


ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Juni/August 2004

Wirtschaftsmacht Russland. Neue Leader, neue Solidität. Ein Land holt auf.
Kuoni. Wie man neue Kraft aus Krisen schöpft. Das Protokoll einer Navigation.
Christian Eschler AG. Die clevere Masche. Oder: Konkurrenz macht erfinderisch.
Grand Hotel Victoria-Jungfrau. Wohlbefinden ist messbar. Erfolg auch.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PricewaterhouseCoopers, Schweiz

Die Auswirkungen der zunehmenden Regulierung betreffen unsere Kunden und unsere Branche gleichermassen. Wir sollten uns deshalb gemeinsam dafür einsetzen, dass regulative Massnahmen das Wachstum der Wirtschaft in der Schweiz nicht behindern.

Sie haben die erste Ausgabe unseres neuen ceo Magazins vor sich. Das Konzept wurde überarbeitet und den veränderten Bedürfnissen unserer Leser angepasst: Der Inhalt wird in Zukunft stärker auch all diejenigen ansprechen, die direkt mit dem CEO zu tun haben, vor allem den Verwaltungsrat und die oberen Kader eines Unternehmens. In unserem Forum werden sich regelmässig angesehene Persönlichkeiten zu aktuellen Themen äussern. Diesmal zur Wechselwirkung von «Kreativität und Kontrolle». Kontrolle wird auch für unsere Branche immer bedeutender – beobachten wir doch eine rasante Entwicklung im Bereich Regulierung. Die Auswirkungen dieser Regulierung betreffen unsere Kunden und unsere Branche gleichermassen. Wir sind der Überzeugung, dass Unternehmen und Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsfirmen in der Schweiz ein gemeinsames Interesse an einem funktionierenden Kapitalmarkt haben. Wir sollten uns deshalb gemeinsam dafür einsetzen, dass regulative Massnahmen verlässliche Rahmenbedingungen schaffen, zugleich aber das Wachstum der Wirtschaft nicht behindern. Um den Dialog zu eröffnen, möchte ich Ihnen die Thesen von PricewaterhouseCoopers zur Regulierung der Wirtschaft in der Schweiz vorstellen.

Wachstum steht an erster Stelle

Zusätzliche Regulierung in der Wirtschaft muss vertrauensbildend auf dem Kapital-

Absatz- und Beschaffungsmarkt wirken. Regulierung um ihrer selbst willen oder als Sanktion ist schädlich.

Kein Wachstum ohne Vertrauen in den Kapitalmarkt

Um wachsen zu können sind die Unternehmen auf den Kapitalmarkt in einem breit verstandenen Sinne angewiesen. Dies gilt für KMU und Grossunternehmen gleichermassen. In der Regel können sich Investoren und andere wichtige Geschäftspartner nicht unmittelbar ein Bild davon machen, wie sorgsam mit ihrem Kapital oder ihrer Geschäftsbeziehung umgegangen wird. Daher spielt Vertrauen eine grosse Rolle. Das Vertrauen wird durch Leistungsausweise der Führung der Unternehmen verdient. Es wird aber auch durch Spielregeln flankiert, deren Einhaltung überprüft und dokumentiert wird. Ein weiteres Glied in der Kette der vertrauensbildenden Massnahmen ist die Arbeit der Wirtschaftsprüfer. In den letzten drei Jahren mussten wir erleben, wie das Vertrauen in die Wirtschaft litt und weitere vertrauensbildende Massnahmen notwendig wurden. Aktionäre und andere Anspruchsgruppen verlangen heute, dass von Firmen mehr unternommen wird, um die Glaubwürdigkeit der von ihnen vorgelegten Informationen zu untermauern.

Die Bereitschaft zu Transparenz schafft Vertrauen

Die Schweizer Volkswirtschaft lebt zu einem wesentlichen Teil von der Internationalität. Die Regeln, die in der Schweiz aufgestellt

werden, müssen daher dem internationalen Vergleich standhalten. Aber auch detaillierte Regeln nützen nichts, wenn das Verhalten eines Akteurs durch mangelnde Integrität geleitet ist. Sichtbar gemachte Integrität, mehr Bereitschaft zu Transparenz und Nachvollziehbarkeit, mehr Bekenntnis zur Rechenschaft gegenüber dem Kapitalmarkt sind Investitionen gegen zukünftige Kosten.

Der Wirtschaftsprüfer steht in der Verantwortung

Es ist in der Tat so, dass dort, wo die Regulierung dem Wirtschaftsprüfer zusätzliche Aufgaben überträgt, diese nur mittels eines erhöhten Stundenaufwandes ausgeübt werden können. Gerade die überbordende Regulierung in den USA bedeutet auch für uns erhebliche zusätzliche belastende Kosten.

Als Nummer eins unserer Branche setzen wir uns aktiv dafür ein, dass die Prüfung von KMU in der Schweiz vereinfacht wird. Denn dies dient dem Wachstum der Schweizer Wirtschaft. Unser Ehrgeiz ist es, auch bei der Weiterentwicklung und dem cleveren Einsatz von Technologie und Methodologien Branchenführer zu sein und so kontinuierlich Effizienzsteigerungen zu erreichen. Unsere Dienstleistungen sollen unseren Kunden maximalen Nutzen bieten.

Markus R. Neuhaus

Leader. Warum fühlen sich Gäste im Grand Hotel Victoria-Jungfrau in Interlaken besser betreut als in anderen First-Class-Häusern? Die Direktoren Rosmarie und Emanuel Berger über die Messbarkeit von Wohlbefinden und Total Quality Management.

46



Trend. Schnellere Autos, leistungsfähigere Computer, noch mehr TV-Kanäle: Was bringt uns das? Und wie geht es weiter? Der Bamberger Soziologieprofessor Gerhard Schulze über das neue Bedürfnis nach intensiven persönlichen Erfahrungen.

12



pwc kompetenz

Nachfolgeplanung. Das Lebenswerk rechtzeitig in die richtigen Hände geben. Eine Herausforderung.

27

Besteuerung strukturierter Finanzprodukte. Was zu beachten ist, damit nach einem Verlust nicht noch der Fiskus zuschlägt.

30

Steuerstandort Schweiz. Wann es sich für vermögende Schweizer lohnt, einen Steuerberater zu konsultieren.

32

Fachwissen in 5 Minuten. Basel II, Leveraged Buy-out, Fairness Opinion, Wirtschaftsdelikte und PCAOB.

33

Erfolgsrezept für M&A-Transaktionen. In jeder Prozessphase alle kritischen Punkte unter Kontrolle haben.

34

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

37

PricewaterhouseCoopers Global. Zusammenarbeit mit dem Global Fund: Malaria bekämpfung in Burundi.

50

Business in Russland. Ein Report über den schwierigen Weg vom Kommunismus zum Kapitalismus. Interviewpartner: Oleg Kiselev, Vorsitzender der Investmentbank Renaissance Capital, und Alexander Abramov, CEO des Stahlkonzerns EvrazHolding.

38





Forum1. Thomas Held, Direktor Avenir Suisse, zum Thema Kreativität und Kontrolle. Warum die Krise, die in der Unternehmerwelt zu mehr Produktivität führt, im politischen Bereich nicht zwingend Reformen auslöst.

06



Forum2. Peter Wüst, CEO Valora, zum Thema Kreativität und Kontrolle. Warum es zu den wichtigsten Aufgaben des CEO gehört, in einem Unternehmen auf allen Ebenen ein kreatives Klima zu schaffen.

08



Forum3. Franziska Tschudi, CEO Wicor Holding, zum Thema Kreativität und Kontrolle. Warum Fehler, wenn sie richtig und rechtzeitig korrigiert werden, Auslöser für einen kreativen Schub sein können.

10



Christian Eschler AG. Was tun, wenn man dort überleben will, wo alle anderen zumachen? Immer eine Nasenlänge voraus sein! Peter und Alex Eschler über globale Nischen, Flexibilität und die Erfolgsstrategie ihrer Appenzeller Textilfirma.

14



Kuoni. Die Reisebranche hat harte Jahre hinter sich. Terror, Kriege, Swissair-Grinding und Sars sorgten für Stress im Feriengeschäft. Wie CEO Hans Lerch und sein Team am Tiefpunkt neue Visionen entwickelt und eine kraftvolle Offensive gestartet haben.

20

forum1. kreativität und kontrolle

Thomas Held, Direktor Avenir Suisse: Die Krise, die in der Unternehmerwelt zu mehr Produktivität und Wachstum führt, löst im politischen Bereich nicht zwingend liberale Reformen aus.

Dr. Thomas Held (58) ist seit 1. Januar 2001 Direktor von Avenir Suisse, Think Tank for Economic and Social Development.

Vor knapp einer Generation lag ein Grossteil der westlichen Welt mit der Diagnose Stagflation danieder. Der kränkste Mann Europas hiess nicht Deutschland, sondern England. Dort leitete Margaret Thatcher als Mutter aller Reformpolitik die Wende zu mehr Markt und Wettbewerb und damit zu einer der längsten Wachstumsperioden der neueren Geschichte ein. Daran erinnerte kürzlich ein Kommentar in der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung» mit dem beschwörenden Titel «Angela Thatcher». Fast wider bessere Erfahrung hoffen viele auf «policy angels», die aus dem Reformstau führen, die Wege finden, um den aus den Fugen geratenen Wohlfahrtsstaat zu reformieren, die sich den Herausforderungen des demographischen Wandels und der Globalisierung stellen. Seit dem 10. Dezember 2003 gibt es diese Hoffnung auf «neue Politiker» sogar in der nüchternen Schweiz. Der Ökonom Thomas Straubhaar hat zusammen mit Avenir Suisse in einem Büchlein über die «Ökonomik der Reform» die Anforderungen an diese neuen Politiker und Politikerinnen kürzlich beschrieben, die am Anfang von Reformprozessen das bestehende «Konsenskorsett» durchbrechen müssen. Sie sollten (1) Rahmenbedingungen zum Durchbruch verhelfen, die dem Einzelnen mehr Handlungsspielraum und Verantwortung geben, (2) politischen Gewinn in Innovationen suchen, nicht im Erhalten von Strukturen (die wiederum das Wirtschaftswachstum ankurbeln würden), (3) zur Durchsetzung dieser Reformen auch ihre eigene Position aufs Spiel setzen und

so Glaubwürdigkeit erzeugen. Schliesslich, damit das Ganze auch ankommt, sich eines positiven Populismus bedienen. Unternehmerische Politiker dieses Zuschnitts waren schon immer dünn gesät. Und das schweizerische System von Konkordanz und Ausgleich ist geradezu darauf angelegt, diese Art von schöpferischem Elan zu verhindern. Ohnehin können kreative Prozesse in Politik und Wirtschaft nur bedingt miteinander verglichen werden. In der Welt der Unternehmen entstehen im Prozess der «schöpferischen – kreativen – Zerstörung» Neugründungen, andere Marktteilnehmer gehen unter. Reichtum und Arbeitsplätze gehen verloren. Aber nur durch dieses ernste Spiel entstehen neuer Reichtum und neue Arbeitsplätze, nachhaltiger als zuvor. Die unternehmerische Kreativität schafft, was staatliche Kontrolle mit Protektion, Intervention und Subvention nie erreichen kann. Was für die Gewinner riesige Chancen sind, bedeutet für die Verlierer die Katastrophe – aber immer nur im betrachteten Intervall. Das nächste Mal, morgen, ist alles wieder anders. Beim Staat selbst allerdings darf diese «schöpferische Zerstörung» nicht greifen, der Staat kann und darf nicht untergehen. Er schlittert höchstens in die Krise oder erstarrt, wie es Mancur Olson genannt hat, in der Sklerose. Aber selbst dann scheint die Hürde für Reformen extrem hoch, triumphieren Partikularinteressen der «rent seekers» über das wirtschaftliche Gesamtinteresse an Wettbewerb. Und auch die staatlichen Instanzen selbst haben kein Interesse, sich selbst zu beschneiden. Das Resultat sind ständig wachsende Staatsaufgaben und -ausgaben, und – bei stagnierendem Wachstum – ein steigender Anteil der Fiskalabgaben am BIP. Die Krise, der externe Schock, der in der Unternehmer-

welt zur schöpferischen Zerstörung, zu Produktivitätssprüngen und zu einem höheren Wachstumspfad führt, löst also im politischen Bereich nicht zwingend liberale Reformen aus. Den erfolgreichen Beispielen in England, Finnland, Dänemark, Schweden und anderen zum Trotz tendieren die Reaktionen gerade in den europäischen Kernländern, und vor allem in der Schweiz, neuerdings zu einem Mehr an Kontrolle, das gerne mit schönfärberischen Begriffen wie «Primat der Politik» oder «Service public» versehen wird. Die gefährlichste Form dieser Kontrolle ist der Protektionismus, dem auch das Publikum in der international höchstverflochtenen Schweiz gerne huldigt. Aber auch der kleine Bruder des Protektionismus, die Intervention, sollte nicht unterschätzt werden. Wo immer ein «Problem» ausgemacht wird, erschallt der Ruf nach staatlicher Intervention, wenn möglich nach einem Gesetz. Die Illusion, dass mehr Regulierung mehr Sicherheit erzeugte, verträgt sich nicht mit der unternehmerischen Grundidee der «schöpferischen Zerstörung». Der wahnhaftige Wunsch, immer alles im Griff zu haben, führt nicht nur zu unannehmbaren Kosten, sondern schränkt vor allem auch die gesellschaftliche und die politische Kreativität immer weiter ein. Im Weltgeschehen stehen die Zeiger heute eher auf Kontrolle als auf Kreativität. Daran kann man wenig ändern. Aber gerade deswegen muss man dafür sorgen, dass im beeinflussbaren politischen Bereich und vor allem in der Wirtschaftspolitik die Regulierung – und Selbstregulierungswut! – wieder so gezähmt werden kann, dass der gefährdete Bestand an Kreativität nicht weiter schrumpft.

