus dem Extruder gepresst werden. Und wie wohl all die Löcher in die Farbstifte kommen? Renate Stern, die Kommunikationsverantwortliche, hat dazu zwei Antworten parat. Die poetische: «Wir halten uns eine Armee von Holzwürmern, dicke und dünne, je nach Grösse der Minen.» Die prosaische Antwort auf die Lochfrage: Die Minen kommen im Sandwichverfahren zwischen zwei Holzbrettchen zu liegen. Einer von dutzenden von Produktionsschritten, die vom Mischen der Minenmasse bis zum prüfenden Blick in die gefüllten Blechschachteln führen. Eine letzte Qualitätskontrolle, die sicherstellt, dass tatsächlich jeder Stift das Werk mit dem Schriftzug nach oben verlässt. Auch wenn viele Arbeitsgänge durch modernste Maschinen ausgeführt werden, ist Caran d'Ache in der Fabrikation auf Dutzende von flinken Händen angewiesen. Wie ist es da bloss möglich, dass die Produktion nicht längst nach Süden oder Osten an einen Billigstandort ausgelagert wurde? Wie lässt sich ein technologisch



Auch wenn viele Arbeitsgänge durch modernste Maschinen ausgeführt werden, ist man bei Caran d'Ache in der Fabrikation auf viel Handarbeit angewiesen.

Der Glaube der neuen Führungscrow an das Luxuspotenzial ihrer Marke macht sich bereits bezahlt: Seit 2001 wächst der Export von Schreibgeräten trotz schwieriger Wirtschaftslage um jährlich zehn Prozent.



Produktionsstandort ist Genf. Dennoch wird global gearbeitet und gedacht: Anouk Ferrario, verantwortlich für Logistik und Einkauf, mit Farbstiften aus Zedernholz.

Caran d'Ache steht mit dem Entscheid, die Produktion am Firmensitz in Genf beizubehalten, allein auf weiter Flur. Die Konkurrenz stellt in Brasilien, Malaysia oder Indonesien her.

nicht eben hoch stehendes Produkt wie ein Bleistift in der Schweiz überhaupt noch gewinnbringend herstellen? Das Unternehmen lebe nach wie vor gut mit seiner Kostenstruktur, meint Direktor Silvio Laurenti lächelnd. Der Schlüssel zum Erfolg liege in der halbautomatisierten Produktion. «Wir haben uns entschlossen, auch künftig am Produktionsstandort Genf festzuhalten. Würden wir irgendwo auf der Welt produzieren, unterschieden wir uns nicht mehr von den übrigen Anbietern. Das Swiss Made aber ist ein entscheidendes Verkaufsargument, nicht nur bei unseren Luxusprodukten, sondern auch bei den Farbstiften.»

Tatsächlich steht Caran d'Ache mit dem Entscheid, die Produktion am Firmensitz beizubehalten, allein auf weiter Flur. Konkurrenten wie die deutschen Firmen Faber-Castell, Staedtler und Schwan-Stabilo stellen ihre Waren in Brasilien, Malaysia oder Indonesien her.

Doch bei genauerem Hinsehen bleiben auch die Genfer von den Auswirkungen der globalen Arbeitsteilung nicht unberührt. An der Produktionsstrasse für Farbstifte stehen Kartonschachteln, in denen bestes kalifornisches Zedernholz angeliefert wird – sie tragen den Aufdruck «Made in China». Die Lösung des Rätsels: Die Zedern werden zwar unter zertifiziert nachhaltigen Bedingungen in Kalifornien gefällt, dann aber im Reich der Mitte zu Brettchen verarbeitet. «Aus Sicht der Umwelt ein Wahnsinn», räumt Anouk Ferrario, die Caran-d'Ache-Verantwortliche für Logistik und Einkauf, ein. Doch müsse man in der heutigen Welt mit ökologischen Widersprüchen leben, auch wenn man im eigenen Betrieb für höchste Umweltstandards Sorge. Immerhin lasse nur einer von drei kalifornischen Lieferanten in China sägen.

Ungewöhnliche Materialien im Trend

Zurück im Büro von Generaldirektor Silvio Laurenti, dem Freund des geschriebenen Worts – des von Hand geschriebenen Worts. Laurenti legte seinen Mitarbeitern in einem Seminar auch schon nahe, auf E-Mail und SMS zu verzichten und untereinander mit handgeschriebenen Mitteilungen zu kommunizieren. «Ein Handschreiben», sagt er, «zeugt von Emotionen.» Der Chef selbst schreibt mit einem Füller des Typs «Ivanhoe». Ein Schreiber aus dem eigenen Sortiment, der in Anlehnung an den Roman-

Vom Stift zum Star

Caran d'Ache wurde vor genau 80 Jahren vom Industriellen Arnold Schweitzer gegründet. Als Firmennamen suchte er sich die phonetische Schreibweise des russischen Worts für Bleistift aus. Heute stellt die Firma mit Sitz am Stadtrand von Genf mehr als 4500 verschiedene Produkte her. Wichtigster Markt für die Traditionsprodukte des Unternehmens, darunter vor allem Farbstifte, bleibt die Schweiz. Hier werden 45 Prozent des Umsatzes erzielt. Das übrige Geschäft verteilt sich auf rund 90 Länder. Künftig will Caran d'Ache vermehrt als Herstellerin von Luxusprodukten von sich reden machen. Ein Anspruch, den das Unternehmen unter anderem mit einer «Modernista Diamonds» getauften Füllfeder deutlich machte. Sie figuriert als teuerstes Schreibgerät der Welt im «Guinness-Buch der Rekorde». Richtpreis: 630 000 Franken.

helden mit einem winzigen Kettenhem überzogen ist und zu den gefragtesten Kreationen des Hauses zählt. «Ivanhoe» steht für eine neue Generation von Caran-d'Ache-Schreibgeräten. Ziel: die Kauflust des verwöhnten Publikums durch die Wahl ungewöhnlicher Materialien zu wecken. Von Naturkautschuk über Rosenholz bis zu Laque de Chine. «Es fehlte an Neuheiten», gesteht Silvio Laurenti, «um das Interesse der Konsumenten auf uns zu ziehen.» Je länger, je mehr ist Caran d'Ache ein Unternehmen, das in zwei Produktwelten funktioniert, die nur wenig miteinander zu tun haben: Hier die farbigen Stifte, Neocolors, Gouache- und Wasserfarben für Kinder und Künstler. Dort die Füllfedern, Filzstifte und Kugelschreiber im Luxussegment. Für beide Bereiche, beteuert Silvio Laurenti, wende er gleich viel Zeit auf. Noch tragen ja auch beide Sparten gleich viel zum Umsatz bei. Doch dies wird sich ändern, denn das künftige Wachstum muss das Geschäft mit der Exklusivität bringen. Bezeichnenderweise schmückt Laurenti seine Visitenkarte nur mit einem der beiden Caran-d'Ache-Logos – jenem, das für edle Federn steht. Bloss hat das Luxusbusiness nicht etwa auf Caran d'Ache gewartet. Marken wie Montblanc, Parker und Waterman haben das Feld längst aufgerollt. Und sie betreiben seit Jahren erfolgreich, wozu sich die Genfer Familiengesellschaft eben erst anschickt: die Diversifikation in Accessoires von der Agenda bis zum Ledergürtel. Dies alles ficht Silvio Laurenti wenig an: «Wir haben den Namen, wir haben die Qualität und die entsprechenden Produkte – ich bin überzeugt, dass uns die Positionierung in diesem Segment gelingt.»

In Indien jedenfalls kann sich Caran d'Ache bereits heute nicht über fehlendes Prestige beklagen. «Was Rolls-Royce für Autos, ist der Schweizer Hersteller für luxuriöses Schreiben», meint das Magazin «India Today». In den wachsenden Mittelschichten von Indien und von China sieht Caran d'Ache erhebliches Marktpotenzial. Entsprechend sorgfältig suchen die Genfer dort und anderswo ihre Vertriebspartner. Exklusives Schreibgerät, so ihre Überzeugung, verkauft sich am besten in renommierten Uhrengeschäften.

Für Schweizer ein Stück Heimat

Tatsächlich wähnt sich der Besucher der Caran-d'Ache-Fabrik bei den Schreibwerkzeugen in einer Uhrenmanufaktur. Hier werden die teuren Stücke von qualifizierten Mitarbeitern montiert und poliert. Spezialisten, die zuvor vielleicht auf der Lohnliste von Rolex oder Patek Philippe standen oder später einmal in die Genfer Haute Horlogerie abwandern werden. Auch das Niveau der Qualitätskontrollen ist mit jenem der Uhrenindustrie vergleichbar. Fotozellen wachen zum Beispiel über die Perfektion der Kugelschreiberspitzen, die einer Genauigkeit von zwei Tausendstelmillimetern genügen müssen. Und Schreibautomaten prüfen, ob die «Goliath»-Patronen tatsächlich, wie versprochen, ohne Aussetzer 600 A4-Seiten füllen.

Alles eindruckliche Fakten. Doch wer in der Schweiz an Caran d'Ache denkt, weiss kaum etwas von dieser technischen Meisterschaft. Der erste Platz auf der Markenhitparade jedenfalls erklärt sich so nicht. Weshalb also ist und bleibt Caran d'Ache derart populär? «Ich kann es nicht sagen», meint Silvio Laurenti beinahe entschuldigend, «obwohl ich mir diese Frage selbst immer wieder stelle.»

An den Werbeanstrengungen kann es nicht liegen. Abgesehen von kurzen Kampagnen zum Schulbeginn und vor Weihnachten macht das Unternehmen nicht speziell auf sich aufmerksam. Es scheint ganz so, als entziehe sich Caran d'Ache den herkömmlichen Marketingvorstellungen. Irgendwie, und das ist das Spezielle an dieser Erfolgsgeschichte, muss die Marke ihre Kraft aus dem kollektiven Gedächtnis der Schweiz schöpfen. Aus all den Erinnerungen an den ersten Schultag und dem Stolz über die Blechsachtel mit dem Matterhorn, in der wir unsere gut gehüteten Primalo-Stifte nach Hause trugen. //



Von Schuldenlasten fast erdrückt, wegen miserablen Kundendienst am Pranger: Cablecom hat schwierige Zeiten hinter sich. Aus der Krise ist das Unternehmen gestärkt hervorgegangen. Dank Innovationen und einer guten Portion Kampfgeist.



Text: Bernhard Raos
Fotos: Thomas Eugster

Wer will schon auf dem Fernsehschirm seine E-Mails abrufen? Diese Frage lockt Rudolf Fischer, Chef der führenden Schweizer Kabelnetzbetreiberin Cablecom, aus der Reserve. Der 48-Jährige federt aus seinem Stuhl hoch, greift zur Fernbedienung und holt auf Tastendruck die elektronische Post auf den Schirm: «Sehen Sie, so einfach funktioniert das. Was glauben Sie, wie sich Grosseltern, die keinen Computer besitzen, freuen, wenn sie auf diese Art eine Nachricht von ihrem Enkel erhalten!»

Skeptikern begegnet Fischer mit einem Zahlenvergleich: Während in der Schweiz erst 6 Prozent der total rund 3,2 Millionen Haushalte digitale Fernsehangebote nutzen, sind es in England bereits 42 Prozent. Dieses Potenzial will Cablecom mit 1,5 Millionen eigenen Anschlüssen und weiteren 500 000 Kunden in Partnernetzen anzapfen. «Digitales Fernsehen ist einer unserer zukünftigen Wachstumsmotoren», ist Fischer überzeugt. Und er entwirft das TV-Szenario von morgen: Anstatt endlos durch hunderte TV-Kanäle zu zappen, tippt man seinen Programmwunsch auf der Fernbedienung ein und am Bildschirm erscheint die Liste der Kanäle, die gerade Krimis, Sport, Nachrichten oder andere Wunschprogramme senden. Oder man holt sich sein Programm zeitverschoben von der

COO Rudolf Fischer zieht Bilanz:

«Cablecom ist heute eine völlig andere Firma als noch vor drei Jahren.»

Festplatte einer Set-Top-Box, die den digitalen Verkehr im Haus steuert. Wem das Programm noch nicht reicht, der nützt zusätzliche Spartenkanäle. Brauchen wir tatsächlich ein paar hundert TV-Kanäle? «Nein», sagt Fischer, der selber nur wenig Zeit vor dem Bildschirm verbringt. «Aber mit Fernsehen à la carte stellt jeder sein eigenes Programm zusammen.» Ergänzt durch E-Banking, E-Mail, Online-Gaming etc. «Wir sind der innovative Trendsetter am Schweizer Markt», sagt Cablecom-Chef Fischer selbstbewusst. Die Firma sei die erste gewesen, die digitales Fernsehen und Breitband-Internet präsentierte und nun mit Digital-Telefonie übers Kabel ein technisch und preislich «revolutionäres» Paket für die Kundschaft geschnürt habe.

Refinanzierung verleiht Schub

Das war nicht immer so. Noch vor einem Jahr drohte das Unternehmen unter einer Schuldenlast von 3,8 Milliarden Franken zusammenzubrechen. Die Nettoverschuldung betrug das 15fache des operativen Ergebnisses. Aufgebürdet wurde Cablecom der Schuldenberg von der britisch-amerikanischen Eigentümerin NTL. Diese hatte Ende 1999 die Cablecom zum überrissenen Preis von 5,8 Milliarden Franken den früheren Besitzern Swisscom, Veba und Siemens abgekauft. Als dann die Internet-Blase platzte, waren alle Businesspläne Makulatur. Die insgesamt 38 Gläubigerbanken wurden verständlicherweise nervös.

Fischer, vor seinem Einstieg bei Cablecom während sieben Jahren Berater bei Arthur D. Little und dort bereits in Turnaround-Projekten der Telecom-Branche involviert, sah die Situation indes immer schon weniger dramatisch: «Niemand konnte ein Interesse an einem Grounding der Firma haben. Die Konkursdividenden sind in solchen Fällen sehr niedrig. Ich war immer überzeugt, dass wir es schaffen.» Mehr Mühe hat er damit, wie man in der Schweiz mit Firmen in Schieflage umgeht: «Krise heisst bei uns sofort: Das Unternehmen hat keine Perspektive mehr.» Dass man eine schwierige Situation konstruktiv durchlaufen und gestärkt daraus hervorgehen könne, diese Sicht der Dinge fehle hierzulande. Cablecom hat bewiesen, dass dies möglich ist.

Im Fall von Cablecom kam die offizielle Entwarnung im letzten Herbst, als nach monatelangen Verhandlungen die Umschul-

dung vertraglich fixiert wurde. Zustande gebracht hat dies Fischer im Team. Schlüsselperson beim Deal mit den Banken und den Investoren war Managing Director Bruno Claude. Die Schulden wurden durch einen Forderungsverzicht der Banken von 2,1 Milliarden auf 1,7 Milliarden Franken reduziert. Als Gegenleistung gab es 49 Prozent der Cablecom-Aktien. Rund 51 Prozent halten die drei Investmentgesellschaften Apollo Management, Goldman Sachs & Co. und Soros Private Equity Partners, die frisches Kapital einbrachten. Ihr Einstieg – alle drei sind auch andernorts im Telecom-Geschäft engagiert – weckt Spekulationen über einen baldigen Börsengang der Cablecom. Doch in Zürich wird abgewunken.

Ehe die Refinanzierung stand, mussten Investoren und Gläubiger überzeugt werden, dass Cablecom die Kosten im Griff hatte und am Markt erfolgreich neue Produkte einführen konnte. Kein leichtes Unterfangen, galt die Firma in der Vergangenheit doch nicht gerade als sparsam. So dauerte es Jahre, bis das Versprechen von stabiler digitaler Telefonie eingelöst wurde. Und als die Technik funktionierte, machte der Kundendienst negative Schlagzeilen: Anmeldungen und Kündigungen gingen verloren, Rechnungen waren fehlerhaft und Anrufer bei der Hotline brauchten viel, viel Geduld.

Probleme der Reihe nach lösen

In den letzten 10 Monaten hat Cablecom seine Service-Organisation umgekrempelt, neue Chefs verpflichtet und rund 60 zusätzliche Mitarbeiter im Kundendienst eingestellt. Die Statistik signalisiert Besserung: Wer im Januar die Nummer des technischen Supports Digital-Telefonie wählte, blieb

mit 50-prozentiger Wahrscheinlichkeit in der Leitung hängen. Fünf Monate später lag diese Quote bei nur noch fünf Prozent. Über 80 Prozent der Anrufe werden heute innert 60 Sekunden entgegengenommen. «Das ist im Branchenvergleich ein guter Wert», sagt Fischer. Er redet die Probleme dennoch nicht schön: «Wir sind noch nicht dort, wo wir hinwollen. Auf dem Weg vom reinen Kabelanschlussverkäufer zum kompletten Telecom-Anbieter haben wir erst die Hälfte der Strecke zurückgelegt.» Diesen Kulturwandel habe man in der Öffentlichkeit noch gar nicht richtig wahrgenommen: «Cablecom ist heute eine völlig andere Firma als noch vor drei Jahren.»

Wer verändern will, muss Druck aufsetzen

In einem Umfeld stetiger technischer Revolutionen gibt es kein Ausruhen. Wer Telecom- und Fernsehdienste bereitstellt, muss sich also auf Veränderungen einstellen. Interne Kommunikation ist da besonders wichtig. Im monatlichen Rhythmus orientiert Fischer persönlich das Kader und das mittlere Management. So will man sicherstellen, dass alle das gleiche Verständnis haben und die Versprechen gegenüber den Kunden auch eingehalten werden. Das geht nicht nur mit Gut-Zureden. Wer verändern will, muss Druck aufsetzen, ist eines der Führungsprinzipien des Cablecom-Chefs. Der ständige Umbau im Unternehmen mit seinen rund 1450 Mitarbeitenden bedeutet auch, dass sowohl Leute entlassen als auch neu eingestellt werden. Unterm Strich hat Cablecom in den letzten beiden Jahren rund 230 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Die Klaviatur, auf der Fischer – ein ausgebildeter Elektroingenieur ETHZ mit MBA-Abschluss – am liebsten spielt, ist das so

Facts & Figures

Cablecom erzielte 2003 einen Umsatz von rund 653 Millionen Franken. Gewinnzahlen werden keine ausgewiesen, der Turnaround nach geglückter Refinanzierung sowie die Budgetziele für 2004 wurden bestätigt. Das Unternehmen wird operativ nicht von einem CEO, sondern von einem Chief Operating Officer und einem Managing Director geführt. COO Rudolf Fischer vertritt Cablecom nach innen wie nach aussen und ist für die gesamte Geschäftstätigkeit verantwortlich. Bruno Claude ist zuständig für den Kontakt zu den Investoren und den Finanzmärkten. Beide sitzen auch im Verwaltungsrat der Cablecom Holdings AG. Präsiert wird das Gremium vom Zürcher Anwalt und Bankenvertreter Rolf Watter. Komplettiert wird der VR durch den Unternehmer und Swiss-Verwaltungsrat Walter Bosch.