Foto: Mathias Braschler



forum2. kreativität und kontrolle

Peter Wüst, CEO Valora: Kreativität ohne Kontrolle funktioniert nicht. Und Kontrolle ohne Kreativität ist der Tod einer Firma. Es gehört zu den Aufgaben des CEO, Strukturen für kreative Prozesse zu schaffen – und dafür zu sorgen, dass Ideen zielgerichtet kanalisiert werden.

Peter Wüst (51) übernahm 2003 bei der Valora als Mitglied der Konzernleitung die Leitung Sourcing & Marketing und wurde im gleichen Jahr zum Vorsitzenden der Konzernleitung der Handelsgruppe ernannt. Das Berner Unternehmen mit 12 220 Mitarbeitenden in 14 Ländern machte 2003 einen Umsatz von über 3 Milliarden Franken und bedient 1,5 Millionen Kunden pro Tag.

Kreativität lohnt sich immer – allerdings muss jede Idee auf ihre Machbarkeit geprüft werden, um sie zum Wohle der Firma einsetzen zu können. Letztendlich soll Innovation ja auch mehr Umsatz bringen. Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist es immens wichtig, in allen Bereichen Prozesse zu initiieren und zu verändern und diese auf kreative Weise zu führen. Ich persönlich habe grossen Spass daran, Neues auszuprobieren und alle Dinge von verschiedenen Seiten zu betrachten. Mit Workshops, so genannten Inkubatoren, in denen neue Ideen ausgebrütet werden, habe ich im Laufe meines Berufslebens viele und gute Erfahrungen sammeln können. Fachleute, Querdenker, Lieferanten und Laien werden für ein paar Tage eingeladen, gemeinsam nachzudenken: Was gibt es noch nicht? Wie kann man Bestehendes verbessern? Was wünschen Kunden wirklich?

In unserem Kioskbereich zum Beispiel hatten wir das Potenzial der elektronischen Dienstleistungen schlicht unterschätzt und

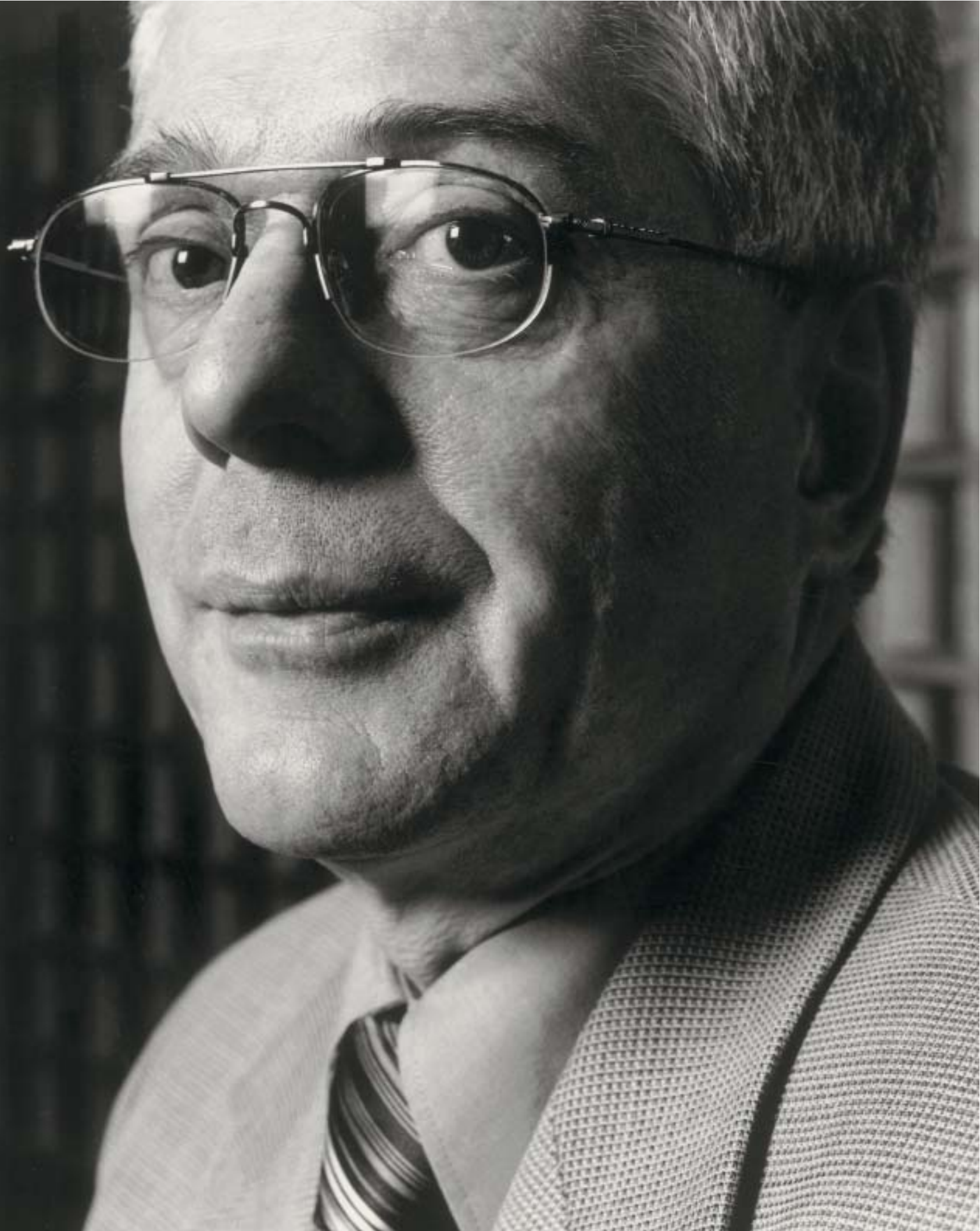
standen vor einem grossen Handlungsbedarf, Neuheiten mit hohem Kundennutzen zu entwickeln. Wir sind das Thema von verschiedenen Seiten angegangen und haben unterschiedlich zusammengesetzte Gruppen intern und extern eingeladen, zu diesem Thema Ideen zu entwickeln – auch eine Gruppe 14-Jähriger. Es sind sehr brauchbare Ideen herausgekommen und wir werden in Zukunft vermehrt E-Dienstleistungen über unser eigenes Verkaufsstellenetz anbieten können und damit unser Waren- und Dienstleistungsangebot erweitern.

Auch den Businessplan gehen wir in diesem Jahr von zwei Seiten an: konventionell – und kreativ. So wird nach den üblichen Regeln im herkömmlichen Team der Businessplan erstellt. Parallel dazu haben wir zehn junge Mitarbeiter eingeladen, ihre Visionen für die Zukunft unseres Unternehmens zu entwickeln. Diese Aufgabe wird im Rahmen einer Arbeitsgruppe angegangen. Anschliessend werden wir den klassischen Businessplan mit den Ideen der jungen Talente vergleichen und von beiden Seiten das Beste nehmen. Auf diese Weise erhoffen wir uns neue Ansätze – und im Idealfall echte Innovationen.

Selbstverständlich müssen die generierten Ideen auf Realisierbarkeit und auf daraus entstehende Kosten analysiert werden. In der Regel bleiben von fünf brauchbaren zwei wirklich machbare Vorschläge übrig. Manchmal staunt man, wie einfach das ist: Wir haben zum Beispiel herausgefunden, dass kaum jemand die Gebrauchsanweisung seiner digitalen Kamera versteht.

Aufgrund dieser Erkenntnis, bieten wir nun Kurse zum Umgang mit Digitalkameras an – mit grossem Erfolg. In Finnland haben wir ein Konzept entwickelt, das vorsieht, Briefmarken mit eigenen Bildern auf elektronischem Weg selbst herzustellen und damit seiner Korrespondenz eine persönliche Note zu ermöglichen: vom Staat anerkannt und von Firmen beispielsweise oft als CD-Element genutzt. Verrückt und trotzdem machbar, es zeigt: Vieles ist möglich! Ich bin überzeugt, dass Kreativität immer und überall entstehen kann. Nicht nur in Workshops, sondern auch auf allen Hierarchiestufen, in allen Abteilungen einer Firma. Es gibt viele MitarbeiterInnen – Leute mit Fachkenntnissen und einer guten Beobachtungsgabe – die in ihrem Bereich hervorragende Ideen haben. Sie sollten erfahren, wie wichtig es ist, dass sie diese Ideen einbringen. Im Berufsalltag ist es manchmal schwierig, genügend Motivation weiterzugeben. Es bedingt, dass Vorgesetzte sich Zeit nehmen, gut zuhören und nicht im Voraus werten. Manchmal gehen gute Ideen verloren, weil ein direkter Vorgesetzter sich als Verwalter des Hergebrachten versteht. Das ist eine grosse Gefahr für eine Firma, denn ein Unternehmen, das nichts Neues generiert, wird seine Kunden kaum behalten, geschweige denn neue gewinnen. Eine der zentralsten Aufgaben der Unternehmensleitung besteht deshalb darin, ein Klima zu schaffen, in dem eine aktive kreative Kultur gedeihen kann.

Foto: Mathias Braschler



forum3. kreativität und kontrolle

Franziska Tschudi, CEO Wicor Holding AG: Ein Unternehmer, der jeden Tag mit einer neuen Idee kommt, überfordert sein Team. Wer hingegen seine Führungsfunktion bloss als Kontrolle versteht, demotiviert seine Leute und führt sein Unternehmen in die Stagnation.

Franziska Tschudi (45) führt das Familienunternehmen Wicor (Weidmann Gruppe) mit rund 3700 Mitarbeitenden und 450 Millionen Franken Umsatz in der vierten Generation. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Rapperswil und Firmen weltweit ist führender Anbieter im Bereich Hochspannungsisolation für den Transformatorenbau.