Digital phone by Cablecom

Das Cablemodem stellt dem Kunden maximal zwei analoge Telefonanschlüsse zur Verfügung und bildet bei Bedarf die Schnittstelle zum PC oder LAN/Router für den gleichzeitigen Breitbandzugang ins Internet. Bisherige analoge Telefonapparate können weiter verwendet werden, ISDN-Geräte werden momentan noch nicht unterstützt. Digital phone bietet die vom Festnetz gewohnten Möglichkeiten, etwa Rufnummernanzeige, Anrufbeantworter im Netz mit SMS-Notifikation und Fernabfrage via Telefonlinie. Die bisherige Rufnummer kann zu Cablecom gezügelt werden.

genannte Triple play: Fernsehen, Internet und Telefonie aus einer Hand und über ein Kabelnetz. Deswegen hat Cablecom in den letzten Jahren trotz misslicher finanzieller Lage rund 1,5 Milliarden in die Infrastruktur investiert und grosse Teile des 130 000 Kilometer langen Kabelnetzes rückkanalfähig gemacht.

Digital-Telefonie als Wachstumsturbo

Im Breitband-Internet-Bereich liefert man sich vor allem mit der Swisscom-Tochter Bluewin ein heftiges Duell um immer schnelleres Surfen. Und das bei sinkenden Preisen. Cablecom gab dabei in der Vergangenheit der ADSL-Konkurrenz den Takt vor. Die Konsumenten freut's. Das Ende der Fahnenstange ist noch längst nicht erreicht. In Japan und Südkorea ist Turbo-surfen mit acht Megabit pro Sekunde bereits Realität, während die Schweizer Internetler sich noch mit drei Megabit «begnügen» müssen.

«Es ist alles eine Frage der Investitionen ins Netz. Wenn wir den gesamten Daten-schlauch zum Endkunden nur fürs Internet reservierten, wären heute theoretisch 2,5 Gigabits möglich», sagt Fischer. Wie sehr Konkurrenz das Breitband-Internet-Geschäft belebt, zeigt der Vergleich mit Deutschland. Dort besitzt die Telekom faktisch ein Breitbandmonopol. In der Schweiz, wo neben der Swisscom auch Cablecom über direkte Hausanschlüsse verfügt, war das Wachstum des Breitband-Internet-Marktes 2003 rund viermal höher. Ein grösseres Stück vom Kuchen will Cablecom nun auch bei der Telefonie. Dort ist das Unternehmen mit seinen schätzungsweise 80 000 Digital-phone-Kunden bis Ende 2004 im Vergleich zur Swisscom noch ein Zwerg. Allerdings einer mit Potenzial. Swisscom generiert noch fast 90 Prozent der gesamten Einkünfte im Schweizer Festnetzmarkt. Dabei geht es um einen Markt mit über 3 Milliarden Franken Umsatz pro Jahr.

Telefonieren übers Internet galt bisher als eine Technik für Leute, die sich weder an schlechtem Ton noch an häufigen Unterbrüchen störten. Dank Breitbandanschlüssen sind die Kinderkrankheiten nun weitgehend behoben. Voice over IP (VoIP) wird eine grosse Zukunft vorhergesagt. Im Februar 2004 war man bei Cablecom so weit, dass Testkunden im Schnitt weniger als einmal



«Wir sind noch nicht dort, wo wir hinwollen. Auf dem Weg vom reinen Kabelanschlussverkäufer zum kompletten Telecom-Anbieter haben wir noch grosse Schritte vor.»

pro Jahr um Support nachfragten. Die offizielle Markteinführung erfolgte im Juni. Mit einem Paukenschlag, der in allen Medien nachhallte: Cablecom-Kunden zahlen noch eine monatliche Gebühr von 20 Franken und drei Rappen pro Minute für Anrufe via VoIP im Schweizer Festnetz. Zwischen 19 und 7 Uhr sowie am Wochenende ist Telefonieren gratis. Ruiniert Cablecom mit Telefonieren zum Nulltarif die Telecom-Branche? COO Fischer winkt ab: «Wir verfolgen eine nachhaltige Strategie. Schliesslich haben wir Milliarden in unsere Infrastruktur gesteckt und werden dies auch weiterhin tun.» Der Preiskrieg ist lanciert.

Konkurrenz belebt das Geschäft

Zum Halali bläst auch die Swisscom. Sie kontert den Vorstoss von Cablecom ins Breitband mit dem Einstieg ins TV-Geschäft. Nach einer Testphase soll die Markteinführung mit bis zu 500 Programmen ab Mitte 2005 erfolgen. Nach Angaben von Swisscom ist es technisch möglich, mit entsprechenden Investitionen neun von zehn Telefonanschlüssen mit ADSL-Breitband aufzurüsten und fernsehtauglich zu machen. Cablecom-Chef Fischer reagiert selbstbewusst: «Wir haben das leistungsfähigere Netz, eine ausgereifte Technologie und

können flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren.» Die Konkurrenz vom Telefonkabel müsse erst noch beweisen, dass ihre Technik massentauglich sei. Konkurrenz belebt aber auch hier das Geschäft: Wer Markt predige, dürfe nicht klagen, wenn dieser tatsächlich spiele, sagt Fischer. Mühe bereiten ihm hingegen die regulatorischen Hürden. Offen ist beispielsweise, wie der Netzzugang geregelt wird und welche Content-Anbieter zu welchen Bedingungen Zugang zu den Netzinfrastrukturen erhalten. Beispiel Teleclub: Da entschied die Wettbewerbskommission, dass der Spielfilmkanal seine eigenen Boxen im Kabelnetz montieren darf. Mit dem Resultat, dass die Teleclub-Kunden eine zusätzliche Box brauchen, wenn sie beispielsweise digitales Fernsehen der Cablecom schauen wollen. Nachdem das Bundesgericht die Wettbewerbskommission zurückgepfiffen hat, muss nun der Teleclub seine Technik auf der Cablecom-Plattform anpassen. Wie, das ist noch Gegenstand von Verhandlungen. Optimist Fischer bleibt seiner Linie treu: «Wir werden auch dafür eine Lösung finden.» //

Rechnungslegung nach IFRS: Nur für Unternehmen, die internationale Kapitalmärkte beanspruchen möchten! Seite 23
PricewaterhouseCoopers IPO Watch: Europas IPO-Markt ist so aktiv wie seit Jahren nicht mehr. Seite 26
Der Lohnausweis: Warum die richtige Verarbeitung von Informationen Chefsache ist. Seite 27
Fachwissen in 5 Minuten: Begriffe aus der Wirtschaft mit neuesten Informationen auf den Punkt gebracht. Seite 29
Mobilität: Internationale Mitarbeiterereinsätze – Kostenfaktor oder Mehrwert? Seite 30
Wie viel ist die Mehrwertsteuer wert? 600 Unternehmen wurden erstmals zu ihren Erfahrungen befragt. Seite 31
Hypothekarzinsen: Der Eigenmietwert bleibt. Wie wird nun das Eigenheim bestmöglich finanziert? Seite 32
Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 33

Rechnungslegung nach IFRS:

Nur für Unternehmen, die internationale Kapitalmärkte beanspruchen möchten!

Ab 1. Januar 2005 werden am Hauptsegment der SWX ausschliesslich Finanzberichterstattungen nach RRV-EBK, IFRS oder US GAAP verlangt. Rund 20% der kotierten Schweizer Unternehmen stehen vor dem Entscheid, entweder auf IFRS bzw. US GAAP umzustellen oder in das Segment «Local Caps» zu wechseln.

daniel.suter@ch.pwc.com¹

Von allen rund 270 an der Schweizer Börse SWX kotierten Schweizer Gesellschaften wenden heute schon etwas mehr als die Hälfte international anerkannte Standards für ihre Finanzberichterstattung an. Zudem müssen sich weitere 20% der SWX-kotierten Unternehmen entscheiden, ob sie zu den Normen des International Accounting Standards Board (IASB) bzw. des amerikanischen Financial Accounting Standards Board (FASB) wechseln wollen oder ob sie den Schweizerischen allgemein anerkannten Rechnungslegungsprinzipien treu bleiben und deshalb auf den 1. Januar 2005 in das Börsensegment «Local Caps» wechseln wollen.

¹Daniel Suter ist Partner, Wirtschaftsprüfung, Basel.

Für die Schweizer Gesellschaften sind im Rahmen der Erstellung konsolidierter Jahresrechnungen allgemein anerkannte Rechnungslegungsprinzipien (generally accepted accounting principles, GAAP) des IASB (die International Financial Reporting Standards, IFRS), des amerikanischen FASB (US GAAP) und der Schweizerischen Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) massgebend. Für Banken gelten in der Schweiz nach wie vor die Rechnungslegungsvorschriften der Eidgenössischen Bankenkommision (RRV-EBK), welche neben bankenspezifischen Vorschriften etliche Standards der Swiss GAAP FER umfassen. Bezogen auf diejenigen Schweizer Unternehmen, die an der Schweizer Börse (Swiss Exchange, SWX) kotiert sind, ergibt sich eine Gesamtübersicht über die Rechnungslegung (siehe Abbildung 1 unten).

Da ab 1. Januar 2005 am Hauptsegment ausschliesslich Finanzberichterstattungen nach RRV-EBK, IFRS oder US GAAP verlangt sind, stehen rund 20% (61 Unternehmen) vor der Entscheidung, entweder von den Swiss GAAP FER umzustellen auf IFRS bzw. US GAAP oder in das Segment «Local Caps» zu wechseln. Unternehmen, die ausschliesslich mit Anleihen kotiert sind, sind von den Änderungen der Rechnungslegungsvorschriften der SWX nicht betroffen.

Im Gegensatz zur SWX müssen alle in der Europäischen Union mit Aktien kotierten Unternehmen ab dem 1. Januar 2005 bzw. mit Anleihen kotierten Unternehmen ab dem 1. Januar 2007 IFRS-Jahresrechnungen veröffentlichen. Zudem wird ab 1. Januar 2007 US GAAP nicht mehr erlaubt sein. Die Rechnungslegung nach IFRS ist für sämtliche Anwender eine grosse Herausforderung.

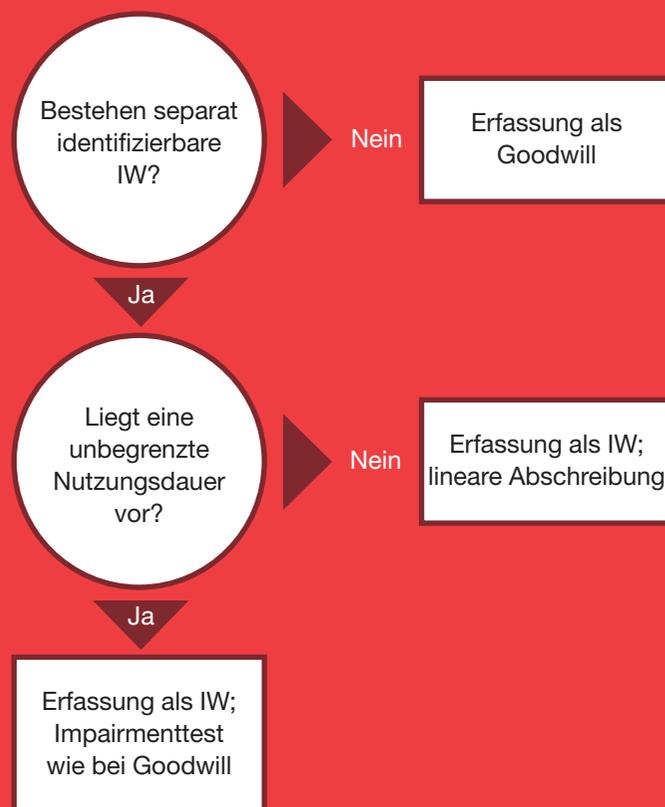
Abbildung 1: Rechnungslegung der Schweizer Emittenten an der SWX.

	Total	Banken	US GAAP	IFRS	Swiss GAAP FER
Hauptsegment	193	18 ¹	15	99 ²	61
Investmentgesellschaften	37		1	34	2
Immobilien-gesellschaften	10			6	4
Local Caps	30	5		6	19
Total	270	23	16	145	86
In %	100	8	6	54	32

¹Davon 3 mit dem Vermerk «Bankengesetz und Swiss GAAP FER»

²Davon 7 mit Überleitung zu US GAAP (Leica, Novartis, Roche, Serono, Syngenta, Temenos, UBS)

Abbildung 2:
Bei einer Akquisition müssen alle separat identifizierbaren Aktiven als immaterielle Werte (IW) erfasst werden.



Einerseits werden die IFRS stetig weiterentwickelt – dies wird vorwiegend in Bezug auf Offenlegung geschehen und die Komplexität erhöhen, da als nächster Schritt die Darstellung von Sensitivitäten (beispielsweise im Zusammenhang mit der Wertbeeinträchtigung) absehbar ist. Andererseits stellt sich für die kleineren und mittleren Schweizer Unternehmen (KMU) die Frage, ob sie die Kraft aufbringen wollen, die äusserst anspruchsvolle Rechnungslegung nach IFRS einzuführen. Einer solchen Herausforderung sollte sich nur ein Unternehmen stellen, das die internationalen Kapitalmärkte wirklich beanspruchen möchte. Die vom IASB in Aussicht gestellten Standards für KMU dürften sich von den IFRS lediglich in Fragen der Offenlegung, weniger aber in Fragen der Bewertung unterscheiden und können deshalb nicht als wirkliche Alternative betrachtet werden.

Das IASB hat im Hinblick auf die Umstellung der europäischen Börse auf IFRS versprochen, eine stabile Plattform der Rechnungslegung zu erstellen. Dazu hat

es zwischen Ende Dezember 2003 und Ende März 2004 etliche Projekte fertig gestellt. Neben Änderungen an bestehenden Standards wurde neu eine branchenspezifische Lösung für Versicherungen eingeführt.

Alle diese Standards treten spätestens am 1. Januar 2005 in Kraft. Unternehmen, die von ihrer bisherigen Rechnungslegung neu auf die IFRS umsteigen, müssen den bereits Ende 2002 erlassenen Standard IFRS 1 zur erstmaligen Anwendung der IFRS befolgen. Dieser Standard verlangt, abgesehen von einigen Erleichterungen, dass Neuanwender ihre Jahresrechnung so darzustellen haben, wie wenn sie die IFRS schon immer angewandt hätten. Selbstverständlich müssen stets zwei vergleichbare Jahresrechnungen präsentiert werden, zum Beispiel neben dem dann aktuellen Geschäftsjahr 2005 das vergleichende Geschäftsjahr 2004. Damit alle Vergleichsrechnungen, namentlich die Erfolgs- und die Geldflussrechnung, erstellt werden können, muss auch die Eröffnungsbilanz des ersten Jahres an die neuen Bestimmungen angepasst werden. Im Beispiel also die Eröffnungsbilanz auf den 1. Januar 2004.

Für Unternehmen, die ihre Jahresrechnungen bereits IFRS-konform erstellen, bringen die Änderungen wesentliche Neuerungen. Da einige Standards erst im Verlaufe des Jahres 2004 erschienen sind, werden die meisten Anwender die Änderungen auch erst im Jahre 2005 einführen wollen. Viele Änderungen sind jedoch so ausgestaltet, dass eine rückwirkende Anpassung verlangt ist. Somit führt die stabile Plattform des IASB für bisherige IFRS-Anwender zu einem Restatement – einer Anpassung an die neu gültigen Standards – der Jahresrechnung 2004.

Änderungen mit den voraussichtlich grössten Auswirkungen sind die Erfassung der Entschädigungen in Form von Aktien und Optionen als Aufwand in der Erfolgsrechnung (IFRS 2) und die Neuregelung der Behandlung von Unternehmenszusammenschlüssen (IFRS 3). Diese beiden Standards ersetzen die bisher gemäss IAS 19 – Leistungen an Arbeitnehmer – verlangten Offenlegungen und den bisherigen IAS 22 – Unternehmenszusammenschlüsse.

Abbildung 3: Für vergleichbare Transaktionen sind künftig tiefere Goodwill-Beträge zu erwarten.

Bisher	TCHF	Neu	TCHF
Erwerbspreis	100	Erwerbspreis	100
Buchwert übernommene Nettoaktiven	40	Buchwert übernommene Nettoaktiven	40
Marktwertanpassungen - v.a. Sachanlagen	20	Marktwertanpassungen - v.a. Sachanlagen - Identifizierbare immaterielle Werte (IW)	20 15
Goodwill	40	Goodwill	25
Abschreibung Goodwill (oft über) 20 Jahre	2	Abschreibung Goodwill	0
		Zusätzliche Abschreibung IW max. 5 Jahre	3

Der rückwirkend anzuwendende IFRS 2 könnte sehr wohl grossen Einfluss auf künftige Mitarbeiterbeteiligungspläne haben, da die Gewährung von Aktien und Optionen die Volatilität der Ergebnisse erhöhen kann. Ausgenommen von sehr eingeschränkten vorzeitigen Anwendungen ist IFRS 3 nur prospektiv auf Akquisitionen seit dem 31. März 2004 anwendbar. Der von vielen Unternehmen erwartete Wegfall der Amortisation von Goodwill wird sich in den meisten Fällen erst für Jahresrechnungen des Kalenderjahres 2005 ergeben. Am 1. Januar 2005 wird der Anschaffungswert des Goodwills aus einer früheren Akquisition mit dem entsprechenden Wertberichtigungsbestand aus den bisherigen plan- und ausserplanmässigen Abschreibungen netto als neuer Anschaffungswert definiert. Diesen Wert müssen Unternehmen zwingend jährlich einem Wertbeeinträchtigungstest unterziehen. Dafür entfällt die planmässige Abschreibung.

Neu müssen bei einer Akquisition alle separat identifizierbaren Aktiven als immaterielle Werte (IW) des übernommenen Unterneh-

mens erfasst, bewertet und eine entsprechende Nutzungsdauer bestimmt werden (siehe Abbildung 2 oben links).

Deshalb sind für vergleichbare Transaktionen künftig tiefere Goodwill-Beträge zu erwarten – diese werden wie Goodwill aus früheren Akquisitionen behandelt. Weil die immateriellen Werte wie Handelsmarken, Lizenzen, Rezepte, Zusammenarbeitsverträge, Forschungs- und Entwicklungsprojekte etc. möglicherweise über kürzere Nutzungsdauern als der Goodwill gemäss bisherigem Standard abgeschrieben werden, können sich höhere jährliche Belastungen der Erfolgsrechnung ergeben (siehe Abbildung 3 oben).

Diese Neuerungen zwingen Unternehmen einerseits, Überlegungen zu solchen immateriellen Werten bereits in die Verhandlungen einfließen zu lassen, und führen andererseits zu teuren und komplexen Bewertungen des übernommenen Unternehmens.

Weitere Änderungen an bestehenden Standards sind zum Beispiel die nun zusätzlich verlangte Offenlegung von Einschätzungen (zum Beispiel Klassierung von Finanzaktiven

als «bis zur Fälligkeit zu halten») und Schätzunsicherheiten mit möglichen wesentlichen Auswirkungen auf künftige Jahresrechnungen (zum Beispiel die Berechnungsmethode der Auswirkungen der technologischen Alterung von Vorräten).

Fazit:

Angesichts zunehmender Herausforderungen sollten sich Unternehmen klare Rechenschaft über die Gründe, die sie zur Anwendung der IFRS veranlassen, geben. Die IFRS sind denn auch nicht einfach nur Standards. Das gesamte Werk unterliegt einer Denkhaltung, welcher sich das Unternehmen unterwerfen muss, um ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild seiner Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermitteln zu können. Dazu benötigen die Anwender adäquate Ressourcen. Und sie müssen bereit sein, sich einer auch im europäischen Umfeld immer dichter werdenden Überwachung der Rechnungslegung zu unterziehen. //

Weitere Informationen zum Thema finden Sie in der Broschüre «International Financial Reporting Standards: Ready to take the plunge?» (engl.), kostenlos zu bestellen bei sonja.jau@ch.pwc.com.

Neueinführungen an europäischen Börsen im zweiten Quartal 2004.

Stock Exchange	IPO Q2 2004	Volumen in € im Q2 2004	IPO Q2 2003	Volumen in € im Q2 2003	IPO Q1 2004	Volumen in € im Q1 2004
London Stock Exchange ¹	65	2464	15	767	39	1116
Euronext	10	1691	3	-	10	3616
Greek Stock Exchange	2	5	-	-	-	-
Deutsche Börse	3	1766	-	-	-	-
Swiss Stock Exchange	1	85	1	-	1	132
Borsa Italiana	2	1345	1	381	-	-
Austrian Stock Exchange	-	-	1	-	1	7
Copenhagen Stock Exchange	-	-	-	-	-	-
Oslo Børs	1	-	1	-	1	292
Dublin Stock Exchange ¹	1	385	-	-	1	296
Madrid Exchange	2	1176	1	417	-	-
Stockholmsbörsen	4	30	-	-	1	60
Warsaw Stock Exchange	5	166	-	-	3	17
Total	95	8728	23	1565	56	5240

¹Zwei Firmen doppelt gelistet in London und Dublin.

IPO Watch:

Europas IPO-Markt ist so aktiv wie seit Jahren nicht mehr.

Laut der Analyse der «IPO Watch Europe, Q2» von PricewaterhouseCoopers verzeichneten die europäischen Börsenplätze in diesem Jahr ein starkes zweites Quartal und damit das beste Ergebnis seit mehreren Jahren.

philipp.hofstetter@ch.pwc.com¹

Von April bis Juni wagten sich 95 Unternehmen an die europäischen Börsen, im gleichen Vorjahreszeitraum waren es lediglich 23, im ersten Quartal 2004 fanden 56 Neueinführungen statt. Das gesamte Emissionsvolumen der europäischen Börsengänge im zweiten Quartal 2004 betrug € 8,7 Milliarden. Dies ist mehr als das Fünffache der rund € 1,6 Milliarden des zweiten Quartals 2003 und deutlich mehr als die € 5,2 Milliarden, welche die Notierungen von Januar bis März 2004 einbrachten. Dieses Ergebnis beruht vor allem auf grossen Börsengängen von drei Unternehmen: der Deutschen Postbank (Deutsche Börse, € 1,4 Milliarden), des Stromkonzerns Terna (Borsa Italiana, € 1,3 Milliarden) und des Luftfahrtunternehmens Snecma (Euronext, € 1,2 Milliarden). Insgesamt entfiel auf diese drei IPO fast die Hälfte des Gesamtemissionswertes. In der Schweiz führte Austria Microsystems ihren Börsengang mit einem Emissionsvolumen von € 85 Mio. durch.

Polens Börse aktiv

Die Londoner Börse sicherte sich im zweiten Quartal mit 65 IPO 68 Prozent der Neuemissionen. Das Emissionsvolumen der Londoner IPO stieg auf rund € 2,5 Milliarden nach € 767 Millionen im zweiten Quartal des Jahres 2003. Führend war erneut der Alternative Investment Market (AIM), das Marktsegment für kleinere, wachstumsstarke Firmen an der Londoner Börse, auf den 56 der 65 IPO entfielen.

Die Euronext verzeichnete von April bis Juni 2004 zehn Börsengänge, im zweiten Quartal 2003 waren es lediglich drei gewesen. Das Emissionsvolumen stieg von null im Vorjahresquartal auf rund € 1,7 Milliarden. Gegenüber dem ersten Quartal 2004 ging der Emissionswert allerdings stark zurück, da in den ersten drei Monaten des Jahres der Börsengang der belgischen Telefongesellschaft Belgacom, die grösste IPO in Europa seit drei Jahren, stattgefunden hatte. In Dublin gab es mit dem Getränkekonzern C&C Group den zweiten Börsengang des Jahres. Dieser brachte dem Unternehmen, das eine Doppelnotierung an der Londoner Börse vornahm, insgesamt € 385 Millionen ein. Unter den neuen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union stellt die Warschauer Börse mit fünf Börsengängen im zweiten

Quartal 2004, zwei mehr als im ersten Quartal, erneut den aktivsten IPO-Markt dar. In der Pipeline der polnischen Börse sind sieben weitere IPO. Nach mehr als zehn Jahren wagte sich wiederum ein Unternehmen an die Prager Börse. Das Pharmaunternehmen Zentiva notierte zugleich in London. An den Börsen in Kopenhagen, Helsinki und Luxemburg fand in diesem Jahr noch kein Börsengang statt.

Zwei Branchen an der Spitze

Nach Branchen betrachtet konnten der Dienstleistungsbereich und die Immobilienbranche die stärksten Zunahmen verzeichnen. Zehn Dienstleistungsunternehmen wagten im zweiten Quartal 2004 den Gang an die Börse. Die Immobilienbranche brachte es im zweiten Quartal 2004 auf neun Börsengänge. Während im ersten Quartal 2004 nur ein Unternehmen aus dem Bereich Elektronik und elektronische Geräte sich neu kotieren liess, waren es im abgelaufenen Quartal bereits sieben. Der Energieversorgungsbereich war hingegen ruhig. Nach drei Neuemissionen im zweiten Quartal 2003 erfolgte im zweiten Quartal 2004 lediglich ein Börsengang. //

¹Dr. Philipp Hofstetter ist Partner, Wirtschaftsberatung, Zürich.

Der Lohnausweis:

Warum die richtige Verarbeitung von Informationen Chefsache ist.

Falsch oder fehlerhaft ausgefüllte Lohnausweise können einen CEO teuer zu stehen kommen. Denn er ist nicht nur für die Produkte seiner Firma, sondern auch für die Korrektheit aller Dokumente verantwortlich. Im Fokus: steuerpflichtige Gehaltsnebenleistungen und Spesen.

brigitte.zulauf@ch.pwc.com¹
tony.brey@ch.pwc.com¹

Der Lohnausweis ist die wichtigste Grundlage für die Besteuerung von Arbeitnehmern in der Schweiz. Der Inhalt des Lohnausweises entscheidet massgeblich über die Höhe der Steuern und die Abzugsmöglichkeiten bei den Berufsauslagen jedes Einzelnen. Das gilt auch für die Geschäftsleitung einer Firma inklusive CEO und Verwaltungsrat. Dem Lohnausweis wird oft zu wenig Beachtung geschenkt, weil er in den meisten Unternehmen als reines Administrationsformular eingestuft wird: Der Lohnausweis ist das Endprodukt der geführten Lohnbuchhaltung und setzt eine fehlerfreie Bearbeitung und Berücksichtigung sämtlicher Aspekte während des Jahres voraus. Der eigene Lohnausweis wird selten, wenn überhaupt, überprüft. Man glaubt daran, dass das Formular richtig und von kompetenten Personen erstellt wird. Dabei treffen die zuständigen Stellen wie Lohnbuchhaltung oder Finanzbuchhaltung oft keine besonderen Massnahmen, um das richtige Ausfüllen des Lohnausweises sicherzustellen.

¹Brigitte Zulauf ist Partnerin, Steuer- und Rechtsberatung, Zürich, Tony Brey, Steuer- und Rechtsberatung, Zürich.

Der CEO trägt die Verantwortung

Erst in letzter Zeit – und aufgrund vermehrt öffentlich geführter Diskussionen – ist das Bewusstsein gewachsen, dass Lohnausweise oft falsch ausgestellt werden und wurden. Starker politischer Widerstand hat die definitive Einführung und die entsprechende Verabschiedung endgültiger Vorschriften für einen neuen Lohnausweis immer wieder verhindert. Unabhängig davon, wann der neue Ausweis eingeführt wird (definitiv ab Einkommen 2006), müssen sich die Unternehmen bewusst sein, dass die Wegleitung 1995 zum Ausfüllen des Lohnausweises und die Grundlage zur richtigen und kompletten Erfassung und Besteuerung sämtlicher Bezüge bereits jetzt gilt. Im Sinne der Steuergerechtigkeit ist damit zu rechnen, dass die Steuerbehörden Lohnausweise in Zukunft häufiger überprüfen werden. Bei kleineren Unternehmen wird dies durch den Steuerrevisor bei der Gesamtüberprüfung geschehen. Bei grösseren Unternehmen erfolgt die Kontrolle im Rahmen einer speziellen Revision durch eigens dafür ausgebildete Revisoren. Der CEO ist grundsätzlich nicht nur für die erstellten oder verkauften Produkte, sondern auch für die Korrektheit und Richtigkeit aller administrativen Belange verantwortlich, welche durch die Firma erarbeitet werden. Dies bedeutet, dass auch Dokumente zu seinem Verantwortungsbereich gehören – wie zum Beispiel die Lohnausweise und mit ihnen die gesetzlich definierte Deklaration der Mitarbeiterentlohnung. Das heisst: Ein CEO muss die richtige interne Verarbeitung von Informationen sicherstellen. Eine weitere oder zusätzliche Möglichkeit besteht darin, dass er sich von externen Spezialisten unterstützen lässt.

Zu den Pflichten des CEO gehören:

1. Überprüfung der aktuellen Situation im Unternehmen

Die Überprüfung der aktuellen Situation der Lohnausweise hat entweder durch firmeninterne Verantwortliche zu erfolgen oder durch externe Spezialisten zu Händen der Firma. Die Revisionsstelle prüft im Rahmen ihrer Tätigkeit zwar den Saläraufwand und dessen Verbuchung, nicht jedoch die Korrektheit einzelner Lohnausweise, weshalb das Testat der Revisionsstelle nicht als Carte blanche für die Lohnausweise betrachtet werden darf.

2. Massnahmen ergreifen, um Risiken zu minimieren oder zu vermeiden

Fehler, die in der Vergangenheit gemacht wurden, müssen vollumfänglich aufgearbeitet werden. Danach wird entschieden, wie man vorgehen muss, um die Fehler zu korrigieren. Anschliessend werden Mitarbeiter und Behörden informiert. Um in Zukunft Fehler zu vermeiden, müssen Prozesse zur Bearbeitung der Lohnausweise definiert und die notwendigen Kontrollmechanismen eingeführt werden.

3. Sorgfältige Planung der Entlohnung sämtlicher Mitarbeiter (inklusive Gehaltsnebenleistungen und Spesen)

Die Auswirkungen der steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Bestimmungen auf die Abgaben der Mitarbeiter und des Arbeitgebers sollten regelmässig überprüft werden.

Eine Herausforderung ist es, bei der Entlohnung die richtige Abgrenzung zwischen steuerbarem Erwerbseinkommen und Spesen zu finden. Übersetzte Spesenentschädigungen sind – im Gegensatz zu steuerlich abzugsfähigen Berufskosten – Lohnbestandteil und müssen zum steuerbaren Lohn aufaddiert werden. Um ganz sicher zu sein, dass dem Unternehmen keine Fehler unterlaufen, empfiehlt es sich, bei den Steuerbehörden ein Spesenreglement einzureichen und genehmigen zu lassen, womit die Steuerbarkeit respektive die Steuerfreiheit der Zahlungen an den Arbeitnehmer geklärt wird. Bis anhin wurden die von den Steuerbehörden genehmigten Ansätze auch von den Sozialversicherungsbehörden anerkannt. Zusätzlich entbindet ein solches Reglement das Unternehmen davon, die effektiven Spesen von leitenden Mitarbeitern oder Mitarbeitern im Aussendienst auf den einzelnen Lohnausweisen auszuweisen.

Fringe Benefits sollten auf ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis bezüglich des administrativen Aufwands für die korrekte Verarbeitung und Darstellung auf dem Lohnausweis überprüft werden. Dabei sollten auch steueroptimierte Leistungen wie zum Beispiel Geschäftsautos, Pauschalspesen oder Pensionskassenlösungen berücksichtigt werden.

4. Klare interne Kommunikation

Die Entlohnung ist ein äusserst sensibler Bereich, weshalb eine rechtzeitige und korrekte Kommunikation unerlässlich ist.

5. Überprüfung der Richtigkeit des eigenen Lohnausweises

Die Steuerbehörden erwarten von einem CEO, dass er über seinen eigenen Lohnausweis und dessen Zusammensetzung informiert ist und die Vollständigkeit und Richtigkeit bestätigen kann.

Risiken für Mitarbeiter und Unternehmen

Grundsätzlich ist jeder Mitarbeiter verpflichtet, seinen Lohnausweis auf Vollständigkeit und Richtigkeit zu überprüfen. Dabei gelten nicht für alle Mitarbeiter die gleichen Massstäbe: Wenn Fachspezialisten oder leitende Mitarbeiter des Unternehmens einen Fehler im Lohnausweis nicht beanstanden, kann diese Unterlassung strenger beurteilt werden als bei einfachen Mitarbeitern. Unwissen ist jedoch kein Schutz.

Falls die Steuerbehörden, als Folge von unvollständigen Lohnausweisen, Nach- und eventuell Strafsteuer-Verfahren gegen die Mitarbeiter einleiten, wenden sich die betroffenen Mitarbeiter erfahrungsgemäss sogleich an die Arbeitgeberfirma. Sie machen geltend, für das entstandene Problem nicht verantwortlich zu sein. Sie hätten ihrem Unternehmen immer vertraut und seien zudem fachlich nicht in der Lage gewesen, ihren Lohnausweis zu prüfen. Bei Erhebung von Nach- und Strafsteuern werden die Mitarbeiter letztlich die Bezahlung von Nachsteuern meist akzeptieren, nicht aber Strafsteuern oder gar Bussen. Das kann dazu führen, dass ein Unternehmen Strafsteuern und Verfahrenskosten für die Mitarbeiter übernehmen muss. Diese Zahlungen stellen aber wiederum steuer- und sozialversicherungspflichtigen Lohn dar – was zu noch höheren Kosten führt. Zudem muss die Firma allenfalls mit einer Busse wegen Steuerbetrug rechnen (Erstellen einer falschen Urkunde).

Fazit:

Den Zeitaufwand für die Überprüfung und die Einführung von neuen Richtlinien nicht unterschätzen.

Eine einheitliche Entlohnungspolitik ohne Spezialregelungen anstreben.

Klare Spesenregelung einführen.

Die Überprüfung des bestehenden Spesenreglements in Erwägung ziehen.

Die Lohnadministration mit den Gehaltsnebenleistungen durch ausgewiesene Spezialisten überprüfen lassen. //

Die Unterschiede zwischen altem und neuem Lohnausweis.

Das heutige Lohnausweisformular gibt es seit rund 30 Jahren. Neben dem eidgenössischen Formular haben zurzeit noch verschiedene kantonale Formulare ihre Gültigkeit. In der massgebenden Wegleitung von 1995 sind die zurzeit gültigen Vorschriften zusammengefasst. In dieser Wegleitung ist vieles nicht genau umschrieben, es bleiben offene Fragen und unklare Definitionen zum Beispiel für übersetzte Spesen, Naturalleistungen zum Marktwert oder Vergütungen mit Lohncharakter.

Mit den neuen Vorschriften soll für Firmen mehr Transparenz geschaffen werden. Sie werden in Zukunft besser unterscheiden können, was steuer- und eventuell sozialversicherungspflichtig ist und was auf dem Lohnausweis nicht aufgeführt werden muss. Durch klarere Formulierungen soll es den Unternehmen einfacher gemacht werden, Lohnausweise richtig auszufüllen und Fehler zu vermeiden.

Steuerpflichtige Gehaltsnebenleistungen werden klarer definiert.¹

Allerdings birgt der neue Lohnausweis auch Risiken: Weil er eine grössere Transparenz aufweist, werden Fehler aus der Vergangenheit schnell sichtbar.

Zudem können die Sozialversicherungsbehörden dank der neuen Vorschriften und der grösseren Transparenz schneller feststellen, ob und welche Leistungen den Sozialabgaben unterliegen und welche nicht. Dies bedeutet unter Umständen nicht nur Mehrkosten für den Arbeitnehmer, sondern auch für den Arbeitgeber.

¹PwC hat zu Fragen des neuen Lohnausweises eine Trendanalyse durchgeführt. Die Auswertung kann kostenlos als PDF bestellt werden bei sonja.jau@ch.pwc.com.