Bei allen neuen Ideen ist letztlich der Erfolg am Markt die Messlatte. Mit der Innovation fängt die Arbeit nämlich erst an. Ich verstehe Kontrolle als Controlling im angelsächsischen Sinn – das heisst steuern und nicht nur überwachen. Es braucht beides gleichwertig, neue Ideen und ihr Controlling. Ich bin selber nicht sehr kreativ. Mich interessieren Menschen und ihr Zusammenwirken, ich kann gut verhandeln und mich auf Neues einlassen. Ich habe keine Angst vor Entscheidungen, entwickle Dinge gerne weiter und bin lieber Antriebsmotor und Initiatorin als Mitläuferin. Meine Aufgabe ist es, Kreativität zu ermöglichen und zu fördern. Wir arbeiten mit internationalen Spezialisten-Teams, in denen nicht nur verschiedene Nationalitäten, sondern auch verschiedene Temperamente zusammenfinden müssen. Es ist dabei wie bei einer Mannschaft im Sport: Ein Coach kann nicht auch noch alle Tore selber erzie-

len. Er muss die Spielmacher zu Teamplayern formen und sie an der richtigen Position einsetzen, um erfolgreich zu sein. Übertragen auf unser Business heisst das: schneller zu sein als andere und die Kosten besser im Griff zu haben. Entscheidend ist, wann ich die Frage stelle, ob sich Innovationen auch wirklich rechnen. Mache ich das zu früh, wüрге ich gute Ideen ab. Sage ich zu spät halt, wird es teuer. Dieser ständige Spagat ist meine Verantwortung. In einer Firma mit vielen Technikern kommt noch dazu, dass die Kommunikation und insbesondere der Wissenstransfer oft auf der Strecke bleiben. Um dies aufzufangen, gibt es nicht nur institutionalisierte Working-Group-Treffen, sondern auch informelle Ecken, wo Austausch möglich ist. Unser Unternehmen hat flache Hierarchien, was vieles erleichtert. Ein prämiertes Vorschlagwesen kennen wir nicht an unserem Schweizer Standort. Mitdenken ist Teil der Arbeit. Die Weichen stellen wir bei der Personalauswahl. Innovationen sind nicht nur Hightech und auf die Entwicklungsabteilung reduziert. Auch in der Qualitätssicherung oder im Finanzbereich braucht es Fortschritt. Unsere Firma hätte nicht seit so vielen Jahrzehnten Bestand, wenn wir uns nicht ständig weiterentwickeln würden. Wir sind Zulieferer und müssen neue Kunststoff-Komponenten oder Isolationssysteme dort bereitstellen, wo unsere Kunden dies verlangen – und zwar mit optimierten Prozessabläufen. Auch das braucht Kreativität. Wir errichten zurzeit zwei neue Werke

im Bereich Kunststofftechnologie für die Automobilindustrie in Deutschland und den USA. Grosskunden wollen uns vor Ort haben.

Dies geschieht unter hohem Zeitdruck. Dabei passieren Fehler. Das lässt sich nicht verhindern. Ich akzeptiere Fehler. Diese Toleranz ist mir wichtig, denn oft bringen erst Fehler den Schub für nötige neue Entwicklungen. Es kommt nur darauf an, wie rasch wir Fehler erkennen und nach vorne gerichtet korrigieren. Gleichzeitig müssen wir mit unseren personellen und finanziellen Ressourcen haushälterisch umgehen. Deshalb gehen wir auch Kooperationen mit Mitbewerbern ein. So können wir die Kräfte vernünftig bündeln. Gemeinsam zu laufen, bringt oft bessere Resultate – es motiviert und fordert zugleich. Wir haben im Bereich Medizintechnik die Chance, mit einem Partner und Konkurrenten am Markt zum Systemanbieter für eine grosse Pharmafirma zu werden. Wir können lange nicht alle Innovationen umsetzen, die bei uns entstehen. So lange das so ist, mache ich mir keine Sorgen um unser Unternehmen. Schwierig wird es erst dann, wenn einem die Ideen ausgehen.

Foto: Christian Schnur



trend. Ziel erreicht. Was dann?

Schnellere Autos, leistungsfähigere Computer, immer mehr TV-Kanäle. Die Steigerungsspirale unserer Zeit treibt uns ständig neuen Superlativen entgegen. Die Frage lautet nun: Was fangen wir damit an? Professor Gerhard Schulze¹ empfiehlt:

Durchatmen!

Interview: Belinda Grace Gardner

Der deutsche Soziologe und Bestseller-Autor Gerhard Schulze beobachtet ein verstärktes Bedürfnis des Einzelnen nach intensiven persönlichen Erfahrungen. Dabei weiche die Quantität der Reizüberflutungen zusehends der Qualität einzigartiger Begegnungen. Wir haben mit dem 1944 geborenen, in Bamberg lehrenden Professor über den sich anbahnenden gesellschaftlichen Wandel und seine Konsequenzen gesprochen.

ceo: Professor Schulze, in Ihrem Bestseller «Die Erlebnisgesellschaft» haben Sie das Lebensgefühl vor der Jahrtausendwende beschrieben. Wie sieht diese Zeit aus heutiger Sicht aus?

Gerhard Schulze: Die Erlebnisgesellschaft der 90er-Jahre brachte ein Muster hervor, das man als «Rationalisierung des Erlebens» bezeichnen könnte. Man glaubte, die Intensität des subjektiven Erlebens in ähnlicher Weise steigern zu können, wie man die

Funktion von Maschinen oder die Ertragskraft landwirtschaftlicher Nutzflächen steigert. Eine Logik, die ihre Wurzeln in der Moderne hat. Am Beispiel des Fernsehens ist dieser Steigerungsmechanismus gut erkennbar, wo die Bilder in immer kürzere Sequenzen und immer rasanere Perspektivwechsel aufgebrochen wurden, um dem Publikum in möglichst schnellem Tempo möglichst viele Erlebnisse zu bescheren.

Was sehen Sie als Folge dieses Temporauschs?

Unterdessen wird zusehends klar, dass das Innenleben des Menschen nicht so funktioniert, wie man es von der Technik gewohnt ist, wo man durch den Einsatz bestimmter Mittel verlässlich zum Ziel gelangt. Dass ein Lernschritt stattgefunden hat, merken wir etwa am Reiseverhalten: Immer mehr Menschen kommen zu dem Ergebnis, dass sich das Erlebnis nicht unbedingt dadurch steigern lässt, immer weitere Reisen zu immer extremeren Zielen zu unternehmen, sondern dass ein intensives Erlebnis schon beim Blick vom Balkon aus zu haben ist. Es ist mehr eine Frage der Blickweise als eine, worauf man schaut. Dies ist Teil einer allmählichen Wandlung im Denken der Menschen, obwohl das alte Denken parallel natürlich auch noch vorhanden ist.

Sehen Sie Parallelen zur stagnierenden Wirtschaftslage in vielen Ländern?

Es gibt generell in den weit entwickelten Industrieländern eine deutliche Verlangsa-

mung des so genannten Wachstums – alles andere würde auch zu ganz absurden Situationen führen. Wir sehen schon jetzt, welche Auswüchse die immer weiter gehende Diversifizierung etwa in der Kosmetikindustrie hervorgebracht hat. Eine Firma bietet sogar Haarwasser für verschiedene Altersgruppen an. Ganz zu schweigen von der Computer- und Telekommunikationsbranche: Software wird mit nie verwendeten Funktionen überladen. Handys kommen auf den Markt, die so winzig sind, dass man kaum noch mit ihnen telefonieren kann. Die Steigerung des Angebots steht mittlerweile oft in einem krassen Missverhältnis zur Steigerung des Nutzens für die Verbraucher.

Hat sich die Wachstumsspirale Ihrer Meinung nach selbst ausgebremst?

Die Industriegesellschaften des Westens unterscheiden sich von anderen, weniger weit entwickelten Gesellschaften dadurch, dass sie sich in vielen Branchen schon sehr lange auf dem Steigerungspfad befinden. Es wird deswegen immer schwieriger, auf dem schon erreichten Niveau die gleiche Dynamik fortzusetzen, weil bestimmte Dinge einfach schon so weit oder vielleicht sogar zu Ende entwickelt sind.

Und was erwarten Sie danach?

Verblasst die Steigerung als Hauptziel einer Gesellschaft allmählich, stellt sich die Frage:

¹Prof. Dr. Gerhard Schulze hat in München und Nürnberg studiert und unterrichtet in Bamberg. Schulze ist zudem Berater von Konzernen, Parteien und anderen Organisationen. In seinem Buch «Die beste aller Welten» (Carl Hanser Verlag) beschäftigt sich der Soziologe mit der Frage, wohin sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert bewegt. In «Die Erlebnisgesellschaft» (Campus Verlag) analysierte er das Lebensgefühl der 80er- und 90er-Jahre.



«Wir bewegen uns in eine Zeit hinein, in der zusehends erkannt wird: Es gibt zwei ganz unterschiedliche Dimensionen, in denen der Mensch denkt, handelt und seine Ziele findet. Die Dimension des «Könnens», die einem immer mehr Handlungsoptionen eröffnet, und die des «Seins», in der es darum geht, sich in dem geschaffenen Möglichkeitsraum sinnvoll und lohnend aufzuhalten.»

Wollen wir uns nur darauf konzentrieren? Oder gibt es einen völlig anderen Zielbereich, der für uns auch wichtig ist? Wir bewegen uns jetzt, wie ich meine, in eine Zeit hinein, in der zusehends erkannt wird: Es gibt zwei ganz unterschiedliche Dimensionen, in denen der Mensch denkt, handelt und seine Ziele findet. Dimensionen, die man bezeichnen kann als die des «Könnens» – darauf zielt die Steigerung ab, die einem immer mehr Handlungsoptionen eröffnet – und die des «Seins», in der es darum geht, sich in dem geschaffenen Möglichkeitsraum sinnvoll und lohnend aufzuhalten.

Was bedeutet das konkret?

Das äussert sich in verschiedenen Praxisbereichen ganz unterschiedlich. Stellen wir uns beispielsweise einen Autokonzern im Lauf des 20. Jahrhunderts vor. Am Anfang ist das dort hergestellte Produkt zwar eine Sensation, aber noch höchst mangelhaft. Es gibt einen weiten Steigerungsspielraum, hinsichtlich des Materials zum Beispiel. Inzwischen geben Autofirmen dreissig Jahre Rostgarantie. Die Autos können viel schneller fahren, als es die Verkehrsverhältnisse und die Reaktionsgeschwindigkeit der Fahrer erlauben. Es gibt noch Steigerungsspielräume, speziell was die Energieeffizienz von Autos anbelangt, aber irgendwann wird auch hier die Grenze erreicht sein. Was bei

dem Produkt jetzt in den Vordergrund tritt – und das merkt man gegenwärtig ganz stark an der Veränderung in der Autolandschaft –, ist der Aufenthalt im Auto, das Fahrgefühl, die eigene Identität, die man durch das Auto zum Ausdruck bringt, die Ästhetik des Autos. Es ist eine Verwendungsweise des Autos, die nicht auf äussere Leistungsmerkmale gerichtet ist, sondern auf die Erlebbarkeit des Autos durch den Einzelnen. Wenn das Sein der Menschen im Auto allmählich wichtiger wird als das Können des Autos, ist natürlich der Hersteller gefordert, sich mit den Menschen für den er produziert, in einer anderen Weise auseinander zu setzen.

Heisst das, die Gegenstände selbst erhalten eine neue Dimension?

In der Wahrnehmung der Kunden ganz klar. Die fragen heute nicht mehr nach den objektiven, selbstverständlich gewordenen Vorzügen eines Autos, sondern werden es daraufhin anschauen, ob es etwas in ihnen subjektiv auslöst, ob sie sich im Auto wohl fühlen. Was Menschen offenbar heute mit der Seele suchen, ist eine Form von Ästhetik, die man am besten durch den Begriff der «Begegnung» beschreiben kann: Das heisst, ein individuelles Werk und ein individueller Betrachter treffen aufeinander. Und das ist der Moment, in dem sich das ästhetische Erlebnis aufbaut. Diesen Gedanken kann man auf alle Konsumartikel übertragen – je besser, desto mehr es gelingt, auch das Massenprodukt zu etwas ganz Individuellem zu machen.

Was bedeutet das für die Zukunft?

Man muss sich eine Art Koordinatensystem mit zwei Achsen vorstellen. Und alles, was man tut, die Ziele, die man sich setzt, die Lebensumstände, die man anstrebt, ist in diesem Koordinatensystem mal näher an der Achse des Könnens, mal näher an der Achse des Seins gelagert. Eine der entscheidenden Aufgaben unserer Zeit besteht darin, die Zweidimensionalität von Können und Sein zu erkennen. Diese Zweidimensionalität gilt für den Hersteller eines Produktes ebenso wie für die Kunden, mit denen er es zu tun hat. Der Hersteller muss seine Kunden erfassen können als Menschen, die einen bestimmten objektiven Nutzen von seinem Produkt haben möchten – ihm aber auch als Subjekt begegnen wollen. Für Hersteller von Konsumgütern bedeutet das: In Zukunft werden die Produkte auch auf dem Gebiet der Begegnung miteinander zu konkurrieren anfangen.

Bedingen sich «Können» und «Sein» gegenseitig?

Der Mensch ist für beides ausgelegt: für das Schaffen von Möglichkeiten und für das Auskosten der Möglichkeiten. Deshalb wäre es abwegig zu sagen: Die Zeit des Könnens liegt hinter uns und jetzt lassen wir die Seele baumeln. Können ohne Sein ist absurd. Und Sein ohne Können ist schlicht unmöglich.

Die cleverere Masche.

Oder: Konkurrenz macht erfinderisch.

In Ostasien wird für 70 Rappen die Stunde produziert. Eine ganze Branche wandert aus. Was tun, wenn man lieber in der Schweiz bleiben möchte?

Die Textilfirma Christian Eschler AG im Appenzell macht es vor.





Die hochmoderne Stickerei und Wirkerei in Münchwilen. Trotz Hightech-Maschinenpark konnten neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Text: Bernhard Raos

Fotos: Roth & Schmid

Es ist ein hauchzartes Nichts und fühlt sich weich und angenehm an. Peter Eschler ist richtig stolz darauf: «Diese Stickböden sind in den letzten Jahren so etwas wie unsere textile New Economy», sagt der Mitinhaber und Marketingchef der Christian Eschler AG mit Hauptsitz in Bühler und lässt einen Schlauch Feinstgewirktes durch seine Finger gleiten.

Aus Stickböden made by Eschler konfektionieren trendige Lingerie-Labels wie Chantelle, La Perla und Triumph ihre exklusiven Tangas, Strings, Büstenhalter und Bodies. Exklusiv heisst teuer – und das bedeutet, dass auch dem Stoffproduzenten ein Stück des profitablen Kuchens bleibt.

Doch welches Erfolgsrezept steckt hinter der Tatsache, dass ein solches Massenprodukt immer noch im Hochpreisland Schweiz produziert wird? Wo doch ringsum eine Textilfirma nach der anderen dichtmachen muss (siehe Seite 18). Die Antwort von Peter Eschler klingt simpel: «Man muss

innovativ sein und in der globalen Nische genügend Volumen produzieren, damit es sich rechnet.»

Innovativ an den Stickböden ist die Verfahrenstechnik. Während die Stickmaschinen immer schneller drehen und damit die Stoffe stärker belasten, verlangt die Mode nach immer dünneren, luftigeren Materialien. Was es also braucht, ist ein Hauch von Stoff, der zugleich robust ist. Eschlers Techniker schaffen diesen Spagat und gehören somit zu den drei Herstellern, die den Markt für Stickböden weltweit dominieren. Noch. Denn die Konkurrenz hat den lukrativen Braten ebenfalls gerochen. So verkaufen etwa die italienische Intimissimi-Kette oder der deutsche Versandhändler Tchibo bestickte Dessous zu Tiefstpreisen. Das bringt auch für Eschler verstärkten Margendruck.

Schnell und flexibel sein

Reagiert hat man unter anderem mit einem Joint Venture in Thailand, wo seit zwei Jahren in Petchburi Stickböden produziert werden. Rund um die Uhr, an sieben Tagen die Woche und zu Stundenlöhnen, die um mehr als das Zehnfache unter helvetischem Niveau liegen. Die Teilverlagerung – Stick-

böden werden weiterhin auch in der Schweiz hergestellt – erfolgte nicht nur wegen tieferer Löhne. «Wenn wir den Markt nicht verlieren wollen, müssen wir nahe bei unseren Kunden sein», sagt Peter Eschler. In den letzten Jahren haben praktisch alle bedeutenden Sticker Produktionsstätten nach Fernost verlagert. Wer da nicht folgt, ist die längste Zeit Zulieferer gewesen. Und das Werk in Thailand hilft, die Arbeitsplätze in der Schweiz abzusichern. Rund 30 neue Stellen hat Eschler an den Firmenstandorten in Bühler und Münchwilen während der letzten beiden Jahre geschaffen. Wettbewerbsvorteile für Eschler sind die grosse Flexibilität und die hohe Vertikalisierung. Es werden Kleinstmengen unter Termindruck produziert und nicht nur Gewebe gestrickt und gewirkt, sondern auch gefärbt und ausgerüstet. Damit schafft es Eschler, bei Musterkollektionen und Erstserien grosser Lingerie-Häuser wie des amerikanischen Victoria's Secret dabei zu sein. Weil der Materialien-Mix danach in der Regel nicht mehr gewechselt wird, haben die Appenzeller Textiler gute Karten für das Folgegeschäft. Sie sind Trendsetter und



«Innovation ist unser Motor. Ohne Visionen würde es uns nicht mehr geben.»

gleichzeitig auch «die Apotheker der Branche», witzelt Peter Eschler. Und bezieht das auf die Kleinstmengen, die vergleichsweise in homöopathischen Dosen produziert werden. Der Grund: «Man muss dort rennen, wo der Markt etwas sucht.»

Spüren, was Mann braucht

Mit rund 40 Prozent am Gesamtumsatz von 46 Millionen Franken (2003) sind Stickböden nach wie vor ein wichtiges Standbein für Eschler. Vom Volumen her ebenso bedeutend und erster Imageträger ist das Segment Sportswear. Wenn jedes Frühjahr das Bike-Fieber ausbricht, sitzen die meisten Fitstrampler bei ihren Touren über Stock und Stein auf einem dämpfenden Stück Eschler.

Peter Eschler hat die diversen Hosenpolster-Modelle unter dem Markenzeichen Swisspad für Descente, Gonso oder Nike als Schaustücke parat – mit Längsrippenstruktur auf der Auflagefläche, einer 4-Kanal-Luftzirkulation oder spezieller Schlagabsorption: «Ein Hosenpolster muss angenehmen Tragkomfort bieten, soll strapazierfähig sowie atmungsaktiv sein und darf den Körperschweiss nicht stauen.»

Da ist Kompetenz in verschiedenen Disziplinen gefragt. Unter anderem auch medizinisches Know-how: Männliche Radrennfahrer und Biker muten ihrem empfindlichsten Körperteil nämlich allerhand zu. Nicht nur Schläge, sondern auch eine starke Erwärmung. Ab einer bestimmten Temperatur kapitulieren die Samen des Mannes. Er wird kurzzeitig unfruchtbar. Dagegen hilft Coolpad, ein Hosenpolster mit eingebauten Mikrokapseln. Diese enthalten Parafine, die sich bei hohen Temperaturen verflüssigen, Wärme aufnehmen und so kühlend wirken. Das ist weit mehr als ein cleverer Marketing-Gag, wie eine medizinische Studie des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Bayreuth bestätigt.

Auf schnelle Maschen setzen

Radstar Lance Armstrong und Leichtathletikgrößen wie Marion Jones oder Cathy Freeman trugen bei Rekorden und Siegen schon Ganzkörper-Dresses, die aus Eschler-Stoffen konfektioniert wurden. Doch weltweit bekannt wurden die Tüftler aus

Appenzell mit ihrer «schnellen Masche»: Seit bald 30 Jahren liefert Eschler das Material für die Rennanzüge der Schweizer Skifahrer. Auf den Leib geschneidert werden die Hightex-Stoffe bei Descente in Japan. Und wenn ab nächster Saison auch noch Österreichs Siegfahrer in Eschler-Rennhüte schlüpfen, ist das Schweizer Unternehmen de facto Monopollieferant.

Rund 10 000 Rennanzüge werden zurzeit pro Jahr konfektioniert. Sie bestehen aus mehrlagigen Laminaten. Gefellt wird vor allem an der Aerodynamik der Oberfläche. So weiss man aus Windkanaltests, dass strukturierte Anzüge bis 70 km/h schneller sind, ab 70 km/h indes glattes Material mehr Speed verspricht.

Leader zu sein, ist im hochsensiblen Spitzensport allerdings kein Ruhekitzen. Weil die Schweizer Skifahrer in der vergangenen Saison der Konkurrenz meist hinterherfahren, mussten Gründe dafür her. So sties die Abfahrer um Didier Cuche bei der Ursachenforschung auf die neuen Rennanzüge – und einige vertrauten danach lieber auf die Maschen der vergangenen Saison. Schneller wurden die Schweizer Männer



«Solange wir zu den führenden Lieferanten gehören, haben wir eine Chance.»

dadurch nicht. Peter Eschler nimmt das Dress-Theater mittlerweile gelassen: «Das ist ein mentales Problem», befindet er, denn: «aufgrund ihrer Beschaffenheit können die alten Anzüge nicht schneller sein als die neuen.» Ein neutraler Test unter Rennbedingungen soll dies belegen – und vielleicht den Knopf im Kopf der Abfahrer lösen.

Rund zwei Drittel der Sportswear-Umsätze macht Eschler mit Wintersport; Skimode für Marken wie Bogner, Belfe und Prada eingeschlossen. Eigentlich war die Initialzündung für diesen Ertragspfeiler eine schmerzhaft Erfahrung des damaligen Firmenchefs Kurt Eschler Anfang der 80er-Jahre. Er erlitt beim Langlaufen eine Nierenkolik und machte dafür seine klatschnasse Kleidung verantwortlich. Daraus entstand das markengeschützte Eschler-Ergonomic-Clothing-System EEC – eine nach dem Zwiebelprinzip aufeinander abgestimmte, atmungsaktive Sportbekleidung: eine innere Schicht aus Funktions-Unterwäsche, die den Schweiß aufnimmt, grossflächig verteilt und restliche Feuchtigkeit an die mittlere Schicht weiterleitet. Diese Pufferschicht, meist Fleece, ist Isolation oder Wärmebekleidung. Die äussere Schicht schützt den Sportler vor der Witterung und mechanischen Einflüssen.

Auch bei Sportswear bewährt sich Eschlers vertikale Produktionskette. Je nach Bedarf wählen Kunden alle Schichten aus dem Sortiment, oder sie beziehen beispielsweise nur den Fleece-Stoff. Das Zwiebelprinzip ist

heute allerdings längst Standard und die meisten grossen Marken produzieren ihre Sportkleidung heute selber – in der Regel in Billiglohnländern. Peter Eschlers Position ist klar: «Solange wir in einem bestimmten Bereich zu den führenden Lieferanten gehören, haben wir eine Chance. Wenn nicht, hören wir damit besser auf.»

Gute Konzepte multiplizieren

Innovation heisst für ihn auch, die Sportnische auf Berufs- und Firmenbekleidung (Corporate Wear) auszudehnen. Noch ist dieses Segment mit etwa fünf Prozent des Umsatzes ein zartes Pflänzchen. Eine Zielgruppe ist dabei das Spitalpersonal: Weil Flusen von Baumwollkleidern in Operationsälen die Klimaanlage verstopfen, verordnen einige Spitäler ihren Chirurgen Einweg-Unterwäsche – vom Tragekomfort und aus ökologischen Gründen eine Zumutung. Was Peter Eschler unterdessen optimistisch

stimmt, ist die Rückmeldung aus einem Ostschweizer Kantonsspital: Seit dort Unterwäsche aus Eschler-Stoffen abgegeben wird, muss ständig nachbestellt werden. Die Ärzte tragen diese Wäsche auch privat.

Wie man ein gutes Konzept multipliziert, zeigt ein Forschungsprojekt Eschlers in Zusammenarbeit mit der Schweizer Armee und der Eidgenössischen Materialprüfungs- und Forschungsanstalt EMPA St. Gallen. Was Sportlern billig ist, soll auch den Soldaten recht sein. Eine 4-Schichten-Bekleidung unter dem eingängigen Namen «Sweatmanagement» wurde ab 2002 in der Gebirgskampfschule Andermatt erfolgreich getestet. Eschler erhielt dafür das Gütesiegel «approved by armasuisse». Nun hofft man in Bühler und Münchwilen, dass der Beschaffungsauftrag für die neue Armeebekleidung nicht dem Rotstift zum Opfer fällt und ein Ausrüster den Auftrag erhält, der bei Eschler einkauft.