Private Equity

Private Equity ist privates Kapital, mit dem Unternehmen finanziert werden, die nicht oder noch nicht an der Börse kotiert sind. 40 Prozent der Investitionen, die in Europa im Jahr 2003 in die Technologiebranche geflossen sind, gingen an Management-Buy-outs. Die Private-Equity-Investitionen in der europäischen Technologiebranche stiegen im gleichen Zeitraum um 2 Prozent auf € 5,4 Mrd., wovon € 125 Mio. in der Schweiz investiert wurden. 4811 Transaktionen, das sind 46 Prozent der im Jahr 2003 in Europa getätigten Private-Equity-Investitionen, wurden in der Technologiebranche vollzogen. Quelle: «PwC Money for Growth 2004 – The European Technology Investment Report 2004»

www.pwc.ch -> [Medienservices](#) -> [Medienmitteilungen](#)

Flash Reports

53 Prozent der europäischen und 55 Prozent der US-amerikanischen Führungskräfte wollen die Qualität ihrer Finanzinformationen durch eine Verbesserung der Abschluss- und Berichterstattungsprozesse erhöhen. Die Mehrheit der Führungskräfte möchte sich zudem mehr Zeit für die Analyse und Prüfung der Berichte lassen. Die daraus hervorgehenden Entscheidungen wollen die Führungskräfte jedoch schneller treffen. 75 Prozent der US-amerikanischen und 46 Prozent der europäischen Führungskräfte informieren sich anhand von Flash Reports (Executive Summary Reports) vor Erstellung der definitiven, detaillierten Abschlusszahlen über die Rentabilität ihres Unternehmens. Quelle: «Management Barometer»

www.pwc.ch -> [Medienservices](#) -> [Medienmitteilungen](#)

Medien-Deals

Die Transaktionssummen in der Medienbranche stiegen im vergangenen Jahr stark an, von insgesamt € 11,5 Mrd. im Jahr 2002 auf € 16,8 Mrd. im Jahr 2003. Die Zahl der Transaktionen nahm von 78 auf 85 zu. Die grössten Deals wurden jedoch in der zweiten Jahreshälfte 2003 abgewickelt. Auch die Megadeals der Medienbranche fanden in der zweiten Jahreshälfte 2003 statt. Die M&A-Transaktionen haben somit als zentrales Strategieinstrument wieder Einzug in die Chefetagen der Medienbranche gehalten. Quelle: «PwC Media Insights»

www.pwc.ch -> [Medienservices](#) -> [Medienmitteilungen](#)

Personalpolitik

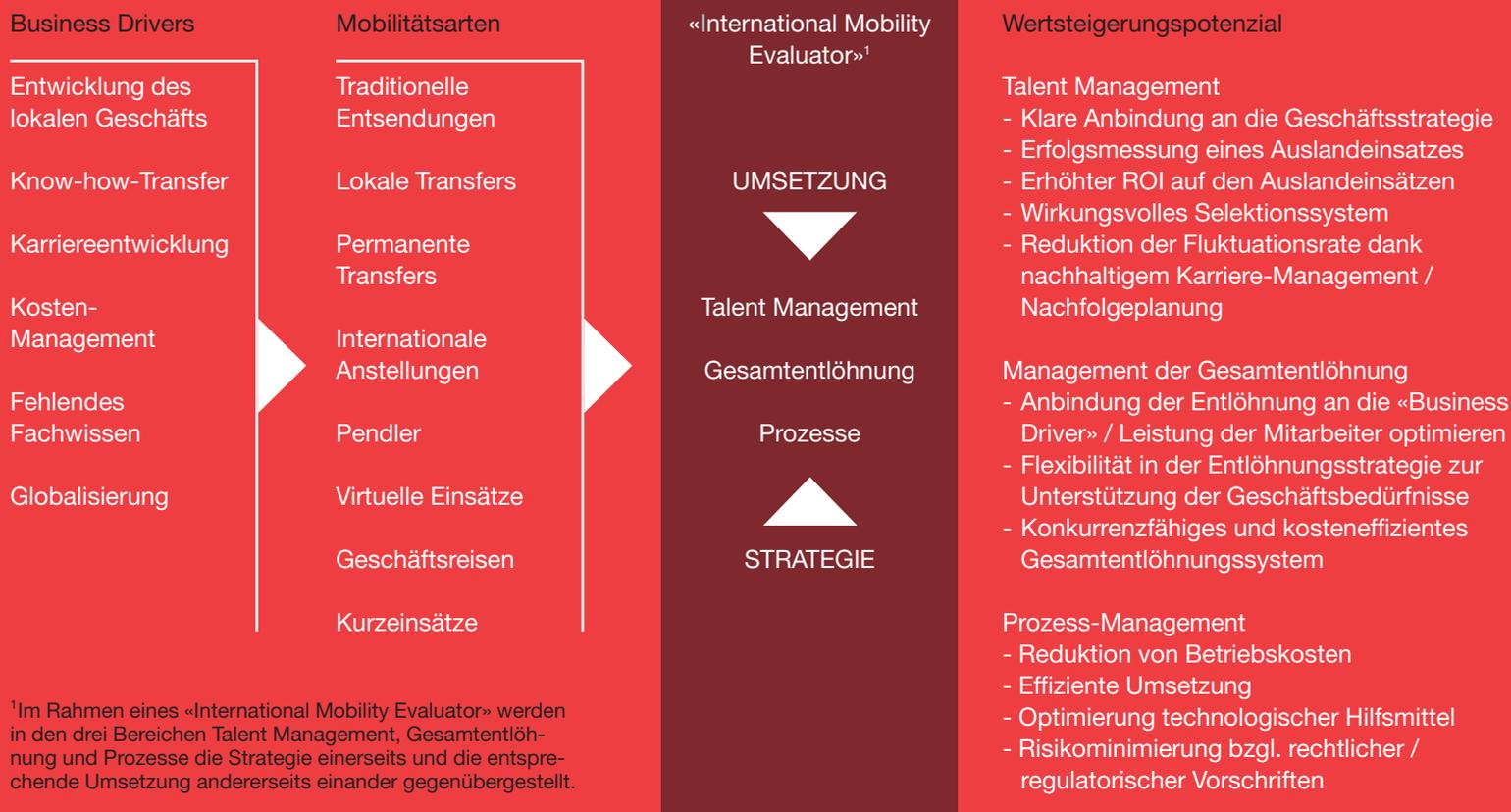
Laut der PwC-Studie «Sustaining value through people» beeinflusst eine schriftlich festgehaltene und transparent kommunizierte Personalpolitik das Unternehmensergebnis nachhaltig. Unternehmen mit einer in die Unternehmensstrategie eingebetteten Personalstrategie weisen eine bessere Performance auf. Die Personalpolitik muss zudem auf die verschiedenen Interessengruppen abgestimmt sein und auf deren Anliegen eingehen. Quelle: «Sustaining value through people»

www.pwc.ch -> [Medienservices](#) -> [Medienmitteilungen](#)

Corporate Governance als Wettbewerbsvorteil

Die Finanzinstitute nützen potenzielle strategische Vorteile einer gut strukturierten Corporate Governance noch nicht voll aus. Durch die Verbesserung der Corporate Governance können die Finanzinstitute besser geführt werden und das Vertrauen der Interessengruppen kann vertieft werden. 69 Prozent der Finanzinstitute verbesserten in den vergangenen Monaten ihr internes Risikomanagement. Rund 60 Prozent gaben an, dass die Unternehmensleitung die Corporate Governance stärker gewichtet. Quelle: «Governance: From compliance to strategic advantage»

www.pwc.ch -> [Medienservices](#) -> [Medienmitteilungen](#)



¹Im Rahmen eines «International Mobility Evaluator» werden in den drei Bereichen Talent Management, Gesamtentlohnung und Prozesse die Strategie einerseits und die entsprechende Umsetzung andererseits einander gegenübergestellt.

Mobilität: Internationale Mitarbeitereinsätze – Kostenfaktor oder Mehrwert?

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, zu ermitteln, ob ihre Programme für international mobile Mitarbeiter mit der Gesamtstrategie übereinstimmen.

george.ladner@ch.pwc.com¹
nicole.brunschweiler@ch.pwc.com¹

Aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage hinterfragen viele Unternehmen internationale Mitarbeitereinsätze und sehen diese zunehmend als Kostenfaktor. Als Konsequenz werden oft Teile der in der International Assignment Policy definierten Leistungen reduziert oder Stellen abgebaut. Viel seltener wird überprüft, ob die Strategien, Richtlinien und Prozesse für international mobile Mitarbeiter mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen. Eine strukturierte Vorgehensweise wäre hier sinnvoll, denn sie ermöglicht die Verknüpfung der Mobilitätsprogramme mit den Erfordernissen des Unternehmens. Vor jeder grösseren Investition wird in der Regel eine Kosten-Nutzen-Rechnung erstellt. Wenn es um internatio-

nale Mitarbeiter geht, werden jedoch oft Entscheidungen mit grösseren finanziellen Konsequenzen gefällt, ohne dass bedacht wird, wie sich der Wertbeitrag dieser Investition definiert und wie er gemessen werden kann. Für Unternehmen wird es immer wichtiger, den Wert der Programme für international mobile Mitarbeiter zu ermitteln, den Nutzen aufzuzeigen und sicherzustellen, dass die Auslandserfahrung der Mitarbeiter nach ihrer Rückkehr wieder in das Unternehmen eingebracht wird. Nur wenn die Programme und Prozesse im Bereich der internationalen Mobilität mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen, ist gewährleistet, dass sich die Investition in international mobile Mitarbeiter für die Firma auszahlt und ein echter Mehrwert generiert wird. Ein integrierender Ansatz deckt sämtliche Aspekte der internationalen Mobilitätsstrategie ab: von der Mitarbeiterselektion über Performance Management (während und nach dem Auslandeinsatz) bis zur entsprechenden Entlohnungsstrategie und zu unterstützenden Prozessen.

Gründe für eine Untersuchung unternehmensinterner Mobilitätsprogramme:

- Änderung der Geschäftsstrategie (zum Beispiel Wachstum durch Firmenakquisition und entsprechende Integration neuer Länder, Märkte und Kulturen)
- Wechsel in der Unternehmensführung
- Ungewollt hohe Fluktuation unter den Entsandten
- Abwicklung von neuen, flexiblen Entsendungsarten auf der Grundlage von herkömmlichen Richtlinien und Prozessen
- Hohe Gesamtkosten und/oder schlechte Budgetierung der Entsendungskosten

Langzeit-Entsendungen oder Kurzzeiteinsätze?

Eine genaue Analyse basiert auf einem strukturierten Interviewprozess mit Entscheidungsträgern im Unternehmen. Die ermittelten Wertsteigerungspotenziale werden durch eine Überprüfung der inter-

¹George Ladner ist Partner, Steuer- und Rechtsberatung, Zürich, Nicole Brunschweiler, Steuer- und Rechtsberatung, Zürich.

nen Prozesse ergänzt und quantifiziert. Bei der Betrachtung des Bereichs Mitarbeiterauswahl beispielsweise gilt es festzustellen, aus welchen Gründen Mitarbeiter entsandt werden. So kann ein (kostspieligerer) internationaler Mitarbeiter für eine vakante Stelle im Ausland einer lokalen Fachkraft vorgezogen werden, weil Fachwissen vom Hauptsitz an die Auslandsniederlassung transferiert werden soll. Ein kurzzeitiger Einsatz mit dem Ziel, vor Ort Fachkenntnisse aufzubauen und die Nachfolge sicherzustellen, kann jedoch eine sinnvolle Alternative zu einer traditionellen Langzeit-Entsendung sein.

Auswahl und Leistungsbeurteilung

Weitere Bereiche der Analyse sind die Auswahlkriterien, die Art der Leistungsbeurteilung sowie die Auswirkung eines Auslandseinsatzes auf den Karriereverlauf eines Mitarbeiters. Die genannten Aspekte werden mit quantitativen Grössen unterlegt. So lässt die Anzahl vorzeitig abgebrochener Auslandsentsendungen oder die Häufigkeit ungewollter Einsatzverlängerungen Rückschlüsse auf die Mitarbeiterauswahl und Personalplanung zu. Auf diese Weise kann das Kosteneinsparungspotenzial in verschiedenen Bereichen bestimmt werden.

Direkter Nutzen für das Unternehmen

Als Resultat der strukturierten Vorgehensweise wird das Wertsteigerungspotenzial bei allen Aspekten der internationalen Mobilitätsprogramme aufgezeigt. Dies ermöglicht es, Schwerpunkte im Hinblick auf die angestrebten Ziele zu setzen. Zum Beispiel:

- Erhöhung des Wertbeitrages von internationalen Mitarbeiterereinsätzen durch die Verknüpfung der Mobilitätsprogramme mit den konkreten Erfordernissen des Unternehmens
- Verbesserte Kostentransparenz und Budgetierung
- Senkung der Fluktuationsrate
- Effizienter gestaltete Prozesse
- Optimierter Technologieeinsatz

Fazit:

Letztlich stellt sich nicht primär die Frage, ob «teure» internationale Mitarbeiter eingesetzt werden sollen oder nicht. Vielmehr wird klar, welche Art von internationaler Mobilität notwendig und sinnvoll ist, um einen Mehrwert zu erhalten und somit die wertorientierte Unternehmensführung zu unterstützen. //

Wie viel ist die Mehrwertsteuer wert?

600 Unternehmen erstmals zu Erfahrungen befragt.

Das Ergebnis einer Studie von PricewaterhouseCoopers: Schweizer Unternehmer sehen in der Mehrwertsteuer ein ungleich höheres Risiko als in den direkten Steuern.

niklaus.honauer@ch.pwc.com¹

Bei der Bearbeitung der Mehrwertsteuer (MWST) liegen die grössten Herausforderungen in den formellen Anforderungen an die Vorsteuerbelege, der vollständigen Erfassung des Umsatzes mit den richtigen Codes sowie in der Ablage und Archivierung. Diese Erkenntnisse gehen aus der erstmals durchgeführten Studie «Wie viel ist die Mehrwertsteuer wert?» hervor, für welche PricewaterhouseCoopers rund 600 Schweizer Unternehmen zur aktuellen MWST-Situation befragte. Das Verhältnis zu den Steuerbeamten bewerten 75 Prozent der Unternehmen als gut bis sehr gut.

Bei rund einem Drittel der befragten Unternehmen hat seit Einführung der MWST eine Revision durch die Eidgenössische Steuerverwaltung stattgefunden, die bei wiederum fast einem Drittel zu einer hohen Aufrechnung geführt hat.

Es bestehen jedoch signifikante branchenspezifische Abweichungen:

Für die Industriegüterbranche spielen aufgrund ihrer starken Auslandsverflechtung MWST-Fragen, welche mit grenzüberschreitenden Transaktionen verbunden sind, eine zentrale Rolle. Bei Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen bestehen grössere Herausforderungen bei der Berechnung der Vorsteuerkürzung und bei Dienstleistungsbezügen aus dem Ausland. Das Baugewerbe ortet die grössten Probleme bei den Entgeltminderungen und bei Fragen im Zusammenhang mit dem Eigenverbrauch bei Liegenschaften.

Die Studie belegt zudem, dass 50 Prozent der Unternehmen die Mieterträge aus Geschäftsliegenschaften optiert und die Einlageentsteuerung geltend macht. Hauptgründe für die Nichtoptierung sind der administrative Aufwand und die allfällig anfallende Eigenverbrauchssteuer.

Beinahe zehn Jahre nach Einführung der Mehrwertsteuer zeigt sich, dass die MWST eine komplexe Materie ist, die bei den Unternehmen erheblichen administrativen Aufwand verursacht. Erste Schritte, die Situation zu verbessern, sind vom Bundes-

rat mit der Schaffung eines Konsultativorgans gemacht worden. Es soll die Weiterentwicklung und Umsetzung der MWST begleiten. Zur Verbesserung der Situation ist aber eine möglichst umfassende Kenntnis der Behandlung der MWST in den Unternehmen notwendig. Bisher gibt es in der Schweiz dazu kaum allgemein zugängliche Informationen. PricewaterhouseCoopers setzt sich deshalb mit dieser ersten Schweizer Mehrwertsteuer-Studie das Ziel, einen Beitrag zur Erhebung dieser Daten zu leisten.

Mehrwertsteuer-Beratung im Trend

Die ESTV und ihre Homepage werden von den meisten Unternehmen als wichtigste Informationsquellen bezeichnet. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen nimmt zudem professionelle MWST-Beratung in Anspruch. Ein Wechsel der Berater ist relativ selten und die Kundenzufriedenheit gemessen an der Einschätzung des Preis-Leistungs-Verhältnisses relativ hoch. Zudem bevorzugen über zwei Drittel der Unternehmen als Berater jene Gesellschaft, die auch ihre Revisionsstelle ist. Bei der Wahl des Beraters stehen die Person und die Qualität der Beratung im Vordergrund. Interessant ist, dass über drei Viertel der Unternehmen erwarten, dass ihre MWST-Situation im Rahmen der ordentlichen Revision geprüft wird. Dies gehört jedoch nicht zum gesetzlichen Auftrag der Revisionsstelle. //

¹Niklaus Honauer ist Partner, Steuer- und Rechtsberatung, Basel.

Die Broschüre «Wie viel ist die Mehrwertsteuer wert?» kann kostenlos bestellt werden bei sonja.jau@ch.pwc.com.

Hypothekarzinsen:

Der Eigenmietwert bleibt. Wie wird nun das Eigenheim bestmöglich finanziert?

Mit der Ablehnung des Steuerpakets wurde auch die Neuregelung bei der Wohneigentumsbesteuerung verworfen. Somit ist klar, dass sich an der Besteuerung des Eigenmietwerts in den nächsten Jahren nichts ändern wird. Wie geht es weiter? Für Eigenheimbesitzer lohnt es sich, die Situation zu analysieren.

marcel.widrig@ch.pwc.com¹

Während der letzten drei Jahre sind die Geld- und Kapitalmarktzinsen kontinuierlich gefallen. Dadurch haben sich kurze Laufzeiten auch für längerfristige Immobilienfinanzierungen als sehr vorteilhaft erwiesen. Vor dem Hintergrund eines Zinsanstiegs, der sich jetzt abzeichnet, lohnt es sich allerdings, diese Strategie kritisch zu hinterfragen. So helfen etwa bei der Wahl zwischen Libor- und Festhypothek Kostenberechnungen mit unterschiedlichen Zinsszenarien – zum Beispiel einem moderaten und einem starken Zinsanstieg. Eine fünfjährige Festhypothek kostet momentan etwa 3,7%, eine Libor-Hypothek rund 1,8%. Steigen die Zinsen in den

nächsten fünf Jahren um 0,5 Prozentpunkte pro Jahr, kostet die Libor-Hypothek im fünften Jahr 3,8%. Im Durchschnitt sind das 2,8%, also immer noch 0,9 Prozentpunkte weniger als die Festhypothek. Bei einer Hypothek von CHF 500 000 ist die Libor-Hypothek somit über fünf Jahre CHF 22 500 Franken günstiger. Bei einem Anstieg von beispielsweise 1 Prozentpunkt pro Jahr fällt der Vergleich allerdings zugunsten der Festhypothek aus. Wer hinsichtlich der Wirtschaftsaussichten pessimistisch eingestellt ist und von anhaltend tiefen Zinsen ausgeht, wird weiterhin auf eine kurzfristig orientierte Finanzierung setzen.