Aderlass bei der Schweizer Textilindustrie

Die Schweizer Textilindustrie steckt in der Krise. Arbeiteten 1992 total 40 700 Personen in der Textil- und Bekleidungsindustrie, waren es Ende 2003 noch 18 100. Damit hat sich die Branche in gut einem Jahrzehnt mehr als halbiert. Und der Aderlass geht weiter. Anfang 2004 kündigten zwei Spinnereien mit über hundertjähriger Tradition – Streiff in Aathal und die Spinnerei am Uznaberg – die Schliessung an. Weitere 300 Stellen gehen verloren. Lediglich die Stickereien

konnten ihren Output einigermaßen halten, während dieser bei den Spinnereien innert 20 Jahren um vier Fünftel eingebrochen ist. Die Globalisierung treibt eine ganze Branche nach Fernost, wo heute in China zu Stundenlöhnen von 70 Rappen produziert wird – 30-mal günstiger als hierzulande. Überleben können in der Schweiz nur Innovatoren, die rentable Nischen finden.



Eschler ist spezialisiert auf Stoffe für höchste Ansprüche. Vom schnellen Rennanzug bis zur feinsten Dessous-Stickerei.

An Ideen mangelt es dem 45-jährigen Peter Eschler nicht: «Innovation ist unser Motor und ohne Visionen würde es uns wohl schon lange nicht mehr geben.» Er erzählt von Hemden mit Extrakten der Modepflanze Aloe Vera. Oder von einer Testreihe mit der EMPA, die den positiven Effekt von Kleidern auf die Hautsensorik belegen soll. Wohlfühl-Stoffe versprechen ordentliche Margen. Während Peter Eschler eher der Visionär ist, der seine rasche Begeisterungsfähigkeit auch im Gespräch demonstriert, ist sein drei

Jahre jüngerer Bruder Alex als Controller und Betriebsleiter für die Schweiz mehr der geduldige Lenker. Sie sind nicht immer der gleichen Meinung, ringen um Entscheide. Beide betonen aber, dass sich ihre unterschiedlichen Temperamente und Führungsstile gut ergänzen. Das muss wohl stimmen, denn das Brüderduo teilt sich seit acht Jahren die operative Verantwortung. Sie wohnen beide in Teufen und sind im Appenzell verwurzelt. Keiner kann sich vorstellen, eine Firma in Asien zu leiten. So

mussten sie vor zwei Jahren auch nicht lange überlegen, als der Dorfbach die Firma in Bühler unter Wasser setzte und einen Schaden von 15 Millionen Franken verursachte. Man krepelte mit der Belegschaft die Ärmel hoch und nutzte die Versicherungssumme samt erheblichen Eigeninvestitionen zur Rundum-Erneuerung. Wer heute durch die Hallen in Bühler läuft, sieht einen Betrieb auf Top-Level. Die Investitionsquote von zehn Umsatzprozenten werde man auch in Zukunft beibehalten. «Es geht uns wirtschaftlich gut», sagt Peter Eschler. Mühe macht ihm jedoch der enorme Preisdruck, der «uns Fesseln anlegt und die unternehmerische Freiheit immer stärker einschränkt». Wo wird Eschler in fünf Jahren stehen? Immer noch am Hauptstandort in der Schweiz, mit der Möglichkeit an strategisch wichtigen Orten zusätzlich zu produzieren, ist die Antwort der Eschler-Brüder. Gleichzeitig will man Dienst- und Serviceleistungen verstärken und noch tiefer vertikalisieren. Und vielleicht ist man bis dahin auch mit einem eigenen Eschler-Label am Markt.

Innovationen als 77-jährige Familientradition

Seit 1996 führen die beiden Brüder Peter (45) und Alex Eschler (42) in dritter Generation die Christian Eschler AG. Peter steht der Geschäftsleitung vor, Alex leitet die beiden Schweizer Betriebe in Bühler AR (u.a. Färberei, Ausrüsterei, Endwarenkontrolle) und Münchwilen TG (Stickerei, Wirkerei). Cousin Matthias ist Chef im Eschler-Werk Balingen (D), wo technische Textilien produziert werden. Seit 2002 wird ein Teil der Gewirke in einem Joint Venture in Thailand hergestellt. Auch dort liegt die Führung in der Hand der Familie – Chef ist ein Schwager, ein gebürtiger Malaysier. Das Unternehmen beschäftigt an seinen vier Standorten total 230 Mitarbeitende. Die Nachfolge ist bereits so geregelt, dass die Firma nicht zerstückelt wird.

Die zweite Generation hat keine operative Verantwortung mehr, ist aber mit Christian und Kurt Eschler noch im Verwaltungsrat aktiv. Drei

weitere Mitglieder ohne Familienbande sorgen dafür, dass die Corporate Governance spielt.

Gegründet wurde die Firma 1927 vom damals erst 23-jährigen Christian Estler, einem Knopflochnäher aus Süddeutschland. Später erfuhr er, dass seine Vorfahren einst aus dem bernischen Simmental abgewandert waren und dort Eschler hiessen. Der Name gefiel ihm und aus den Estlers wurden wieder Eschlers.

Wer in der mittlerweile 77 Jahre umfassenden Firmenchronik blättert, stösst auf mehrere textile Innovationen wie matt verarbeitete Kunstseide, Nylon für Hemden, elastisches Frotté für Fixleintücher, Gewebe für atmungsaktive Sportbekleidung im Zwiebelsystem und die ersten einteiligen Rennanzüge für Schweizer Abfahrtskinder wie Russi und Colombin.

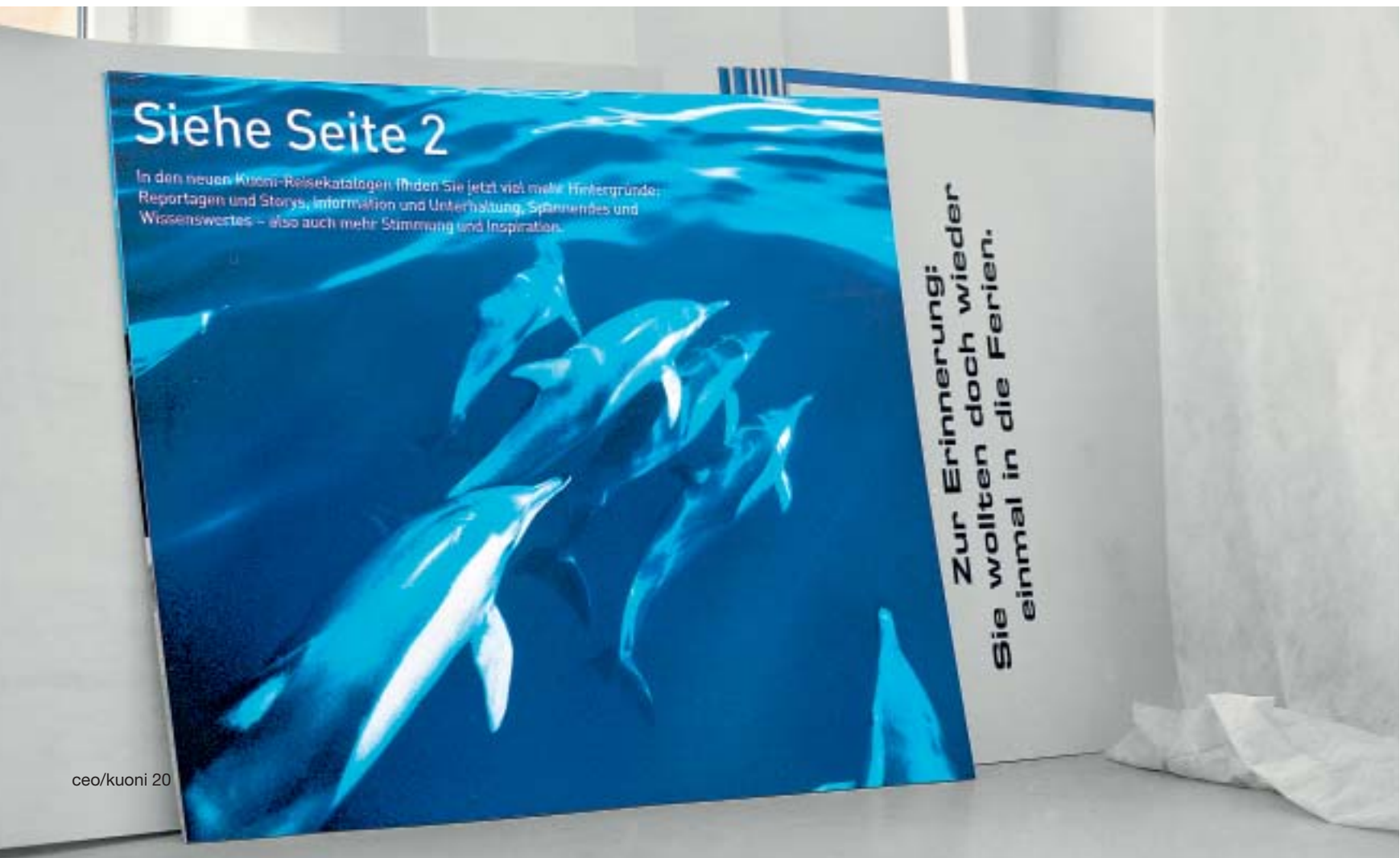
Schadstoffarme Produktion im Bluesign Standard

In Sachen nachhaltiger Produktion auf Top-Level ist die Christian Eschler AG mit ihrer neuesten Wäschekollektion – und ausserdem Branchenprimus. Die Lingerie-Qualitäten sowie ein grosser Teil der Sportkollektion entsprechen dem unabhängigen Industriestandard Bluesign. Damit verpflichtet sich der Maschenspezialist zu grösstmöglicher

Schadstofffreiheit. Alle Bestandteile sollen dereinst wieder in biologische und technische Kreisläufe zurückgeführt werden. Selbst kritische Umweltschutzorganisationen wie Greenpeace und WWF bezeichnen Bluesign als Schritt in die richtige Richtung.

Gute Reise. Trotz Sturm und Flaute.

Am 11. September 2001 fiel die Kuoni-Aktie ins Bodenlose. Seither ist in der Reisebranche nichts mehr, wie es war: Terror, Kriege, Groundings und Krankheiten sorgen für Stress im Feriengeschäft. Wie hält man als Leader in bewegten Zeiten sein Schiff auf Kurs? Das Protokoll einer Navigation.





Behielt in allen Krisen den
Überblick und sorgte für neuen
Schwung: CEO Hans Lerch.

Text: Corinne Amacher

Fotos: Hans Schürmann

Am Abend des 11. März 2004 begann das Zittern erneut. Im Madrider Hauptbahnhof waren Bomben explodiert; der islamische Terror meldete mit Wucht seine Ankunft in Westeuropa. Etwas ungeduldiger als sonst blickte Kuoni-Chef Hans Lerch in den folgenden Tagen auf den Computer in seinem Büro, ein klassisches Chefterritorium mit viel Glas und Leder. Der Bildschirm liefert ihm jeden Morgen die Buchungseingänge des Vortags, aufgeschlüsselt nach Produkt und Destination. Ein Umsatz von fünf Millionen Franken für die Schweiz ist für Lerch ein «Spitzenwert», mit drei Millionen ist er «zufrieden». Ein leichtes Bauchgrimmen stellt sich ein, wenn die Einnahmen über mehrere Tage oder gar Wochen tiefer liegen. Das war nach dem Terroranschlag in Madrid zum Glück nicht der Fall. Für den 15. März meldete das System Buchungen von 4,1 Millionen Franken.

Das Jahr ist noch zu jung, um in Verzückung zu geraten. Aber Lerchs Hoffnung scheint sich zu bestätigen, dass sich der Nachfragestau endlich auflöst und sich dies in Buchungen auswirkt. 2004 hat sich deutlich besser angelassen als die beiden Vorjahre, mit einem Umsatzplus von 25 Prozent in den ersten vier Monaten. Die Lust zu reisen scheint die Angst vor dem Terror allmählich zu verdrängen. «Menschen gewöhnen sich an vieles», sagt Lerch, «sie merken, dass es keine absolute Sicherheit gibt.»

Katastrophen im Monatsrhythmus

Nach all den anni horribilis, in denen der Umsatz von Kuoni Schweiz unter die magische Grenze von einer Milliarde Franken fiel, hat Lerch den grössten Schweizer Reiseveranstalter für den Aufschwung gerüstet. Er meldet sich mit tieferen Preisen, attraktiven Katalogen und einer breiten Werbekampagne für alle drei Marken, Kuoni, Helvetic Tours und Reisen Netto, zurück.

Seit dem 11. September 2001 ist praktisch im Monatsrhythmus etwas passiert, das Lerchs Geschäft in Frage stellte. Die Swissair implodierte – Kuoni war ihr Hauptkunde –, es folgten die Anschläge von Djerba und Bali. Bald begann das Säbelrasseln gegen den Irak, dann kam Krieg. Die Lungenseuche Sars brach aus. Und nun herrscht Terror

auch in Westeuropa, überall in der Welt. Obschon Lerch von «Gewöhnungsfaktor» spricht, sorgen Nachrichten über Bomben und Seuchen am Kuoni-Hauptsitz an der Neuen Hard in Zürich jeweils umgehend auch geschäftlich für gesteigerte Aufmerksamkeit.

Wie damals, als zwei Flugzeuge ins World Trade Center rasten und tausende von Menschen töteten. Lerch war an dem Tag nur ein paar Meilen vom Unglücksort entfernt, er wollte von New York aus mit Finanzchef Max Katz eine Roadshow starten. Als er nach dem Joggen und Duschen im Hotel den Fernseher einschaltete, begann gerade die Berichterstattung über den Anschlag. Via Natel informierte sich Lerch über den aktuellen Stand der Kuoni-Aktie – und traute seinen Ohren nicht: Der Titel war, wie alle Tourismusaktien, ins Bodenlose gefallen. «Da merkte ich, dass etwas Weltbewegendes passiert war», sagt Lerch. Telefonate mit Zürich bestätigten dies: Im ganzen Konzern standen die Buchungen still, und von allen Seiten hagelte es Annullationen.

Durststrecken und dunkle Wolken

Zurück in Zürich, versammelte er das Management zu einer Krisensitzung. Das Vorgehen war klar. Um den Geldabfluss zu stoppen, mussten zunächst die Kosten gesenkt werden, und zwar vor allem in den USA, wo das Geschäft komplett zum Erliegen gekommen war. Die Belegschaft in den USA wurde halbiert. Auch in anderen Ländergesellschaften, etwa in Frankreich, Italien oder Skandinavien, wurden Arbeitsplätze abgebaut, weltweit mehrere hundert. «Wenn einem Entlassungen nicht berühren, muss man Sadist oder Masochist sein», sagt Lerch, dennoch ein Mann mit wenig Sinn für Sentimentalitäten. Die Zahl der Angestellten ist in den letzten drei Jahren konzernweit von 8301 auf 7931 gesunken. Für den wahrscheinlichen Fall, dass eine längere Durststrecke bevorstand, brauchte

Lerch zudem eine neue Kreditlimite. Die eilends ins Verwaltungsratszimmer geladenen hochrangigen Vertreter der Hausbanken hatten dafür allerdings kein Gehör. Unverzüglich hatten sie nach den Anschlägen das Risikoprofil der Tourismuskonzerne angepasst. Anstatt Geld in diesen Wirtschaftszweig zu pumpen, so der Tenor in den Verhandlungen, könnten sie ihr Glück ebenso gut am Roulettetisch versuchen.

Je mehr Wochen ins Land gingen, ohne dass sich die Nachfrage erholte, desto sorgenvoller wurde Lerch. Zwar verfügte Kuoni über eine solide Bilanz, aber in der Kasse schwand das Geld. Gegen Ende November 2001 mochte er die Buchungen gar nicht mehr anschauen: «Es machte keinen Sinn, denn es kamen ohnehin fast keine herein.» Da wurde selbst der hartgesottene Kuoni-Primus nervös. «Du Max, wenn es nicht besser wird, müssen wir im Mai die Bilanz deponieren», habe er Finanzchef Max Katz gemahnt, erinnert sich Lerch. Der Konzern kostete zu dieser Zeit 80 Millionen Franken im Monat, in der Kasse befanden sich noch 400 Millionen. Mit aller Schärfe zeigte sich, wie schnell ein scheinbar komfortables Finanzpolster schrumpfen kann. Ein drohender pekuniärer Engpass war für Lerch eine neue Erfahrung; die Kuoni-Kasse war ja stets prallvoll. Sie ist es auch heute. Ende 2003 verfügte der Konzern über liquide Mittel in Höhe von 617 Millionen Franken. Ständig hält Lerch nach geeigneten Übernahmeprojekten Ausschau, doch die meisten, die über den Tisch gehen, sind von minderer Qualität.

Die grosse Flurbereinigung

Ausgerechnet gegen Ende 2001, als er schon genug mit den Nachwehen von 9/11 zu kämpfen hatte, musste der Kuoni-CEO wegen einer Akquisition büssen. Der Reiseveranstalter Apollo und die Chartergesellschaft Novair, die Lerch in Skandinavien akquiriert hatte, erwiesen sich als Sanierungsfälle. Die Expansion im hohen Norden

Ein drohender pekuniärer Engpass war für Hans Lerch eine neue Erfahrung – die Kuoni-Kasse war ja bisher stets prallvoll. Sie ist es auch heute noch.

Internetbuchungen im Kommen

Im Vertrieb verfolgt Kuoni eine Mehrkanalstrategie. Neben dem klassischen Reisebüro werden die Reisen auch am Telefon sowie übers Internet abgesetzt. Der Online-Verkauf gewinnt im Kuoni-Konzern langsam, aber sicher an Bedeutung. In der Schweiz werden drei Prozent des Umsatzes mit Buchungen im Internet erzielt, konzernweit sind es vier Prozent. In der Frage, wie ein Reiseveranstalter alter Schule seine Pauschalreisen am besten online verkauft, haben die Kuoni-Strategen

ihre eigene Antwort gefunden. Sie stellen nicht einfach die Kataloge in digitaler Form ins World Wide Web, sondern schreiben das Angebot in Komponenten aufgeteilt online aus. Der typische Internet-Kunde bucht simple Flugtickets, Hotelnächte oder Mietwagen. Finanziell ist der Verkauf am digitalen Schalter für Kuoni deshalb interessant, weil die Kommissionen der Reisebüros entfallen.

Für komplexere Reisen dürfte der Kunde aber auch künftig das Reisebüro aufsuchen. Kuoni rechnet damit, dass der Anteil des Online-Umsatzes langfristig maximal 15 bis 20 Prozent erreichen wird. «Ich kenne niemand, der seine Hochzeitsreise übers Internet bucht», sagt Schweiz-Chef Thomas Stirnimann.



Konnte zu attraktiven Konditionen einkaufen:
Schweiz-Chef Thomas Stirnimann.

Freut sich über die gelungene Kampagne:
Marketingchef Gianni Moccetti.



Die neuen Kuoni-Kataloge erscheinen als elegante Magazine mit gepflegten Texten und einer klaren Bildsprache. Allein der Badeferienkatalog wird in einer Auflage von über 190 000 Exemplaren gedruckt.

sowie Verluste in anderen Ländergesellschaften führten zu hohen Restrukturierungskosten. Lerch schritt zur grossen Flurbereinigung und wies für das Geschäftsjahr 2001 einen Verlust von 282 Millionen Franken aus. So konnte er von einer neuen Basis ins Jahr 2002 starten.

Jede Chance nutzen

Als nach dem vorläufigen Ende des Irakkriegs Hoffnung keimte, brach Sars aus. Niemand wollte sich mehr in ein Flugzeug setzen. Der Ferienmensch fuhr mit dem Auto nach Adelboden, der Geschäftsreisende besprach seinen Businessplan per Videokonferenz mit dem Chef am anderen Ende der Welt. Bei Kuoni in Hongkong wurden viermal am Tag die Büros desinfiziert, die Angestellten erschienen mit Mundschutz zur Arbeit. Lerch fragte sich, ob er den Personalbestand nochmals reduzieren müsse, obschon er diesen bereits auf das Minimum zurückgeschraubt hatte. «Wir bemühten uns um Verhältnismässigkeit», sagt er, «und hatten den Eindruck, dass die Welt überreagiert.» Der Entscheid, den er fällte, kam aus dem Bauch und war «driven by hope», wie er sagt. Hongkong wurde nicht geschlossen – der Standort wurde sogar aufgewertet: Lerch ergriff die Gelegenheit, die Beteiligung von Kuoni am dortigen Reiseveranstalter P&O Travel auf 100 Prozent aufzustocken – «zu einem sehr günstigen Preis».

Dass Krisen Chancen bieten können, erfuhr Kuoni auch andernorts: im Einkauf von Hotelzimmern und Flugsitzen. Dieses sensible Geschäft verantwortet Thomas Stirnimann, Schweiz-Chef von Kuoni und Vertrauensmann von Hans Lerch. «Hoteliere im östlichen Mittelmeer oder in Ägypten wurden in den letzten beiden Jahren regel-

recht abgestraft», sagt Stirnimann. Als er mit seinen Einkäufern und Produzenten im Frühling 2003 das Angebot für die Sommersaison 2004 zusammenstellte, ging es zu wie auf dem Basar. «Wir konnten zu attraktiven Konditionen einkaufen», sagt Stirnimann. Die Katalogpreise sind im Durchschnitt um zehn Prozent gefallen. Mit der Preisoffensive will Stirnimann verlorene Marktanteile gewinnen. Nicht nur die Kunden profitieren von Preisnachlässen. Dass die Bruttogewinnmarge von Kuoni im vergangenen Jahr auf die Rekordhöhe von 28,3 Prozent gestiegen ist, geht vor allem auf die besseren Einkaufskonditionen zurück.

Die Kataloge für die Sommersaison 2004 mussten im Frühling 2003 in Angriff genommen werden, mitten im Irakkrieg, als die Branche den Tiefpunkt erreicht hatte. «Es war schwierig, in einer solchen Zeit eine Vision zu entwickeln», sagt Stirnimann. Aber es gelang. Anfang Jahr, als die Kataloge in

Konzentration auf Ferienreisen

Mit einem Umsatz von 3,3 Milliarden Franken, davon 0,9 Milliarden in der Schweiz, ist Kuoni mit Abstand der grösste Reiseveranstalter des Landes. Seit dem tiefroten Geschäftsjahr 2001 weisen die Ergebnisse seit 2002 wieder aufwärts. 2003 wurde ein Konzerngewinn von 65 Millionen Franken erwirtschaftet. In der Schweiz deckt der Reiseveranstalter mit den Marken Kuoni, Helvetic Tours und Reisen Netto alle Geschäftsfelder ab: Die Marke Kuoni steht für exklusive Individualreisen, Helvetic Tours ist spezialisiert auf günstigere Pauschalreisen – vor allem Badeferien – für Familien, und Reisen Netto bietet im Direktverkauf Ferien zu Tiefstpreisen feil. Kuoni will sich auf das Geschäft mit Ferienreisen konzentrieren. Nach und nach sollen Geschäftsfelder abgestossen werden, die nicht zur Kernkompetenz gehören. So wurde etwa im Dezember 2003 die Sparte Geschäftsreisen verkauft.

die Reisebüros kamen, war die Konkurrenz irritiert und die Kundschaft überrascht: Die neuen Kuoni-Kataloge erscheinen als elegante Magazine mit gepflegten Texten, grosszügigem Layout und klarer Bildsprache. Allein der Kuoni-Badeferienkatalog, ein Wälzer mit 368 Seiten, wird in einer Auflage von über 190 000 Exemplaren gedruckt. Für die Herstellung des wichtigsten Marketinginstruments gibt Kuoni jährlich rund neun Millionen Franken aus.

Erstmals seit drei Jahren hat Kuoni-Chef Hans Lerch auch wieder grössere Budgets für klassische Werbung bewilligt. Marketingchef Gianni Moccetti freut sich, dass er «einen tiefen Millionenbetrag» zur Verfügung hat, um den Reiseumulti mit Plakaten und Inseraten in Erinnerung zu rufen, und zwar erstmals wieder für alle drei Marken Kuoni, Helvetic Tours und Reisen Netto: «Lange Zeit haben wir unsere Werbung auf Sparflamme gehalten. Dieses Jahr möchten wir auch in der Werbung wieder als Nummer eins wahrgenommen werden.»