Festverzinsliche Anlagen

Angesichts des erwarteten Zinsanstiegs stellen sich nicht nur in Bezug auf die Finanzierung Fragen. Auf der Anlagenseite gelten im Prinzip dieselben Überlegungen wie für

Kredite, nur mit umgekehrten Vorzeichen. Wer momentan auf der Finanzierungsseite Absicherungsmaßnahmen gegen steigende Zinsen erwägt, sollte konsequenterweise auch die Laufzeiten des Obligationenportefolles überprüfen. Entsprechend sollten die Durations entweder über eine Substitution von Langläufern durch Bonds mit kürzeren Laufzeiten reduziert oder mittels Zinsderivaten abgesichert werden.

Indirekt amortisieren – Steuern sparen

Bei der Rückzahlung einer Hypothek muss aus steuerlicher Sicht zwischen direkter und indirekter Amortisation unterschieden werden: Bei der direkten Amortisation wird jährlich ein gleich bleibender Betrag zurückbezahlt. Dadurch sinken die Hypothekarschuld und die steuerlich abzugsfähigen Hypothekarzinsen. Bei der indirekten Amortisation werden jährliche Beträge nicht zur Rückzahlung der Hypothek, sondern im Rahmen einer Bank- oder Versicherungslösung zur Äufnung eines separaten Vermögens verwendet. Geschieht dies im Rahmen einer steuerprivilegierten Vorsorgelösung, können die Einzahlungen zusätzlich steuerwirksam abgezogen werden. Mit einer steuerprivilegierten Auszahlung (Wohneigentumsförderung) nach Ablauf einer bestimmten Zeitdauer wird die Hypothekarschuld getilgt. Der Steuereffekt der Hypothekarzinsen bleibt während der gesamten Abzahlungsdauer bestehen.

Fazit: Finanzierungsplanungen für das Eigenheim sollten die gesamten Vermögens- und Einkommensverhältnisse des Steuerpflichtigen einbeziehen. Es empfiehlt sich, die persönliche Situation im Rahmen einer privaten Steuer- und Finanzplanung zu analysieren, um die notwendigen Schritte einleiten zu können. //

Die indirekte Amortisation der Hypothek kann Sparpotenzial haben.

Beispiel: Der in Zürich steuerpflichtige A hat ein steuerbares Reineinkommen von CHF 250 000 (aktueller Grenzsteuersatz 40%). Sein Eigenheim ist mit einer Hypothek von CHF 1 500 000 belastet, welche während 20 Jahren mit CHF 25 000 p.a. amortisiert wird.

	Direkte Amortisation	Indirekte Amortisation
Amortisation bzw. Einzahlung in berufliche steuerprivilegierte Vorsorge (Säule 2b, 3a)	500 000	500 000 ¹
Hypothekarzinsen, Zinssatz 4%	1 010 000	1 200 000
Steuerdifferenz auf Einkommen unter Berücksichtigung der Progression ²	75 238	- 187 093
Total Mittelabfluss	1 585 238	1 512 907
Zusätzliche Liquidität nach 20 Jahren		72 331
Hypothek	1 500 000	1 500 000
Amortisation nach 20 Jahren	500 000	593 564 ³
Resthypothek	1 000 000	906 436
Zusätzliche Amortisation Hypothek nach 20 Jahren		93 564

¹Äufnung steuerprivilegierte Vorsorge (Säule 2b, 3a), Zinssatz 3% p.a.

²Als Vergleichsbasis gilt die Gesamtsteuerbelastung, wenn keine Amortisation vorgenommen wird.

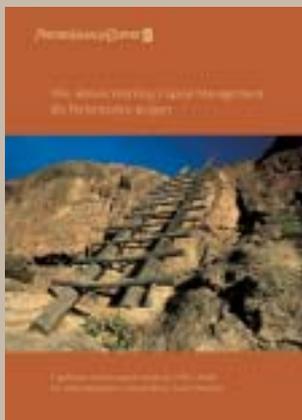
³Säule 2b bzw. 3a inkl. Zins, netto nach Abzug der Sondersteuer bei Auszahlung

Events, Publikationen und Analysen: Aktuelles Fachwissen zum Bestellen.

Publikationen:

Studie «Wo steht die Leistungsbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung?»

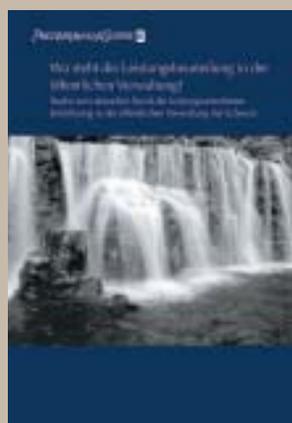
Das Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument ist in der Verwaltung voll institutionalisiert. In weiteren Bereichen der Verwaltung wie im Schul-, Polizei- und Gesundheitswesen sowie bei Verkehrsunternehmen wird dieses Führungs- und Kommunikationsinstrument nur teilweise eingesetzt. In der praktischen Umsetzung der Mitarbeitergespräche und der Sicherstellung der einheitlichen Anwendung bestehen zudem qualitative Unterschiede je nach Bereich und Verwaltung. Systematische Überwachungen und Steuerungen der in den Mitarbeitergesprächen erarbeiteten Zielsetzungen sind nach wie vor nicht gegeben. Dies sind die Kernaussagen der Studie «Wo steht die Leistungsbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung?» von PricewaterhouseCoopers. Die Studie basiert auf einer Umfrage bei 25 kantonalen, städtischen und kommunalen Verwaltungen der deutschsprachigen Schweiz sowie der Bundesverwaltung. Die Studie «Wo steht die Leistungsbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung?» kann kostenlos als PDF bestellt werden bei: sonja.jau@ch.pwc.com. Weitere Informationen und Kontakt: prisca.freiburghaus@ch.pwc.com



Studie «Wie aktives Working Capital Management die Performance steigert»
Zwischen der Reduktion des Working Capital und der Steigerung der Profitabilität eines Unternehmens besteht ein signifikanter Zusammenhang. Das geht aus einer Langzeitanalyse bei börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz hervor. Jene börsenkotierten Schweizer Unternehmen, die im Zeitraum von 1997 bis 2002 ihre Working Capital Ratio am stärksten reduzierten, erhöhten ihre EBITDA-Marge um 7,7 Prozent. Die Reduktion des Working Capital ermöglicht nicht nur die Erhöhung des Free Cash Flow und steigert somit den Unternehmenswert, sondern senkt auch die Kosten wie Kapital-, Lager- und Forderungsbewirtschaftungskosten. Die Studie «Wie aktives Working Capital Management die Performance steigert» kann kostenlos als PDF bestellt werden bei: sonja.jau@ch.pwc.com. Weitere Informationen und Kontakt: martin.e.buechel@ch.pwc.com

Leserservice:

Weitere Informationen zu den Fachthemen dieses ceo Magazins: direkt per Internet bei den Autorinnen und Autoren (die E-Mail-Adresse ist jeweils angegeben). Eine umfassende Übersicht der Publikationen von PricewaterhouseCoopers finden Sie unter: www.pwcglobal.com. Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente bei: sonja.jau@ch.pwc.com oder Fax 01 630 18 55.



Abonnemente:

ceo, das Magazin für Entscheidungsträger von PricewaterhouseCoopers mit einem Forum, in dem Leader zu aktuellen Themen zu Wort kommen, mit Firmen- und Unternehmerportraits und zahlreichen Fachinformationen erscheint dreimal jährlich (deutsch, englisch, französisch, 52 Seiten). ceo kann kostenlos abonniert werden. Bitte die gewünschte Sprache angeben: sonja.jau@ch.pwc.com. Adresse: PricewaterhouseCoopers, ceo Magazin, Stampfenbachstrasse 73, 8035 Zürich. Bitte geben Sie die gewünschte Korrespondenzsprache (Deutsch, Französisch, Englisch) an.

PricewaterhouseCoopers Events:

InnoVATion 2004

Basel: 25. bis 28. Oktober 2004, Ramada Plaza Hotel/Messeturm.

Lausanne: 25. bis 27. Oktober 2004, Hôtel Lausanne Palace.

Genf: 28. Oktober 2004, Mandarin Oriental Hôtel du Rhône.

Halb- oder ganztägige Workshops zum Thema Mehrwertsteuer. Die Workshops sind auf 20 Teilnehmer beschränkt und bieten die Möglichkeit, eigene MWST-Probleme zu diskutieren. Kosten: halbtägiger Workshop CHF 750, ganztägiger Workshop CHF 1500. Weitere Informationen und Anmeldung: tanja.lombriser@ch.pwc.com Tel.: 061 270 55 25

China & Asien

Zürich: 9. November 2004, World Trade Center.

Genf: 10. November 2004, Mandarin Oriental Hôtel du Rhône.

Halbtägiges Seminar zum Thema: Neue Strategien und Herausforderungen im Zusammenhang mit Chinas WTO-Beitritt. Kosten: CHF 490. Weitere Informationen und Anmeldung: helene.schneider@ch.pwc.com Tel.: 01 630 43 42

Aufschwung XXL.

Wirtschaftsleistung, Exporte, Infrastruktur – alles wächst in China schneller und gigantischer als irgendwo sonst auf der Welt. Kein anderes Land zieht so viele ausländische Investitionen an. Doch die Zeit des Aufbruchs ist vorbei. China ist jetzt die viertgrösste Handelsnation der Welt. Damit sind auch die Herausforderungen gewachsen. **Ist ein Ende des Booms in Sicht?**

Fotos: Jan Siefke (China), Niklaus Spoerri (Schweiz)
Text: Janis Vougioukas

Als Mao Zedong im Oktober 1949 in Peking die Volksrepublik ausrief, legte sich eine Zeitblase über China. Das Land verfiel in Lethargie, die Steinzeit kehrte zurück. Mao starb 1976. Dann kam ein kleiner Mann namens Deng Xiaoping. Der sagte Sätze wie: «Es ist ehrenvoll, reich zu werden», und: «Es ist egal, ob eine Katze schwarz oder weiss ist. Wichtig ist, dass sie Mäuse fängt.» Deng meinte: Kapitalismus oder Kommunismus – das sei nicht so wichtig. Hauptsache, man bekomme, was man wolle. Und China wollte reich werden. Unterdessen hat China Japan – einst Asiens Wirtschaftsmotor – im Handel mit Europa und den USA abgehängt. Chinas Beitritt zur Welthandelsorganisation WTO wird diesen Trend noch beschleunigen. 2005, wenn die letzten Zollhürden abgebaut sind, werden drei von vier Kleidungsstücken in amerikanischen Geschäften aus China kommen, schätzt der Verband amerikanischer Textilunternehmen. Doch China produziert keineswegs nur Spielzeug und Kleidung, sondern inzwischen auch Maschinen, Mikrochips und Computer. Chinas Exporte wuchsen 2003 um 34,6 Prozent, haben sich

in weniger als vier Jahren verdoppelt. Im vergangenen Jahr erreichte die Wirtschaftsleistung erstmals die magische Grenze von tausend Dollar pro Kopf. Ein Klacks im Vergleich zu den westlichen Industrienationen. Aber man muss sich China wie ein Kotelett vorstellen: Der grösste Teil des Landes ist knochiges trockenes Fleisch. Aber an der Ostküste ist eine dicke Speckschwarte gewachsen – dort konzentriert sich der grösste Teil der Wirtschaftsleistung. 100 Millionen Chinesen leben dort inzwischen auf einem Lebensstandard, der dem des Westens nahe kommt. Das Land, auf dessen öffentlichen Gebäuden noch immer die rote Fahne weht, ist inzwischen die sechstgrösste Volkswirtschaft und die viertgrösste Handelsnation der Welt geworden. Kein anderes Land zieht so viele ausländische Investitionen an. Im Juni zählte das Pekingener Wirtschaftsministerium 486 965 Unternehmen mit fremdländischem Kapital. «Das Risiko, nicht dabei zu sein, ist grösser als das, dabei zu sein», beschreibt Siemens-Chef Heinrich von Pierer die Stimmung. Kaum ein globaler Konzern kann es sich leisten, nicht in China zu investieren. Niemand möchte die Chance verpassen, am grössten Wachstumsprogramm der Welt teilzuhaben.

An den internationalen Börsen sorgten Unternehmen aus China in den vergangenen Monaten für Aufregung. China Life Insurance, die grösste Lebensversicherung des Landes, löste beim Börsengang im Dezember 3,46 Milliarden Dollar ein – die grösste Emission des Jahres 2003. Das Shanghaier Onlineportal Ctrip.com schaffte, was drei Jahre lang keine Firma erreicht hatte: Nach dem Start an der New Yorker Technologiebörse Nasdaq verdoppelte sich der Kurs binnen Stunden. Gigantische Infrastrukturprojekte der Regierung bilden die Voraussetzung für den Aufbau des Landes. Umgerechnet 42 Milliarden Franken sollen in den kommenden fünf Jahren in Infrastrukturmassnahmen im lange vernachlässigten Westen investiert werden. Die erste Autobahn des Landes wurde 1988 fertig gestellt. Inzwischen umfasst das Netz über 20 000 Kilometer – das zweitlängste der Welt. Das Eisenbahnnetz umfasst bald 80 000 Kilometer. China hat in anderthalb Jahrzehnten eine Infrastruktur aufgebaut, für die westliche Industrieländer eine ganze Generation brauchten.





Boomtown Shanghai: Keine Stadt der Welt ist schneller gewachsen.

Um die Energieressourcen des chinesischen Westens wie Kohle und Erdgas besser vermarkten zu können, plant die Regierung eine 4200 Kilometer lange Pipeline zwischen Xinjiang im äussersten Westen und Shanghai. Und auch der Lauf der Gewässer soll nicht allein der Natur überlassen bleiben. Die Trinkwasserprobleme von Hunderten Millionen Menschen müssen gelöst werden. Dafür sollen drei Kanäle jedes Jahr fast 50 Milliarden Kubikmeter Wasser aus dem Jangtsekiang in den trockenen Norden umleiten. Das mit 80 Milliarden Franken teuerste Wasserbauprojekt der Erde soll bis 2050 fertig gestellt sein. Auch Schweizer Firmen verdienen am Aufbau der Infrastruktur, wie die ABB, die Spannungsumwandler für die Stromnetze Südchinas und den Drei-Schluchten-Damm liefert.

China ist zum grössten Handymarkt der Welt geworden. Im vergangenen Jahr stiegen die Autoverkäufe um 70 Prozent an. Für die Luxuswagenhersteller Maybach,

Porsche und Ferrari hat China strategische Bedeutung bekommen. Lamborghini plant neue Händler in Guangzhou, Peking und Shanghai. Dabei kosten Luxusautos im Reich der Mitte fast das Doppelte der westlichen Preise. In den Einkaufsvierteln prägen die Niederlassungen von Versace, Prada und Armani das Stadtbild.

Die Chinesen sind noch kein reiches Volk. Aber sie haben Nachholbedarf. Und sie haben gespart. Mit 24 Prozent gehört die Sparquote der urbanen Bevölkerung zu den höchsten der Welt. Jetzt sind die Chinesen bereit, das Geld auszugeben. Boomtown Shanghai zählte Ende vergangenen Jahres 20 Millionen Einwohner. In einem Jahrzehnt baute die Boomstadt mehr Hochhäuser, als in Manhattan stehen. Fünfstöckig kreuzen sich die Stadtautobahnen. Shanghai ist dabei, den alten Zentren Asiens wie Singapur und Hongkong den Rang abzulaufen. Im Juni kündigte der Autokonzern General Motors an, sein Asien-Hauptquartier nach Shanghai zu verlegen. Jeden Monat begrüsst Bürgermeister Han Zheng neue internationale Konzerne in seiner Stadt.

«Die grossen Firmen sind inzwischen fast alle hier», sagt Nicolas Musy vom Swiss Center Shanghai. Noch vor Jahren konnte man die kleinen und mittelständischen Unternehmen aus der Schweiz an einer Hand aufzählen. Seitdem wächst die Zahl beständig um mehr als 20 neue Firmen pro Jahr. Insgesamt versuchen über 580 Schweizer Firmen in China ihr Glück. Für den Markteintritt gibt es keine Patentlösung, aber ein Schema ist meistens erfolgreich: «Die sicherste Strategie für ein mittelständisches Unternehmen ist, in China Teile für den Export zu kaufen und dadurch den Markt zu verstehen und gleichzeitig Geld zu verdienen. Erst der zweite Schritt sollte eine Produktion vor Ort für den Export sein, an dritter Stelle kommt meist der Verkauf in China», summiert Musy.

Der Aufschwung hat auch neue Probleme geschaffen, beispielsweise bei der Energieversorgung. Die Hauptstadt Peking drohte den Luxushotels, den Stecker zu ziehen, sollte der Verbrauch nicht um 20 Prozent gesenkt werden. Ein Grossteil der neu gebauten Wohnungen in Chinas Metropolen stehen leer – die Immobilienblase könnte platzen. China weiss von der Gefahr eines ungebremsen Investitionsbooms, durch den in vielen Wirtschaftsbereichen Überkapazitäten und Spekulationsblasen entstehen könnten. Anfang Mai kündigte Premier Wen Jiabao «drastische Massnahmen» zur Abkühlung der Konjunktur an – und die Welt erzitterte. Wenn China hart landet, könnte ganz Asien in die Krise gerissen werden. Doch bereits wenige Wochen später scheinen die Sorgen wieder beseitigt. «Wenn man eine weiche Landung als eine leichte Verlangsamung des Wirtschaftswachstums definiert, glaube ich, das kann erreicht werden», sagt Ma Jun, Senior Economist bei der Deutschen Bank in Hongkong. Ma erwartet eine Abschwächung des Wirtschaftswachstums um zwei bis drei Prozent. «Es gab in den vergangenen Jahren schon einmal Überhitzungen der Wirtschaft. Das waren sehr chaotische Situationen gepaart mit hoher Inflation», sagt Wang Jianmao von der China Europe International Business School. «Das ist dieses Mal anders, wo es in einigen wenigen Wirtschaftsbereichen zu Überinvestitionen gekommen ist.» Die Experten sind sich einig: Das chinesische Wirtschaftswunder ist noch nicht vorbei. //

Zhang Jun¹, China Center for Economic Studies:

«Wir haben uns wirtschaftlich entwickelt, aber strukturell kaum verändert.»

Der chinesische Volkswirtschaftsexperte über die Abkühlung des Wirtschaftswachstums, faule Kredite und hängige Reformen. Und darüber, was die Ein-Kind-Politik für Folgen hat.