Kraft für neue Offensiven

Noch gibt es keine Entwarnung; aber seit die Kosten tiefer sind und der Auftritt aufgefrischt wurde, stehen die Chancen gut, dass Kuoni rasch an Schwung gewinnt, wenn die Nachfrage nachhaltig anzieht. Lerch will die Rolle des ewigen Optimisten ablegen und Fakten liefern, bevor er im Mai 2005 das Amt des Chief Executive Officer abgibt und sich in den Verwaltungsrat zurückzieht. Der Kuoni-Vormann ist ein zäher Kämpfer, der seit vielen Jahren die gleiche Truppe anführt. Ende der 80er-Jahre, Lerch war damals Produktionschef, scharte er ein halbes Dutzend Männer seines forschenden Temperaments – allen voran den heutigen Schweiz-Chef Thomas Stirnimann – um sich. Um das Team zusammenzuschweissen, setzte es Lerch immer wieder neuen Bewährungen aus, etwa 1993, als er, ein passionierter Langstreckenläufer, mit fast der ganzen Equipe zum New York Marathon antrat. Derlei Ertüchtigung sei Kitt fürs Team, ist er überzeugt. So kann er auch den letzten drei Jahren, den schwierigsten in seinem 34-jährigen Kuoni-Parcours, durchaus Positives abgewinnen: «Sie waren ein ideales team-building exercise», sagt er, «mich motivieren schlechte Zeiten, denn in guten braucht es mich ja nicht.»

ceo1/04.pwc kompetenz

Nachfolgeplanung: Im Spannungsfeld zwischen Emotion und Kalkulation. Seite 27

Besteuerung strukturierter Finanzprodukte: Damit nach einem Verlust nicht noch der Fiskus zuschlägt. Seite 30

Steuerstandort Schweiz: Wie kann man als vermögende Privatperson Steuern sparen? Seite 32

Fachwissen in 5 Minuten: Begriffe aus der Welt der Wirtschaft auf den Punkt gebracht. Seite 33

Erfolgsrezept für M&A-Transaktionen: Die kritischen Punkte in jeder Prozessphase unter Kontrolle haben. Seite 34

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 37

Nachfolgeplanung: Im Spannungsfeld zwischen Emotion und Kalkulation.

Das Lebenswerk rechtzeitig in gute Hände zu geben ist für jeden Unternehmer eine grosse Herausforderung. Um die richtige Lösung zu finden braucht es rationale Kompetenz in den Bereichen Steuern, Personal, Finanzen und Recht. Und ein gehöriges Mass an emotionaler Kompetenz.

peter.schmid@ch.pwc.com¹

markus.langenegger@ch.pwc.com¹

Die rechtzeitige und erfolgreiche Nachfolgeplanung dürfte wohl die letzte grosse Herausforderung für einen Unternehmer sein. Denn was mit viel Herzblut auf- und in mühsamer Arbeit ausgebaut wurde, will man auch mit viel Liebe weiter erhalten sehen. Dennoch fällt erfahrungsgemäss vielen Patrons das Loslassen schwer. Niemand befasst sich gerne mit seiner Ersetzbarkeit, dem Älterwerden, dem Abgeben von Verantwortung, der realistischen Einschätzung der Fähigkeit seiner Nachfolger oder der Prüfung von Nachfolgevarianten. Diese oft als unangenehm empfundenen Themen werden gerne zurückgestellt und das Tagesgeschäft in den Vordergrund gerückt. So wird das Dringende schnell zum Feind des Wichtigen.

Emotionen als Hürden

Nachfolgeplanung ist häufig mit negativen Emotionen besetzt: Abgeben von Macht und Kontrolle, Verlust des Status als Unternehmer und Familienoberhaupt, Angst vor dem «schwarzen Loch» danach. Eine Nachfolgeregelung kann daher nur gelingen, wenn diese emotionalen Hürden genommen werden und der Unternehmer eine positive Einstellung zum ganzen Prozess bekommt. Dies gelingt ihm vor allem dann, wenn er seine persönliche Zukunft geklärt hat, sei dies, dass er sich auf seinen verdienten Ruhestand freut, oder dass er andere sinngebende Tätigkeitsfelder ausserhalb – oder innerhalb – der Firma findet.

Rationale Aspekte

Neben den emotionalen Hürden, die zu bewältigen sind, müssen organisatorische,

betriebswirtschaftliche, finanzielle, juristische und steuerliche Aspekte analysiert werden. Es gilt, ein Konzept zu erarbeiten, das auch den Privatbereich des Unternehmers mit einbezieht. Unabhängig von der gewählten Nachfolgevariante müssen die unterschiedlichen Aspekte zeitlich früh genug aufgegleist und die einzelnen Varianten mit ihren steuerlichen und rechtlichen Folgen seriös überprüft werden.

Beispiel 1

Ulrich Jüstrich Holding AG:
Von der Pattsituation zur Spaltung

Hansueli Jüstrich, Verwaltungsratspräsident der Ulrich Jüstrich Holding AG, betont, dass mit einer Nachfolgeregelung nie zu früh begonnen werden kann, sehr wohl aber zu spät. Ganz diesem Grundsatz folgend hat er seine Nachfolge bereits im frühen Alter von 42 Jahren geregelt. Doch zuvor musste er sich mit den historisch gewachsenen Strukturen auseinandersetzen. Sein Grossvater Ulrich Jüstrich legte 1930 in Walzenhausen den Grundstein für das Familienunternehmen, das auf natürliche Pflegeprodukte spezialisiert ist. Seine Nachfolge regelte dieser, indem er die Aktien des Unternehmens damals zu gleichen Teilen an seine drei Kinder verteilte. Nachdem die Tochter verstorben war, übernahmen die beiden Söhne Ernst und Hansruedi deren Anteile. Bald darauf übergab Ernst Jüstrich seinen Anteil an seine beiden Söhne Hansueli und Marcel. Nun waren sowohl die zweite wie auch die dritte Generation am Unternehmen beteiligt und z. T. aktiv darin tätig. Bald erkannten die beiden Familienstämme, dass sie zwar grundsätzlich die gleichen Ziele ins Auge gefasst hatten, sich aber für unterschiedliche Wege dorthin entscheiden wollten. Die unterschiedlichen Strategien führten zu einer Pattsituation. Die Teilhaber entschieden sich deshalb, einerseits die Firma neu zu organisieren (Professionalisie-

rung des Verwaltungsrates, externer Geschäftsführer) und andererseits Lösungsvarianten zu prüfen, um die Pattsituation zu überwinden. Ernsthaft in Betracht gezogen wurden die Varianten IPO (Initial Public Offering), Verkauf und Spaltung. Nach reichlichem Abwägen, Offenlegen aller Interessen und einer sauberen Analyse entschieden sich die beiden Familienstämme letztlich für eine Spaltung. Doch dann tauchten neue Fragen nach den Steuerfolgen, der Finanzierung und der neuen Struktur auf.

Fachexperten müssen hinzugezogen werden, und zwar aus den Bereichen:

- Bewertung
- Steuern
- Finanzierung

Die Familienstämme begannen die Diskussion im Januar 1999 und beendeten die Regelung der Unternehmensnachfolge schliesslich im Juni 2002 erfolgreich. Dieser Verlauf unterstreicht einmal mehr die Bedeutung des Zeitfaktors. Gute Entscheidungen brauchen eine gewissenhafte Prüfung und somit auch Zeit. Die Geschichte des Familienunternehmens Ulrich Jüstrich Holding AG zeigt aber auch, dass es besser sein kann, nicht immer den einfachsten Weg zu wählen. Hansueli Jüstrich betont, wie wichtig es ist, dass der Patron den Mut hat, aufgrund von individuellen Fähigkeiten zu entscheiden. Denn er ist der Überzeugung, dass diejenigen Nachfolger am Unternehmen teilhaben sollen, welche auch aktiv die Führung übernehmen.

¹Peter Schmid ist Partner, Steuer- und Rechtsberatung, St. Gallen, und Leiter KMU Ambition, Markus Langenegger ist Manager, KMU Ambition, Zürich.

Beispiel 2

Kilchenmann AG:

Über Umwege zur optimalen Lösung

Klaus Kilchenmann, Vizepräsident des Verwaltungsrates der Kilchenmann AG, Bern-Kehrsatz, spezialisiert auf Kommunikationstechnik, Telematik und elektronische Medien, sah ursprünglich seine Söhne als Nachfolger des vom Vater übernommenen Unternehmens. Doch der Umbruch in der Branche während der 90er-Jahre und die Wege, welche seine Söhne einschlugen, zwangen ihn, die bisherige Strategie zu überdenken und eine neue Nachfolgelösung für das Familienunternehmen zu suchen. Nach intensiven und offenen Gesprächen mit seinem langjährigen Mitarbeiter Herbert Wenger konnte er schon bald eine MBO-Lösung (Management-Buy-out) in Erwägung ziehen. So wurde 1998 der Entscheid zu einem Verkauf an das führende Management gefällt. In dieser Phase wurde Herbert Wenger erstmals bewusst, dass er ein völlig neues Verhältnis zu seinem Arbeitgeber hatte. Er wurde vom Angestellten zum Käufer des Unternehmens. Ein Schlüsselerlebnis für den heutigen Delegierten des Verwaltungsrates.

Bei der Ausführung des MBO legt Herbert Wenger den Schwerpunkt auf drei Bereiche:

- Businessplan
- Finanzierung
- Team

Herbert Wenger erachtet es als wichtig, dass ein seriöser Businessplan gerade auch für ein MBO erstellt wird und somit die Chancen und Risiken objektiv eingeschätzt werden können. Doch vor allem muss auch die Machbarkeit für das MBO-Team überprüft werden. Finanzierbarkeit und Finanzierungsmöglichkeiten mussten analysiert und Varianten überprüft werden. Eine solche Phase absorbiert Führungskapazitäten und erfordert sehr viel Engagement vom ganzen Kader. Hohe Anforderungen werden an das Team sowohl im menschlichen als auch im fachlichen Bereich gestellt. Die Kundennähe und die Mitarbeiterbetreuung dürfen aber auf

keinen Fall darunter leiden. Zudem müssen Kenntnisse im fachlichen und unternehmerischen Bereich, aber auch im Finanz- und Kostenmanagement vorhanden sein oder sonst eingekauft werden.

Um all diese Anforderungen zu erfüllen, organisierte das MBO-Team ein Kommunikations- und Kundenorientierungstraining und ein zusätzliches Training für alle Mitarbeitenden mit den Schwerpunkten Führung, Teamarbeit, Verkauf. Darüber hinaus zog das MBO-Team einen externen Berater bei, welcher sowohl das Team als Coach begleitete als auch fachliches Wissen einbrachte und bei der Konstruktion der «neuen» Kilchenmann AG behilflich war. So konnte eine steuergünstige Nachfolge organisiert und eine Finanzierung überhaupt ermöglicht werden. Herbert Wenger rechnet damit, dass der eigentliche Prozess des MBO im Jahre 2007, inklusive Rückzahlung der Darlehen, abgeschlossen ist.

Beispiel 3

4B Holding AG: Erfolgversprechende Perspektiven im Fokus

Hans-Ruedi Kronenberger führte ein gesundes und erfolgreiches Familienunternehmen in der vierten Generation: die Kronenberger AG in Ebikon, spezialisiert auf Fassadenbau. Innerhalb seiner Familie war jedoch keine Nachfolgeregelung möglich. Im Interesse der Kunden und der Mitarbeitenden lag ihm aber viel daran, sein Unternehmen nicht irgendeinem Investor mit unbekanntem Absichten zu verkaufen.