Interview: Janis Vougioukas

Herr Zhang, mit dem Investmentkonglomerat D'Long ist gerade eines der prominentesten chinesischen Privatunternehmen Pleite gegangen. Ist das Ihrer Meinung nach der Anfang vom Ende des chinesischen Wirtschaftswunders?

Es scheint, als würde unsere Wirtschaft jetzt wieder zu Konjunkturzyklen zurückkehren, die wir seit 1993 nicht mehr erlebt haben. Aber China hat immer noch viel Potenzial. Der grösste Teil unserer Bevölkerung ist noch immer auf dem Weg der Entwicklung. Unsere Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung beträgt gerade einmal drei Prozent der amerikanischen. Es gibt also auf jeden Fall

Wachstumspotenzial. Die Frage ist, ob wir die Geschwindigkeit beibehalten können.

Aber gerade Chinas Wachstumstempo hat für den Westen bisher immer die Faszination ausgemacht. Wird das so bleiben?

Die Investitionen erzeugen fast die Hälfte des chinesischen Bruttoinlandsprodukts. Das ist ein typisches Charakteristikum der chinesischen Wirtschaft, wo über 62 Prozent der Investitionen von der Regierung kontrolliert werden. Immer wenn unsere Wirtschaft boomte, beispielsweise in den frühen 90ern, lag das an den Investitionen, die solche Dynamiken erzeugt haben. Das ist eigentlich ein künstliches Wachstum.

Was muss die Regierung tun, um eine Überhitzung zu vermeiden?

Die Landversorgung muss dringend überwacht werden. Fast alle neuen Investitionen sind auf neues Land angewiesen. Und Land

¹Zhang Jun studierte Wirtschaft in Shanghai, London, Sussex und Washington. Seit zwei Jahren ist Zhang Direktor des China Center for Economic Studies, eines Regierungsinstituts in Shanghai, das sich mit der Analyse der chinesischen Volkswirtschaft beschäftigt.



Die Überhitzungsdebatte lässt ihn kalt: Zhang Jun in seinem Büro in Shanghai.

gehört der Regierung. Der zweite wichtige Schritt ist die Reduzierung neuer Bankkredite. Wer in China eine Stahlfabrik bauen will, braucht von der Regierung neues Land und Kredite – damit muss die Regierung zurückhaltender werden.

Was bedeutet das für ausländische Unternehmen?

Es strömt noch immer eine Menge ausländisches Kapital nach China und ich glaube, dass die Folgen einer Abkühlung des Wirtschaftswachstums für internationale Investoren nicht sehr gross sein werden. Aber es wird auch dort Opfer geben. Ein Beispiel ist die Autobranche, deren Verkaufszahlen im Mai deutlich eingebrochen sind. Jetzt haben die westlichen Autohersteller mit einem Preiswettbewerb begonnen. Besonders die Firmen, die ihre Produkte in China verkaufen wollen, könnten betroffen sein.

China war in seiner langen Geschichte noch nie ein so integraler Bestandteil der Weltwirtschaft. Welche Folgen hätte ein langsames Wachstum für den Rest der Welt? Wenn die chinesische Wirtschaft abkühlt, werden sicher auch die Importzahlen sinken...

...was katastrophale Folgen für viele asiatische Wirtschaften haben könnte. Korea, Japan und viele andere Staaten wachsen vor allem wegen den steigenden chinesischen Importen.

Die Gefahr sehe ich auch. Für viele asiatische Volkswirtschaften ist der Handel mit China wichtiger als der Handel mit den USA. Für den Westen sehe ich allerdings keine grosse Gefahr.

Lässt sich schon erkennen, wie China am Ende einer Abkühlung dastehen würde?

Die Überhitzungsdebatte macht mir keine grossen Sorgen. Ich denke eher an andere Fragestellungen. Werden sich durch die Diskussion über die richtigen Massnahmen die langfristige Perspektive und die Antriebskraft unserer Wirtschaft verändern? Chinas faule Kredite haben grosse Probleme verursacht und sogar die Regierung in Gefahr gebracht. Peking schenkt dem Thema grosse Aufmerksamkeit, hat aber nicht wirklich mit der Reorganisation des Bankenwesens begonnen. Es ist, als sei die ganze Wirtschaft durch Kredite der Staats-

banken künstlich aufgepumpt worden. Und irgendwann könnte ein Funke das ganze Konstrukt zur Explosion bringen.

Fehlt Peking der Mut zu den wirklich grundlegenden Reformen?

In den 25 Jahren unserer wirtschaftlichen Öffnung haben fast alle wirklich grundlegenden Veränderungen in den 80er Jahren stattgefunden. Seitdem ist viel ausländisches Kapital zu uns geströmt und wir sind ein Teil der Weltwirtschaft geworden. Wir haben uns wirtschaftlich entwickelt, aber strukturell in den letzten Jahren kaum verändert.

Was halten Sie für das grösste strukturelle Problem?

Langfristig auf jeden Fall die sinkende Sparquote und die alternde Bevölkerung. In den Jahren 2020 oder 2025 könnte der Anteil der Alten die Zahl der arbeitenden Bevölkerung überrunden.

Eine Folge der Ein-Kind-Politik. Fast jedes westliche Land hat die gleichen Sorgen! Aber für China ist das kein Problem der Altersvorsorge, sondern ein Finanzproblem. Wenn unsere Gesellschaft altert, dann wird die Sparquote auf ein niedriges Niveau fallen. Und wenn sich unser Wachstumsmodell nicht ändert, brauchen wir eine hohe Sparquote, um unsere Entwicklung zu finanzieren. Unser Problem ist also nicht vordergründig, dass die Menschen alt werden, sondern das daraus folgende Problem: Die Leute brauchen ihre Ersparnisse auf, wenn sie alt werden!

Im Moment drängen auch noch viele aktuelle Probleme wie beispielsweise der Energiemangel. Shanghai hat jetzt 2100 Firmen zur Nachtarbeit verdonnert, um Netzüberlastungen zu umgehen. Ist das eine Möglichkeit, Chinas Energieprobleme zu lösen?

Unsere Energieversorgung ist sicher auch ein grosses Thema. Aber ich glaube, man kann dieses Problem durch Liberalisierungen lösen. Der Markt kann das richten – zumindest bis zu einem gewissen Grad. Die Regierung ist jedoch noch sehr vorsichtig mit der Öffnung der Märkte für öffentliche Versorgungseinrichtungen. Eine Verschärfung der Energiekrise könnte das ändern. Gleichzeitig sollten wir uns überlegen, nicht energieeffiziente Firmen zu schliessen. //

Hans Jakob Roth¹, Schweizer Generalkonsul:

«Keine Unstimmigkeiten sichtbar werden lassen!»

Der offizielle Vertreter der Schweiz in Shanghai über westliches und östliches Denken. Und über Fehler, die man bei Verhandlungen mit einer chinesischen Delegation nicht machen sollte.

«Es ist nicht die soziale Dichte allein, welche chinesisches Verhalten und Denken erklärt. Es ist vielmehr die psychische Enge, der Mangel an Privatheit in einer solchen sozialen Umgebung. Chinesischen Personen fehlt die Distanz zu dem, was um sie herum geschieht. Sie haben dafür eine Nähe zum Geschehen, die wir nicht haben, sie sind immer Teil des Geschehens um sie herum. Im Verhaltensbereich führt dies dazu, dass die Antennen immer auf Empfang geschaltet sind, wenn es um die soziale Umgebung geht, in der man sich bewegt.

Im Netzwerk geborgen

Was denken die Nachbarn von mir? Verhalte ich mich gesellschaftskonform? Dies sind Fragen, die sich ein Mensch in einer Kollektivgesellschaft wie der chinesischen laufend stellt und an denen er sein Verhalten orientiert. Konsens- und Harmonieempfinden sind deshalb hoch entwickelt – aber nur in dem Bereich, in dem man sich täglich bewegt. Die ständige Aufmerksamkeit verlangt so viel psychische Energie, dass man im Aussenbereich, wo man niemanden kennt, ein völlig ungebundenes Verhalten zeigt. Die Liebe zur Natur beschränkt sich im Wesentlichen auf die Liebe zur Natur im eigenen Hofhaus oder Garten. Der grossen Geborgenheit in einem chinesischem Netzwerk steht die Härte gegenüber, mit der Personen, Tiere und Dinge behandelt

werden, die nicht zur Eigengruppe gehören. Die starke Nähe zur sozialen Umgebung führt somit zu einer viel schärferen Teilung in Eigengruppe und Fremdgruppe, als dies in einer europäischen Individualgesellschaft der Fall ist.

Keine eigenen Freiräume

Die Tatsache, dass der chinesische Mensch nie Beobachter des Geschehens um ihn herum ist, hat auch die Denkmuster stark beeinflusst. Chinesisches Denken hat nie eine Subjekt-Objekt-Trennung eingeführt. Gegensätze, die wir im Westen meist als Entweder-oder sehen, werden hier als Einheit verstanden – wie das Symbol von Yin und Yang deutlich macht. Das Symbol zeigt auch sehr schön auf, dass die Wirklichkeit fliessend verstanden wird, eine andere Sicht, mit der wir im Westen grosse Mühe haben. Wir haben kein Prozessdenken im chinesischen Sinn, in dem die Wirklichkeit als Film wahrgenommen wird. Wir schauen aus grösserer Distanz auf die Realität und verstehen diese in der Folge als eine Reihe von Momentaufnahmen. Aus westlicher Distanz gehen viele Informationen verloren. Dies hat den Nachteil, dass wir nie so präzise wahrnehmen wie die Chinesen, es hat hingegen den Vorteil, dass damit die Grundlagen der Analyse und der Abstraktion gegeben sind, die unser rationales Denken begründen. Chinesisches Denken ist umfassend, aber es bleibt sehr konkret und pragmatisch und hat mit rationalem Denken im westlichen Sinn wenig gemeinsam.

Nähe und Distanz sind somit die Faktoren, welche westliches und östliches Verhalten und Denken nachhaltig beeinflusst haben und auch weiterhin beeinflussen werden. Selbst ein moderner chinesischer Mensch wird nicht über die physischen Freiräume verfügen können, wie sie im Westen vorliegen. Die Entwicklung grösserer individueller Freiheiten wird somit in China auch in Zukunft ein Problem bleiben – unabhängig von der Regierungsform.

Im Geschäftsleben sind die Auswirkungen dieser Unterschiede in vielen Bereichen zu spüren. In Vertragsverhandlungen beispielsweise ist davon auszugehen, dass die chinesische Gruppe die Lage aufgrund ihrer Beobachtungen der Schweizer Gruppe wesentlich besser einschätzt als diese selbst. Die schweizerischen Vertragspartner müssen sich deshalb sehr gezielt auf solche Diskussionen vorbereiten und es dürfen vor allem keine Unstimmigkeiten in der Gruppe sichtbar werden. Die Preis-



In Peking Volkswirtschaft studiert: Generalkonsul Hans Jakob Roth.



Chairman Swiss-Chinese Chamber of Commerce China: Christian Gürtler.

limiten zum Beispiel müssen jedem einzelnen schweizerischen Mitglied bekannt sein – und jeder muss voll dahinterstehen. Differenzen innerhalb der Gruppe werden von chinesischer Seite schnell erfasst. Im Führungsbereich des Unternehmens, um ein anderes Beispiel zu geben, wirken sich die Denkmuster so aus, dass die Führungsperson nie das Gefühl hat, sich in einem gesicherten Umfeld zu bewegen.

Alles ist ständig in Fluss

Nichts kann vorausgesetzt werden. Dies verlangt von einer Führungskraft hohe Ambiguitätstoleranz, psychisches Ertragen können von unklaren Situationen und Warten können im Entscheidungsprozess, bis sich eine Situation optimal für einen Entscheid darbietet. Entscheidfreudigkeit gepaart mit grosser Geduld ist verlangt – etwas, auf das westliche Business Schools nicht vorbereiten. Ein Arbeiten in China bietet somit die grosse Chance, zwei Kulturmuster zu erleben und dabei sein eigenes mit anderen Augen sehen zu lernen. Nicht im Kennenlernen Chinas, sondern im Kennenlernen der eigenen Kultur über diese chinesische Erfahrung wird ein China-Aufenthalt für uns wirklich relevant!» //

¹Dr. Hans Jakob Roth studierte Volkswirtschaft in Genf, Peking und Rom und promovierte an der Universität Basel in Wirtschaftsgeschichte. 1982 trat er in den diplomatischen Dienst des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten ein und wurde im August 2001 zum Generalkonsul der Schweiz in Shanghai, Volksrepublik China, ernannt.

Christian Gürtler¹, SwissCham China:

«Um Vertrauen aufzubauen muss der CEO persönlich Flagge zeigen. China ist Chefsache.»

Der Schweiz-Chinesische Wirtschaftsfachmann über Risiken und Chancen für Schweizer Firmen in China. Und über Stolpersteine, die auf keinen Fall unterschätzt werden sollten.

Interview: Franziska Zydek

Herr Gürtler, ist ein Ende des chinesischen Wachstums-Booms in Sicht?

Christian Gürtler: Es gibt zurzeit eine Abflachung in überhitzten Sektoren. Generell aber ist China enorm im Kommen. Wenn es überhaupt eine Zäsur geben sollte, dann meines Erachtens erst nach der Olympiade 2008 und der Weltausstellung 2010, wenn die meisten grossen Projekte abgeschlossen sind. Aber selbst über diese Zeitspanne hinaus: China wird wachsen.

Wie beurteilen Sie das Marktpotenzial?

China ist unbeschreiblich anders als alles, was wir in Europa kennen. Wenn wir von China sprechen, meinen wir die entwickelten Regionen im Osten des Landes. Wir übersehen dabei die Grösse des Landesinneren, das noch nicht entwickelt ist. Peking, Hongkong und Shanghai sind Sprungbretter in diesen gewaltigen Markt. Zudem macht eine Milliarde Chinesen aus dem Hinterland

Druck auf die grossen Städte: motivierte Arbeitskräfte in einer Zahl, die unsere Vorstellungskraft übersteigt.

Bleibt China für Schweizer Firmen attraktiv?

China verfügt über einen riesigen Heimmarkt. Wer in China ein Business aufbaut, kann diesen Markt bearbeiten. Das ist eine grosse Verlockung für kleine und mittlere Unternehmen. Aber es braucht eine extrem gute Vorbereitung, um in China Fuss fassen zu können.

Was muss ein CEO beachten, der in China investieren will?

1,3 Milliarden Chinesen sind nicht der Markt! Da muss man viele Nullen wegstreichen, bis die Zielgruppe übrig bleibt. Eine falsche Marktanalyse kann verheerende Folgen haben. Unternehmer sollten sich folgende Fragen stellen: Wo ist der

Markt für mein Produkt? Will ich Kostenvorteile nutzen oder den Markt bearbeiten? Oder will ich beides? Sind diese Fragen beantwortet, braucht es eine klare Strategie und die richtige Organisationsstruktur – im vollen Bewusstsein des zeitlichen und finanziellen Engagements. Dann ist es durchaus möglich, in China Profit zu machen.

Viele Joint Ventures gehen schief. Warum? Firmen gehen häufig schlecht vorbereitet nach China. Über den Erfolg eines Joint Ventures entscheiden harte Fakten: Erhält man durch den chinesischen Partner einen gesicherten Absatzmarkt? Ist dieser Markt noch da, wenn der Partner abspringt? Joint Ventures haben nur dann eine Chance, wenn beide Partner einen klaren Vorteil sehen.

Wie beurteilen Sie die Rechtssicherheit? Seit 1979 hat China ganze Gesetzeswerke aus dem Boden gestampft. Weil sich das Rechtssystem fortlaufend weiterentwickelt, wird die Rechtssicherheit grösser. Die Gerichtsbarkeit ist allerdings nicht unabhängig von der Partei – das kann für Ausländer zu Problemen führen. Im Grossen und Ganzen aber ist man auf gutem Weg. Seit Anfang dieses Jahres ist Privateigentum in der Verfassung verankert.

Braucht es Beziehungen, um in China Fuss fassen zu können? Alle reden von Guanxi, den schon fast sprichwörtlichen Beziehungsnetzen der Chinesen. Aber nur die wenigsten Ausländer haben wirklich Erfahrungen damit. Das wird spätestens dann schmerzlich bewusst, wenn es Probleme gibt. Dann braucht es Fachleute mit einem echten Beziehungsnetz, um die Fäden zu entwirren.

Wie wichtig sind persönliche Kontakte? Chinesen legen mehr Wert auf persönliche Beziehungen als wir – das wird oft von den Unternehmensleitungen vernachlässigt. Das Vertrauen von Chinesen erwirbt man nicht von heute auf morgen. Der CEO muss Flagge zeigen. China ist Chefsache. //

¹Christian Gürtler hat in St. Gallen Wirtschaft studiert. Er baute für Sandoz und SKW das China-Business auf und steht Degussa als Senior Advisor Asia/Pacific zur Verfügung. Neben seinem Engagement für die Schweizerisch-Chinesische Handelskammer (SwissCham) in China ist er Chairman des Swiss Center Shanghai.

dossier2. Business in China.

Wie kann ein Unternehmen erfolgreich am grössten Wachstumsmarkt der Welt teilhaben?

Schweizer Manager und CEOs berichten über ihre Erfahrungen.

Calvin Grieder,
CEO Bühler AG:

«Man darf nicht meinen, China lasse sich mit Drittklasstechnologie erobern.»

Seit 1920 ist der Uzwiller Technologiekonzern in China aktiv. In den nächsten Jahren möchte man den Umsatz verdoppeln.

Text: Corinne Amacher

Um neun Prozent ist die chinesische Wirtschaft im vergangenen Jahr gewachsen, und das laufende Jahr dürfte ebenso sagenhaft ausfallen. Calvin Grieder gehört nicht zu den Wirtschaftsführern, denen eine solche Verheissung den Verstand raubt. Wenn der CEO des Technologiekonzerns Bühler von China spricht, tut er dies mit erstaunlicher Gelassenheit. Er kann sie sich leisten. Lange bevor alle meinten, sie dürften China nicht verpassen, hatte sich das Uzwiller Unternehmen den grossen asiatischen Markt erschlossen. Schon 1920 wurden erste Maschinen nach China geliefert, 1984 ging in Peking ein Verkaufsbüro

auf. 1993 folgte die Aufnahme der eigenen Produktion. Dazu gründete Bühler in der südchinesischen Stadt Wuxi ein Joint Venture mit dem grössten chinesischen Konkurrenten. Das Kalkül dahinter: Dank dem chinesischen Partner erhielten die Schweizer Zugang zum weiträumigen Vertriebsnetz. Im Gegenzug erhielten die Chinesen Zugang zu Schweizer Know-how für Prozesse und Anlagen.

Am Anfang fertigte Bühler für den chinesischen Markt Müllereimaschinen. Heute wird ein Drittel des Produkteprogramms in China produziert, der Anteil nimmt ständig zu. Mit einem Umsatz von 100 Millionen Franken – siebeneinhalb Prozent des Konzernumsatzes – ist China hinter den USA und Deutschland zum drittwichtigsten Umsatzträger vorgerückt. Das China-Geschäft war für Bühler immer profitabel. «Wir sind aber noch lange nicht am Ziel», sagt Grieder, «wenn wir es gut machen, können wir den Umsatz in den nächsten drei bis fünf Jahren verdoppeln.»

Die Verhältnisse im Land akzeptieren Eine Gruppe von Mitarbeitern mit langjähriger China-Erfahrung, intern «China-Team» genannt, schreibt die Erfolgsgeschichte mit. Das in Uzwill stationierte Team führt und unterstützt das Management in China. Von den rund 700 in China tätigen Bühler-Mitarbeitern stammen nur rund 20 aus der Schweiz. «Mit der Schweizer Mentalität



Das China-Geschäft war immer profitabel: Bühler-CEO Calvin Grieder.



In China grossen Nachholbedarf geortet: GF-Unternehmensplaner Helmut Elben.

kommt man in China nicht weit», sagt Grieder, «am besten ist es, wenn man mit Mitarbeitern operiert, die mit den Verhältnissen im Land gut vertraut sind.» Dabei kann er auch auf die Unterstützung von Bühler-Verwaltungsrat Erwin Schurtenberger zählen, als ehemaliger Schweizer Botschafter in China ein ausgewiesener Kenner des Landes. In wichtigen Verhandlungen mit chinesischen Geschäftspartnern ist Schurtenberger mit von der Partie.

Durch Innovation überzeugen

«Wer nicht hart verhandeln kann, ist in China auf verlorenem Posten», sagt Grieder. Die Chinesen sind bekannt für ihr untrüglisches Gespür, aus einer Situation Profit zu schlagen. Kaum sind Verträge geschlossen, werden sie neu ausgehandelt – oder schlicht ignoriert. Die Rechtssicherheit ist noch immer nicht ganz gewährleistet. Grieder hat Routine darin, sich immer wieder auf neue Situationen einzustellen. Einmal teilten die Behörden Bühler mit, dass das Werk Wuxi fortan nur noch während vier anstatt fünf Tagen mit Strom beliefert werde. Bühler konnte einen Kompromiss aushandeln. Nun ist erneut Verhandlungsgeschick gefragt: Der Staat will das Fabrikgelände in Wuxi umzonen. Es besteht die Gefahr, dass der ganze Betrieb dislozieren muss.

Grieder ist keiner, der mit erhobenem Zeigefinger von China spricht. Vielmehr versucht er, sich auf die andere Mentalität einzustellen. «Es gibt nicht eine neue und eine alte Welt», sagt er, die Chinesen seien punkto Ausbildung und technologischem Know-how inzwischen auf dem gleichen Stand wie wir: «Man darf nicht meinen, China lasse sich mit Drittklasstechnologie erobern.» Chinesische Maschinen sind heute von aussen kaum vom schweizerischen Präzisionswerk zu unterscheiden, auch Verkaufsprospekte werden detailgetreu kopiert. Patente bieten nur teilweise Schutz vor Imitationen. «Am besten ist es immer noch, durch Innovationen, beste Ware und Dienstleistungen zu überzeugen», sagt Grieder. Da wird er nun auf die Probe gestellt: Das Joint Venture mit dem chinesischen Partner ist aufgelöst, Bühler hat die Fabrik in Wuxi vollständig übernommen. Die unterschiedliche Interessenslage führte zu Konflikten, die die Unternehmensführung erschwerten. «Heute haben wir die Kraft, den Markt selber zu bearbeiten. Wenn man sie nicht hat, muss man Kompromisse eingehen.» Grieder rechnet damit, dass der chinesische Partner auf eigene Faust anfängt – und wieder, wie früher, als Konkurrent auftritt. China durchlebte zwei Jahrzehnte ununterbrochenen Wachstums. Und Calvin Grieder glaubt nicht, dass sich die Regierung vor den Olympischen Spielen im Jahr 2008 die Blöße einer Schwäche geben wird. //

Helmut Elben, Georg Fischer AG:

«Früher oder später werden wir in China auch Forschung und Entwicklung betreiben.»

Die erwachende Konsumlust der Chinesen soll die Auftragsbücher aller drei Geschäftseinheiten des Schaffhauser Konzerns füllen.

Text: Iris Spogart

Zu China fallen Helmut Elben, Leiter Unternehmensplanung und Mitglied der Direktion beim Schaffhauser Technologiekonzern Georg Fischer, spontan drei Sätze ein:

1. China ist voller Chancen.
2. Dort vor Ort zu sein, löst aber keine Probleme, die ein Unternehmen in seinen Stammmärkten hat.
3. Probleme in den Stammmärkten sind programmiert, falls sich ein Unternehmen in China jetzt nicht durchzusetzen vermag.

Die ersten China-Aufträge erledigte der Konzern bereits Anfang der 90er Jahre, von Schaffhausen und den bestehenden Standorten aus. Heute beschäftigt GF in China

über 1000 Mitarbeiter an 18 Standorten. Nummer 19 wird gerade gebaut: «Einige Kunden von GF Automotive drängen seit geraumer Zeit, dass wir sie nicht mehr von Europa aus, sondern direkt aus China beliefern», erklärt Elben. In Suzhou entsteht das neue Werk der GF-Division Automotive, wo man unter anderem für Thyssen Krupp Presta komplexe Leichtmetallteile für Lenkungssysteme produzieren wird – ein Auftrag von 200 Millionen Franken über mehrere Jahre verteilt.

Nachfrage noch Jahrzehnte wachsend

«In China besteht in all unseren Kerngeschäften ein grosser Nachholbedarf», sagt Elben. Der Markt zählt 1,3 Milliarden Menschen. Viele von ihnen streben nach einem Leben westlichen Zuschnitts. Davon sollen alle drei Geschäftseinheiten des GF-Konzerns profitieren: die Unternehmensgruppe GF Automotive aufgrund der wachsenden Nachfrage nach westlichen Wagen, die Gruppe GF Piping Systems als Zulieferer der boomenden Baubranche sowie GF Machine Tools (Agie Charmilles Gruppe) durch die erwachende Konsumlust der Chinesen. Agie Charmilles produziert Maschinen für den Werkzeug- und Formenbau, die Basis für jegliche Massenherstellung von Konsumgütern wie Zahnbürsten, Handygehäuse und PET-Flaschen – ein explodierender Markt: «Heute hat in China etwa jeder Fünfte die finanziellen Möglichkeiten und den Zugang zu solchen Gütern», sagt Elben, «die Nachfrage wird voraussichtlich noch auf Jahrzehnte hinaus wachsen.»

Als Leiter Unternehmensplanung beschäftigt sich Elben derzeit auch mit der Frage, wie das erwartete Wachstum und die angestrebte China-Expansion systematischer als bisher unterstützt und vorangetrieben werden können. «Die Herausforderung heisst Nutzung von gruppenübergreifenden Synergien», sagt er. Unter dem Arbeitstitel «Growing Great in China» wird in den nächsten Monaten ein China Regional Headquarter etabliert. Dabei handelt es sich um eine Art Corporate Center. Die einzelnen Standorte der GF-Gruppe werden dadurch etwa von administrativen Belangen entlastet, aber auch in Sachen Human Resource Management unterstützt. «Die Kollegen in China arbeiten in einem Wachstumsmarkt und sollen sich nicht um organisatorische

oder administrative Dinge kümmern müssen», sagt Elben.

Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis

Zwölf Jahre China ergeben einen reichen Erfahrungsschatz. Etwa, dass es wichtig ist, bei Verhandlungen eine neutrale chinesische Vertrauensperson zu Rate ziehen zu können, die beide Kulturen versteht. Nur so können Missverständnisse vermieden werden. Oder dass die Stärken der chinesischen Joint-Venture-Partner auf den westlichen Märkten intensiver genutzt werden sollten. Und schliesslich, dass chinesische Führungskräfte die Regeln der Betriebswirtschaft zwar beherrschen, aber trotzdem ganz andere Manager sind als die aus dem Westen. Chinesen und Schweizer trennt ein grundlegender Mentalitätsunterschied: «Wir sind im Geschäftsleben direkt und performancegetrieben, die Chinesen achten mehr auf zwischenmenschliche Aspekte.» Grundverschieden ticken Schweizer und Chinesen, wenn es ums Kopieren geht. «Da gibt es kein Unrechtsbewusstsein», sagt Elben. Der beste Schutz gegen die Kopierfreude der Chinesen heisst Innovation. Der zweitbeste Vorsicht. «Wir sind noch sehr selektiv, was wir lokal produzieren», sagt Elben. Die Topmodelle von Agie Charmilles etwa werden nach wie vor in der Schweiz hergestellt und nach China exportiert. Lokal produziert die GF-Tochter ausschliesslich weniger spezialisierte Maschinen. Mit dieser Strategie stehen die Schaffhauser in direkter Konkurrenz zu den chinesischen Herstellern, die ihrerseits Fortschritte machen in der Wertschöpfungskette. «So müssen wir laufend unsere Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen», beschreibt Elben die Herausforderung. Die Strategie, den Know-how-Transfer von der Schweiz nach China bewusst zu dosieren, ist aber nur beschränkt zukunftsfähig. «Wir werden immer mehr in China produzieren», sagt Elben, «früher oder später werden wir vor Ort auch Forschung und Entwicklung betreiben.» //

Christoph Leemann,
Union AG, und
René Frei, Embrex AG:

In der Schweiz direkte Konkurrenz, in China Partner beim gemeinsamen Joint Venture.

Weil ihre Kunden in China Fabriken bauten, zogen die beiden Stickereixperten nach.

Text: Iris Spogart

«If you can dream it, we can make it»: Mit diesen Worten wirbt Christoph Leemann für sein Unternehmen. Er ist Mitinhaber und Chef der Stickereifabrik Union AG in St. Gallen. Spezialisiert auf Stickereien für Damendessous, beliefert Leemann unter anderem Marken wie Victoria's Secret, Chantelle und Triumph.

1992 reiste der Ostschweizer das erste Mal nach China. Er hatte vor, im Reich der Mitte eine Fabrik zu errichten. Die Idee stammte nicht von ihm, sondern von seinem grössten Kunden, Triumph, der damals Teile der Produktion nach Fernost verlagerte. Leemann brauchte keine zwei Wochen für den Entscheid, in der Hafenstadt Quingdao eine Dependence zu eröffnen. Nicht nur wegen der tiefen Lohnkosten. Die spielen in seinem Geschäft nicht die Hauptrolle. Den Grossteil der Kosten verschlingen die Stickmaschinen, jede mehrere hunderttausend Franken teuer. «Ich habe mich entschieden, in China eine Fabrik zu bauen, um in der Nähe des Kunden zu sein», erklärt Leemann und fügt an, «dort agieren wir im Gegensatz zur Schweiz auch noch im vielversprechenden chinesischen Heimmarkt.»

Alles einfacher als in der Schweiz

In China lernt Leemann unter anderem die Schattenseiten seines hohen Spezialisierungsgrads kennen: «Es gibt in China keine Ausrüsterei, die die Qualität bietet, die wir brauchen.» In der Schweiz sind die Ausrüster Schlüsselfiguren im Stickereigewerbe. Sie besitzen das Know-how fürs Färben, für mechanische und chemische Prozesse, mit



Ein riesiger Lernprozess: Joint-Venture-Partner Frei (l.) und Leemann.

denen Stoffe weich oder steif werden, mit denen sich Schrumpfwerte reduzieren und Reissfestigkeiten erhöhen lassen. Nun hat Leemann auch dieses Problem gelöst. Seit Mai dieses Jahres erledigt die Swiss Finishing Co. Ltd. Ausrüstearbeiten. Sie ist ein Joint Venture von Leemann und der Vorarlberger Ausrüsterei Fussenegger sowie dem Stickereiunternehmen Embrex in Au. Embrex ist wie Union spezialisiert auf hochwertige Stickereien für namhafte Damenwäschelabels wie Marks & Spencer

und Simone Pérèle. Embrex-Mitbegründer und Präsident René Frei gibt gerne zu, dass es ein «riesiger Lernprozess» war, zusammen mit dem direkten Konkurrenten Leemann das Abenteuer China zu wagen. Grund waren bei ihm dieselben Einsichten, die auch Leemann einst nach China lotsten: «Die meisten unserer grossen Kunden bauen Fabriken in China», sagt René Frei, «aus Gründen der Logistik und der Kosten müssen wir uns ebenfalls verlagern.» Dass er sich dafür mit seinem Konkurrenten

Union zusammengeschlossen hat, kommt vor allem daher, dass jeder für sich zu klein ist, um eine Ausrüsterei in China zu finanzieren und diese dann auch auszulasten. Im Frühling 2003 ist das Joint Venture besiegelt worden, seit Mai 2004 ist die Ausrüsterei in Betrieb. «Die Art und Weise, wie die Chinesen mit ausländischen Investoren umgehen, ist beeindruckend», sagt Frei. Land kaufen, Fabrik bauen, starten – das sei sehr einfach in China, schwärmt auch Leemann und beide sind sich einig: «Alles viel einfacher als in der Schweiz!»

Für die Zukunft guter Dinge

Die chinesischen Behörden unternehmen alles, um das grosse Interesse aus dem Westen lebendig zu halten. Ausländische Investoren werden in so genannten Industrial Zones wie VIPs behandelt. Sie erhalten eine Ansprechperson zugeteilt, die sich von Anfang bis Ende eines Projektes um alles kümmert – vom Landkauf über den Bau bis zu Energiefragen.

Für die Zukunft der Swiss Finishing sind Frei wie Leemann guter Dinge. CEO ihres Joint Ventures ist ein junger Schweizer Betriebswirt, der mit einer Chinesin verheiratet ist. Fachlich steht dem Unternehmen ein Vorarlberger Färbermeister vor. Zu dessen Leistungsauftrag gehört, sein Wissen an die chinesische Belegschaft weiterzugeben. Aber nicht alles: «Es gibt ein Quäntchen Know-how beim Färben und Herstellen von hochwertigen Stickereien, das nicht kopierbar ist, obschon die meisten Abläufe maschinell erfolgen», sagt Frei, «und diesen Vorsprung gilt es zu nutzen.» //

Peter Schmid, PricewaterhouseCoopers: «China ist kein Übungsplatz.»

Die Zeit der Pioniere ist vorbei. Wer heute in China Erfolg haben will, muss sich darüber im Klaren sein, dass nur gründliche Planung und solide Vorbereitung ein Unternehmen ans Ziel bringen – und schliesslich gehört auch eine konsequente Umsetzung dazu. Viele kleinere und mittlere Unternehmen sind nicht in der Lage, neben dem Tagesgeschäft einen solchen Kraftakt durchzuziehen: Es fehlt meist an Know-how, Manpower und Stabsstellen, denn allein die Beschaffung der relevanten Informationen ist ein aufwändiges und Zeit raubendes Unterfangen. Während der Vorbereitung und bei der Umsetzung braucht es daher Partner, die mit den Verhältnissen vertraut sind, und zwar mit Vorteil an beiden Standorten – in China und in der Schweiz. Wir von PricewaterhouseCoopers sind da in einer sehr komfortablen Lage. Als weltweit vernetzte Firma haben wir hervorragende Kontakte: PwC ist die grösste «professional service firm» in China und Hongkong mit elf Büros und rund 6000 Mitarbeitern. Ein grosser Vorteil bei unserer Arbeit ist auch die weltweit abgestimmte fachtechnische Sprache: Damit wir mit unserem westlichen Denken in einem anderen Kulturraum unsere Ideen umsetzen können, brauchen wir eine gemeinsame sprachliche Basis. Damit sind wir in der Lage, Ideen so zu kommunizieren, dass unsere Kollegen sie in ihrem chinesischen Umfeld marktfähig implementieren können. Viele unserer Partner in China haben auch in Europa studiert und sind mit beiden Welten vertraut. Das ist für unsere Arbeit – und für die Ziele unserer Kunden – von unschätzbarem Vorteil.



Peter Schmid ist Partner, Steuer- und Rechtsberatung St. Gallen, und Leiter KMU Ambition Schweiz.

Alles nur Show?

Mitnichten: Der Zirkus Knie tickt mit der Präzision einer Schweizer Uhr.

Über Leadership, Teamwork, die Gemeinsamkeiten im Umgang mit Arbeitstieren und Mitarbeitern – und andere Geheimnisse eines erfolgreichen Managements.

Text: Werner Catrina
Fotos: Roth und Schmid

Mit einer Standing Ovation verabschiedet das Publikum beim grossen Finale die Artisten aus China, Nordkorea, der Ukraine, Uruguay, Frankreich, Italien und der Schweiz. Zirkusdirektor Franco Knie dankt im Namen der Familie für den Applaus und wünscht «auf Wiedersehen!». Er kann darauf zählen, dass die Menschen das grosse Zelt auch in den kommenden Monaten füllen werden, bis die Tournee am 5. Dezember nach 375 Vorstellungen in Lugano endet. Und hunderttausende werden auch 2005 wieder in der Traumwelt der Arena den Alltag vergessen.

Weltklassenummern müssen zwei Jahre im Voraus gebucht werden

Auf dem Pult des künstlerischen Leiters und international anerkannten Pferdedresseurs Fredy Knie jun. stapeln sich die Videos von Artisten aus aller Welt, auf denen sie ihre Nummern präsentieren. Die Komposition der Tourneeprogramme wird von Fredy Knie sen. bereits Jahre im Voraus an die Hand genommen. Um neue Attraktionen aufzuspüren, arbeitet das Management mit internationalen Agenten zusammen und sucht auf Artistenfestivals – zum Beispiel in Paris

oder Montreal – nach herausragenden Produktionen. Weltklassenummern sind in der Regel mindestens zwei Jahre im Voraus zu buchen und finanzielle Garantien zu leisten. Früher als andere nahm Knie Kontakte mit der chinesischen Artistenszene auf und konnte 1984 als erster westlicher Zirkus eine chinesische Truppe anheuern. Seither treten Akrobaten aus den berühmten chinesischen Zirkusschulen regelmässig beim Schweizer Nationalzirkus auf; auf der Tournee 2004 begeistert der 15-jährige Zhan Fan mit virtuoser Schlappseil-Akrobatik. Das Vertrauen zu den Chinesen sei durch die langfristigen Kontakte gefestigt, was auch den Kontakt zum nordkoreanischen National Circus erleichtert habe, der zum aktuellen Programm eine spektakuläre Luftnummer beisteuert. Den Preis der Weltklassenummern bestimmt der Markt, in dem die grossen europäischen und amerikanischen Zirkusse und auch die finanzstarken Casinotheater in Las Vegas mitmischen. Knie hat in diesem Wettbewerb gute Karten, denn ein Engagement bei Knie gilt inzwischen in der internationalen Artistenszene als Gütezeichen. Ausserdem bietet der Schweizer Zirkus den Artisten eine acht Monate dauernde Tournee mit täglich ein bis zwei Vorstellungen (bezahlt werden die einzelnen Auftritte), dazu eine hervorragende Infrastruktur,

komfortable Wohnwagen, gute Verpflegung und pünktlich ausbezahlte Honorare – keine Selbstverständlichkeit in der schillernden Showwelt.

1919 gründete eine eingewanderte deutsche Seiltänzerfamilie den «Gebrüder Knie. Schweizer National-Circus», der wenige Jahre später mit Trapezkünstlern, Clowns, Pferden und Elefanten im Sonderzug durchs Land reiste. Heute führen die sechste und siebte Generation als erfolgreiche Artisten und Geschäftsleute das Familienunternehmen weiter. Die Firma Gebrüder Knie, Schweizer National-Circus AG ist ein gesund finanziertes Unternehmen. Investitionen werden konsequent aus Eigenmitteln bezahlt; Bankkredite benötigt man nicht. «Unsere Vorfahren wirtschafteten nach dem Grundsatz, nicht mehr Geld auszugeben, als sie in der Kasse hatten», erklärt Verwaltungsratspräsident und Technischer Leiter Franco Knie, «wir arbeiten weiter mit diesem Geschäftsprinzip und fahren gut damit.» Die Eltern der heute aktiven Generation gründeten zudem eine Immobiliengesellschaft und erstellten auf dem zentral gelegenen Gelände des alten Winterquartiers in Rapperswil eine Wohn-





überbauung als zweites wirtschaftliches Standbein. Das Familienunternehmen gibt keine Zahlen bekannt; selbst die Anzahl Personen, die während der Tournee die Vorstellungen im 2500 Personen fassenden Zelt besuchen, gilt als Geschäftsgeheimnis.

Gute Standplätze sind begehrt, der Zirkus konkurrenziert mit anderen Events

Fredy und Franco Knie leiten den Zirkus, ein Unternehmen mit 180 Mitarbeitenden, und sind dennoch keine Chefs im üblichen Sinn. «Wir sind in erster Linie Künstler, nicht Manager», betont der 50-jährige Franco Knie. Sein acht Jahre älterer Cousin Fredy Knie machte sich mit Pferdenummern international einen Namen, Franco arbeitet mit Elefanten. Das Zirkusleben prägte die beiden – wie alle Angehörigen der Familie Knie. Franco hat nach der Sekundarschule in Rapperswil seine Lehre im Zirkus gemacht, mit Vater Rolf sen. und Onkel Fredy als Lehrmeistern. Von ihnen habe er gelernt, wie der Zirkus wirklich funktioniere,

«Unsere Vorfahren wirtschafteten nach dem Grundsatz, nicht mehr Geld auszugeben, als sie in der Kasse hatten. Wir arbeiten weiter mit diesem Geschäftsprinzip und fahren gut damit.»

nämlich als Teamwork mit definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Franco Knie hat nie eine Management-Ausbildung absolviert, was er zuweilen bedauert. Die Organisation des Unternehmens gliedert sich in eine künstlerische, von Fredy Knie jun., und eine technische, von Franco Knie geleitete Abteilung. Die beiden Chefs stützen sich auf erfahrene leitende Mitarbeiter. Zum Beispiel auf die Knie-Finanzchefin Erna Anderhalden, die in Rapperswil bleibt, aber täglich mit dem Management auf Tournee kommuniziert. Der Bereich Marketing wird seit dreissig Jahren von Herbert Scheller geführt. Bis eine Tournee abgewickelt werden kann, ist viel organisatorische Vorar-

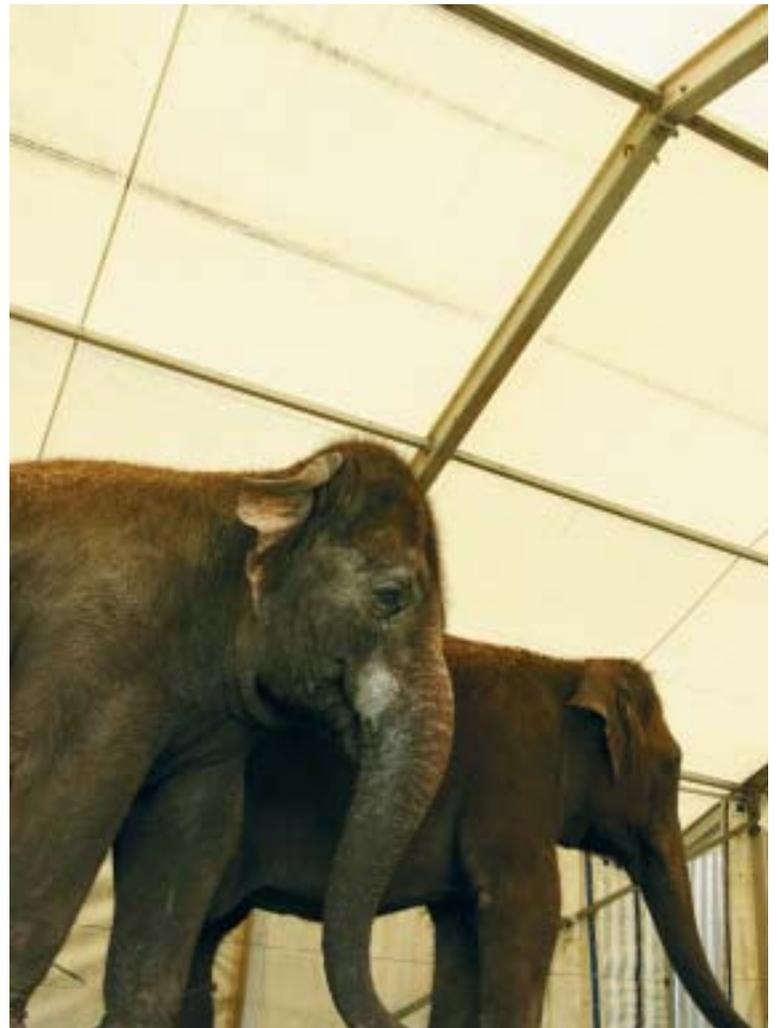
beit nötig. Bereits ein oder gar zwei Jahre im Voraus müssen die einzelnen Standplätze reserviert werden; denn der Zirkus konkurriert mit vielen andern Events. Mit den lokalen Behörden und den Platzbesitzern handelt das kaufmännische Knie-Büro die Verträge aus.

Der Tierschutz würde Elefanten am liebsten aus der Manege verbannen

Die Medien kommentieren die Knie-Programme in der Regel wohlwollend bis enthusiastisch und rühren damit gratis die Werbetrommel für den Zirkus. In letzter Zeit befassen sich jedoch zunehmend Berichte mit der Haltung von Zirkustieren; der Schweizer Tierschutz würde Elefanten am liebsten ganz aus dem Zirkus verbannen. «Elefanten lebten und arbeiteten in Südasien seit vielen Generationen als Arbeitstiere und religiöse Symbole in der Obhut der Menschen», argumentiert Franco Knie. «Wir nehmen den Tieren zwar die Hauptbeschäftigung, die Futtersuche, weg, doch wir sorgen gleichzeitig für andere



Fredy und Franco Knie (linke Seite v.l.n.r.) leiten ein gesund finanziertes Unternehmen. Investitionen werden aus Eigenmitteln gezahlt. Kredite benötigt man nicht.





«Die Gefühle und die Reaktionen der Tiere sind unmittelbar und zwingen zu einem ehrlichen Kontakt. Arbeitet man ehrlich und mit Respekt mit Menschen zusammen, erreicht man ebenfalls mehr.»

Lebensinhalte.» Primär komme es nicht auf die Grösse des Auslaufes an, ist Knie überzeugt, sondern darauf, wie dieser strukturiert sei und wie viele Anregungen den Tieren während des Tages geboten würden. Die Elefanten leben mit ihren Wärtern und dem Dompteur fast symbiotisch zusammen und reagieren auf kleinste atmosphärische Störungen: «Wenn ich einmal nicht gut aufgelegt bin, sind die Tiere verunsichert. Elefanten wollen einen Partner, bei dem sie sich sicher fühlen.» Jeden Morgen um halb acht trainiert Franco Knie mit seinen sieben asiatischen Elefanten. Elefanten sind schlau und wissen, dass sie verpatzte Teile in der Vorstellung nicht konsequent wiederholen müssen, weshalb sie vor Publikum gelegentlich mogeln. In der Probe aber gibt es kein Pardon. Franco Knie – für seine Elefanten das Leittier – verbindet Führungswille mit Verständnis und Zuwendung. «Bei der Dressurarbeit lerne ich sehr viel von den Elefanten», sagt Knie, «vor allem, mich zu beherrschen und zu denken, bevor ich agiere oder reagiere.» Sieht Franco Knie

Gemeinsamkeiten zwischen der Führung der Elefanten und der Leitung von Mitarbeitern? «Die Gefühle und Reaktionen der Tiere sind unmittelbar und zwingen mich zu ehrlichem Kontakt. Arbeitet man ehrlich und mit Respekt mit Menschen zusammen, erreicht man ebenfalls mehr.»

Manche der 180 Mitarbeiter aus zwölf Nationen sind schon seit vielen Jahren oder Jahrzehnten bei Knie beschäftigt. Die marokkanischen Bühnenarbeiter, welche die Manege für jede Nummer präparieren und die Zelte aufstellen und abbauen, arbeiten bereits in der zweiten oder dritten Generation bei Knie. In Marokko sind sie wohlha-

bend, einige besitzen sogar Wohnblocks. Viele leitende Positionen sind mit Schweizern besetzt, während die grosse Mehrzahl der Hilfskräfte aus dem Ausland kommt.

Zwei Dutzend Teamleiter sorgen für reibungslose Abläufe

Obwohl die Zirkusorganisation hierarchisch aufgebaut ist, lässt sie den einzelnen Mitarbeitern Raum für Eigenverantwortung. Zwei Dutzend Teamleiter, vom Pferdestallmeister über den Schreinermeister bis zum Werkstattchef, sorgen für das Funktionieren der komplexen Abläufe. Ralph Schmid, 32-jährig, ist Wagenpark- und Transportchef. Schmid leitet ein Team von acht Chauffeuren und organisiert den Transport von Tierfutter und den Abtransport des Dungs zu Gärtnereien und Bauernhöfen. Er und seine Leute kaufen beim Grossisten mit dem Küchenchef die Nahrungsmittel für die Mitarbeiter und transportieren sie zur Zirkusküche. Auch die Entsorgung der Abfälle gehört zu seinem Job. Am letzten Tag eines Gastspiels fährt Schmid mit seinen Leuten die Wohnwagen



Acht Monate im Jahr wird lückenlos gespielt, zwei Vorstellungen täglich. Sechseinhalb Stunden dauert der Zeltaufbau, zwei Stunden der Abbruch des Chapiteaus.

zum neuen Zielort. Alles Entbehrliche wird bereits am Nachmittag und während der Abendvorstellung zu den beiden Extrazügen gebracht und verladen oder auf der Strasse verschoben. Wenn die Zuschauer nachts gegen elf aus dem Zirkuszelt strömen, sind rundherum die Zelte abgebrochen und die Wagen verschwunden.

Zeltmeister Alain Berthier und seine 35 Zeltarbeiter brechen das Chapiteau in nur zwei Stunden ab. Der 57-jährige Franzose war schon bei manchem Zirkusbetrieb angestellt; doch nur der Zirkus Knie, wo er seit 1991 im Einsatz steht, funktioniere «wie eine Schweizer Uhr», sagt er anerkennend. Alles sei organisiert – inklusive Ferientage und Pension. Jeder Mitarbeiter kenne seine Aufgaben. Als Chef kontrolliere er die Montage der Zuschauerränge und der Masten regelmässig. Früher musste man kostspielige Ausfalltage ohne Aufführungen einplanen, weil die Distanz zwischen den Orten zu gross war, heute wird lückenlos gespielt, selbst wenn der Zirkus an

einem Ort nur einen einzigen Tag Station macht. Ausfälle gibt es nur noch alle paar Jahre, wenn zum Beispiel ein im Morast versinkender Platz den Aufbau der Zeltstadt unmöglich macht.

Sicherheit genießt im Firmenleitbild höchste Priorität

In der Regel aber beginnt am neuen Spielort der Aufbau am frühen Morgen und dauert sechseinhalb Stunden. Hubstapler bringen die Masten und montieren sie auf den am Boden befestigten Platten. Mit Seilzügen wird das Zeltdach hochgezogen. Hat sich die Organisation im Laufe der Jahrzehnte verändert? Im Prinzip seien die Abläufe ähnlich wie früher, sagt Franco Knie, der Betrieb sei schon immer sehr gut strukturiert und organisiert gewesen. Allerdings arbeite man jetzt rationeller mit mehr Einsatz technischer Mittel.

Die Knies legen Wert darauf, dass Mitarbeitende ihre Meinung äussern und bei den Vorgesetzten auch Kritik üben dürfen. Zu dieser Kultur der Offenheit gehört, dass die beiden Chefs für alle leicht ansprechbar sind. Wie Bühnenarbeiter, Handwerker und

Artisten leben auch die Mitbesitzer des Zirkus während der Tournee im Wohnwagen. Ein Privatleben gibt es in diesem Tross nicht; denn man wohnt Wand an Wand zusammen. Dass das zuweilen auch Konflikte mit sich bringt, bestreitet niemand. Doch der Betrieb funktioniert dank Know-how, gesundem Menschenverstand, Kontinuität, solider Finanzierung und einer Leitung, die hohe Ansprüche an sich selbst stellt und Tag für Tag in der Manege steht. Zur Unternehmenskultur gehört seit jeher soziales Engagement. Der Zirkus gibt jedes Jahr Gratisvorstellungen im ganzen Land, zu denen man 30 000 behinderte Menschen und bedürftige Senioren einlädt. Franco Knie: «Wir möchten der Gesellschaft etwas von dem Goodwill zurückgeben, den sie uns entgegenbringt.» Auch Sicherheit genießt im Firmenleitbild höchste Priorität. Knie beschäftigt als erster Zirkus in Europa einen ausgebildeten Sicherheitsbeauftragten und erfüllt bereits heute die zukünftigen gesetzlichen Bestimmungen. «Wir wollen überall in Führung sein», sagt Franco Knie. //



Durch konsequentes Säubern der Feuchtgebiete werden im malarieverseuchten Distrikt Ceibita in Honduras die Brutstätten der Malariafliege zerstört.

Honduras: Globale Partnerschaft im Kampf gegen Aids, Tuberkulose und Malaria.

Mit einer Einwohnerzahl von 6,6 Millionen verzeichnet Honduras 50 Prozent aller HIV-Infektionen und 40 Prozent aller Malariafälle in Mittelamerika. Tuberkulose ist endemisch. Als Ende des Jahres 2001 führende Mediziner und Politiker des Landes einen Notruf an die Vereinten Nationen sendeten, bekamen sie umgehend Hilfe: Der Global Fund (GF) sprach 41 Millionen US-Dollar für ein Fünfjahresprogramm, das allen drei Krankheiten kraftvoll den Kampf ansagte. Unterdessen konnten 2100 Aidspatienten in neun medizinischen Zentren des Landes mit einer antiretroviralen Therapie versorgt werden. Weit über 12 000 Malariakranke erhielten medizinische Versorgung. In den zehn grössten Malariagebieten des Landes wird der Seuche mit einem umfassenden Programm begegnet: von Informationsveranstaltungen über Unterricht in den Schulen bis zur Zerstörung der Brutgebiete der

Malariafliege. Ausserdem konnten mit den Mitteln des Global Fund 34 Stationen zur Behandlung von Tuberkulose eingerichtet werden. Unterdessen haben die Programme, die Honduras ins Leben gerufen hat, Modellcharakter für ganz Mittelamerika. «Wie vielen Ländern der Welt fehlten Honduras in der Vergangenheit die Mittel, um die Seuchen Malaria, TBC und Aids erfolgreich zu bekämpfen», sagt der Arzt Delmin Cury, WHO-Repräsentant in Mittelamerika. «Mit den Geldern des Global Fund konnten jetzt viele Programme in Rekordzeit implementiert werden – nicht zuletzt, weil die Verantwortlichen in Honduras genau wussten, was getan werden musste.»

PricewaterhouseCoopers und der Global Fund der Vereinten Nationen

Der Global Fund wurde 2001 auf Initiative der United Nations gegründet. Er ist eine öffentlich-private Partnerschaft im weltweiten Kampf gegen Aids, Tuberkulose und

Malaria. Der GF ist eine Finanzierungsorganisation, die bestehende Projekte und Strategien von Regierungen und Hilfsorganisationen unterstützt. Um sicherzustellen, dass die Mittel in die richtigen Kanäle fliessen und die finanziellen Transaktionen überwacht und dokumentiert werden, sind auf der ganzen Welt Vertrauenspersonen – Local Fund Agents (LFA) – verpflichtet worden. PricewaterhouseCoopers hat diese Aufgabe in Honduras übernommen und ist für den Global Fund in 18 weiteren Ländern der Welt aktiv. Das globale Netzwerk, die grosse lokale Präsenz und die hohe Glaubwürdigkeit machen PwC zum idealen GF-Partner. Koordiniert wird der Einsatz von PricewaterhouseCoopers in Genf, wo auch der Global Fund seinen Hauptsitz hat.

Foto: John Rae/Global Fund

ceo*

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Oscar J. Schwenk

«Wenn nötig, wird bei Pilatus auch sonntags gearbeitet – ohne Überstundenzuschläge. Unsere Leute sind dazu bereit, weil sie wissen, dass wir im globalen Wettbewerb nicht einfach die Preise hochschrauben können.»

06



Paola Ghillani

«Wir von Max Havelaar fordern ein System mit gerechten Spielregeln. Dies bedingt einen sozial und ökologisch verträglichen Welthandel.»

08