Drei Punkte waren Hans-Ruedi Kronenberger besonders wichtig:

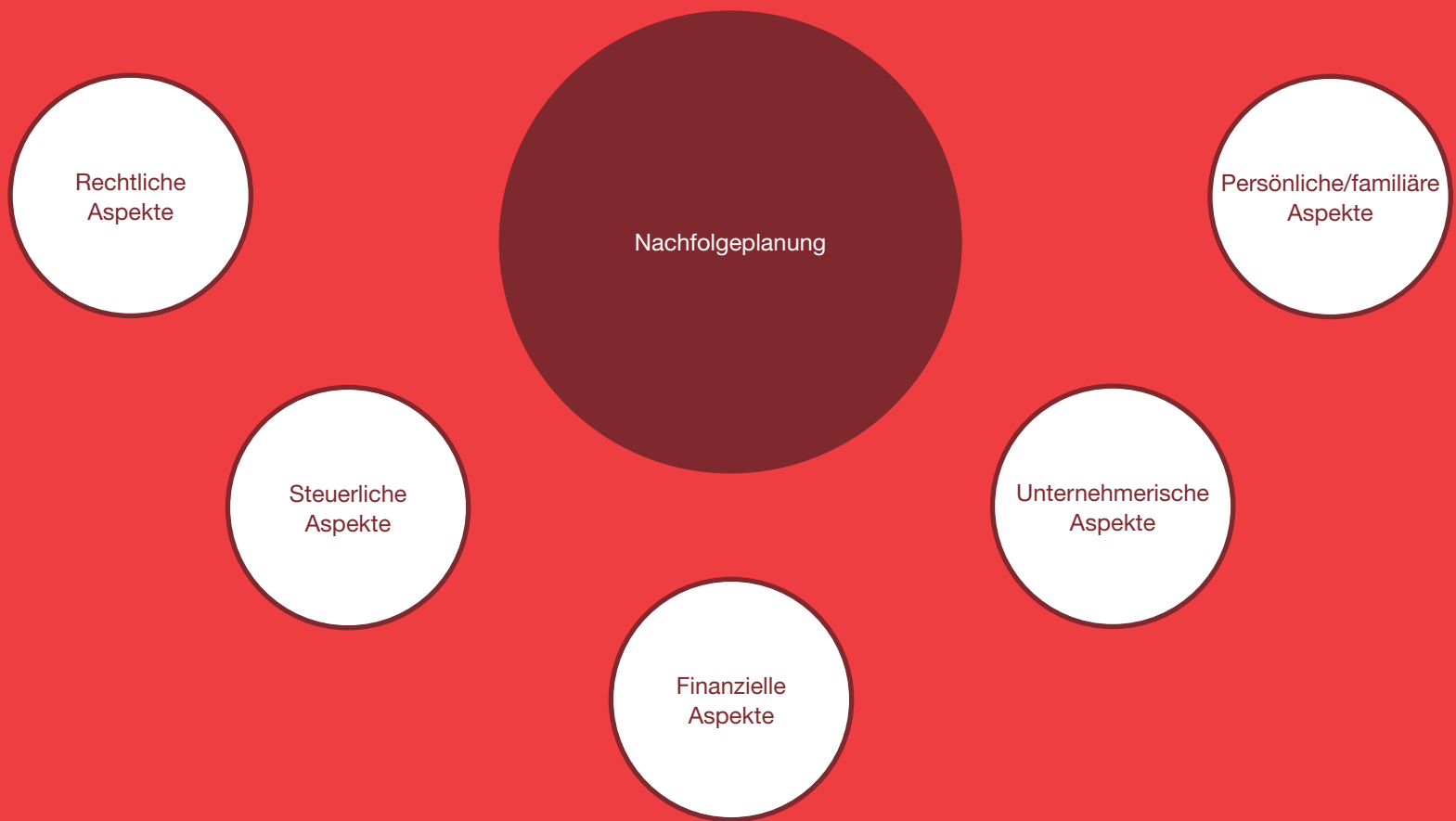
- Die Übergabe musste strategisch Sinn machen.
- Erfolgsausweis und Managementkapazitäten mussten vorhanden sein.
- Die Unternehmenskultur musste stimmen.

Auf der anderen Seite stand die 4B Holding AG in Hochdorf, welche sich auf Expansionskurs befand, den Markt analysierte und aufgrund dieser Analysen den strategischen Entscheid gefasst hatte, in das Geschäftsfeld «Fassaden» vorzudringen. Rechtzeitig kreuzten sich die Wege von Hans-Ruedi Kronenberger und den Brüdern Mark Bachmann, Vorsitzender der Geschäftsleitung, und Ivo Bachmann, Präsi-

Nachfolgeplanung:
Zu berücksichtigende Aspekte

dent des Verwaltungsrates der 4B Holding AG. Schnell erkannte man die Gemeinsamkeiten: erfolgreiche Familienunternehmen mit langer Tradition und ähnlicher Unternehmensphilosophie und -kultur, Qualitätsanbieter in ihrem Markt mit überschaubarer und angemessener Unternehmensgrösse. Diese gemeinsamen Voraussetzungen führten schnell auf beiden Seiten zum Entscheid, Verhandlungen aufzunehmen.

So wurden die Firmen bei den jeweiligen Aktionären vorgestellt, die Verhandlungsführer bestimmt, Unternehmensbewertungen in Auftrag gegeben und ein erstes unverbindliches Übernahmeangebot an die Kronenberger AG gemacht. Damit gliederte sich die Nachfolgeregelung grob in die drei Phasen Verhandlungen, Due Diligence und Vertragsabschluss. Gerade die Due Diligence wurde von Anfang an



von der 4B gefordert. Sie gab einen sehr guten und vollständigen Einblick in das zu übernehmende Unternehmen. Dies führte zum definitiven Übernahmeangebot und zum Vertragsabschluss.

Mark und Ivo Bachmann hatten nie die Absicht, die Kronenberger AG zu «fusionieren». Das zeigt sich auch darin, dass die Kronenberger AG weiterhin als eigenständige Tochtergesellschaft firmiert, auch wenn gewisse Einheiten gemäss Businessplan zusammengeführt wurden. Ihnen war im ganzen Prozess bewusst, dass eine solche Übernahme und damit verbunden die strategische Erweiterung ihres Geschäftsfeldes nur funktionieren kann, wenn die Schlüsselpersonen definiert, in den Prozess mit einbezogen und deren weitere Mitarbeit vertraglich geregelt ist. Diese Schritte konnten bis heute erfolgreich umgesetzt werden. Den ganzen Prozess bezeichnen Mark und Ivo Bachmann als noch nicht abgeschlossen. Sie rechnen mit weiteren zwei Jahren für die vollständige Integration.

Planung, Kompetenz und Organisation als Erfolgsfaktoren

Diese drei sehr unterschiedlichen, erfolgreichen Beispiele einer Nachfolgeregelung zeigen klar auf: Die Erfolgsfaktoren einer Nachfolgeplanung liegen in den Bereichen Zeitplanung, Kompetenzen und Projektorganisation.

Für eine seriöse Nachfolgeplanung muss in aller Regel mit einem Zeitraum von zwei bis fünf Jahren gerechnet werden. Soll ein Nachfolger erst noch aufgebaut oder sollen weitere Varianten ins Auge gefasst werden, kann dies aber ohne weiteres auch mehr als fünf Jahre in Anspruch nehmen. Da sich eine Nachfolgeplanung auf verschiedenste Bereiche auswirkt, braucht es die nötige Kompetenz in den Bereichen Steuern, Personal, Finanzen und Recht. Aber auch

emotionale Kompetenz ist gefordert: Sowohl Übergeber wie Nachfolger müssen fähig sein, einen Schritt zurückzutreten und sämtliche Optionen seriös zu überprüfen. Dabei ist das Naheliegende nicht unbedingt das Beste, weder für das Unternehmen, den Unternehmer, die Familie noch den Nachfolger. Dass eine gründliche Überprüfung aller möglichen Lösungen viel Zeit braucht, zeigen nicht nur die vorliegenden Beispiele, sondern bestätigt auch jeder Unternehmer, welcher sich bereits mit dieser Frage auseinandergesetzt hat. Es liegt auf der Hand, dass ein solcher Prozess entsprechend organisiert sein muss. Die grösste Herausforderung besteht jedoch darin, einen Weg zwischen Vernunft und Herz, Emotion und Kalkulation zu finden.

Weitere Informationen zum Thema finden Sie im Unternehmerbrevier «Nachfolgeplanung im Unternehmen» von PwC, zu bestellen bei: sonja.jau@ch.pwc.com.

Besteuerung strukturierter Finanzprodukte: Damit nach einem Verlust nicht noch der Fiskus zuschlägt.

Nicht nur die Anleger und die Emittenten strukturierter Produkte, sondern auch die Vermögensverwalter und Anlageberater müssen sich in der komplexen Materie der Besteuerung derivativer Finanzinstrumente auskennen, damit sich Anleger auch nach Steuern über eine gute Rendite mit Kapitalschutz freuen können.

andreas.risi@ch.pwc.com¹

Vermögenserträge sind steuerbar, Kapitalgewinne steuerfrei. Die Spur dieser an sich leicht verständlichen Binsenwahrheit verliert sich sehr schnell im Dickicht der undurchsichtigen Besteuerungspraxis in der Schweiz. Wenn eine veränderte Börsenmarktlage neue Instrumente verlangt, ist dies der richtige Zeitpunkt, sich die Besteuerungsregeln nochmals vor Augen zu führen.

Kapitalgarantierte Produkte

Viele der auf den Finanzmärkten angebotenen strukturierten Anlageprodukte garantieren einen minimalen Rückzahlungsbetrag. Derartige Instrumente verbinden eine risikoarme Kapitalanlagekomponente mit einem Risikoteil. Entscheidend für die Besteuerung und damit auch für den Geldbeutel des Anlegers ist die Frage, ob diese beiden Komponenten getrennt handelbar oder analytisch aufteilbar sind («transparente Besteuerung») oder nicht (Besteuerung als «intransparentes Produkt»). Der gesamte Wertzuwachs auf «intransparenten Produkten» unterliegt grundsätzlich als Vermögensertrag der Einkommenssteuer, also auch das eigentliche Kapitalgewinnelement.

Für die Anleger ist diese Besteuerungsregel dermassen unattraktiv, dass die Emittenten eine «transparente Besteuerung» anstreben müssen, um nicht die Gunst der Anleger zu verlieren.

Wenn die beiden Komponenten getrennt handelbar oder analytisch aufteilbar sind, gilt der Wertzuwachs auf dem Risikoteil als

steuerfreier Kapitalgewinn. Steuerbar hingegen bleiben die Vermögenserträge auf dem Kapitalanlageteil, die in der Regel durch die Rückzahlung des Papiers abgegolten werden. Da auch der Handwechsel überwiegend einmalverzinslicher Anlageinstrumente die Einkommenssteuer auslöst, muss der bis zur Veräusserung aufgelaufene Zins auf dem Kapitalanlageteil berechnet werden. Die Emittenten müssen hierzu mit der Telekom zusammen die Wertermittlung des Kapitalanlageteils für jeden Handelstag sicherstellen, damit die abrechnende Bank einen korrekten Beleg ausstellen kann. Quasi als Kehrseite der Medaille – des Vorteils der Steuerfreiheit von Kapitalgewinnen bei «transparenten» kombinierten Finanzprodukten – muss der Anleger auf dem Zinsanteil auch dann die Einkommenssteuer entrichten, wenn er auf dem Risikoteil eine Wertebusse hinnehmen muss. Wenn ein Anleger beispielsweise bei einem Finanzinstrument, das eine 90%ige Rückzahlung garantiert, aufgrund einer ungünstigen Entwicklung tatsächlich nur 90% des investierten Betrags zurückerhält, muss der Investor trotzdem die Zinskomponente versteuern. Viele Anleger sind sich dieses doppelten Risikos zu wenig bewusst, wenn sie ein vermeintlich sicheres Wertpapier erwerben.

In Zeiten sinkender Volatilitäten wird die Absicherung von risikobehafteten Investitionen wieder günstiger. Deshalb gewinnen auch die kombinierten Produkte mit Kapitalgarantie derzeit an Popularität. Die richtige Auswahl der Instrumente und die Kenntnis der Besteuerungspraxis sind zwingend notwendig, wenn sich der Anleger auch nach Steuern noch einer guten Rendite mit Kapitalschutz erfreuen möchte.

Instrumente mit Geld- oder Titellieferung

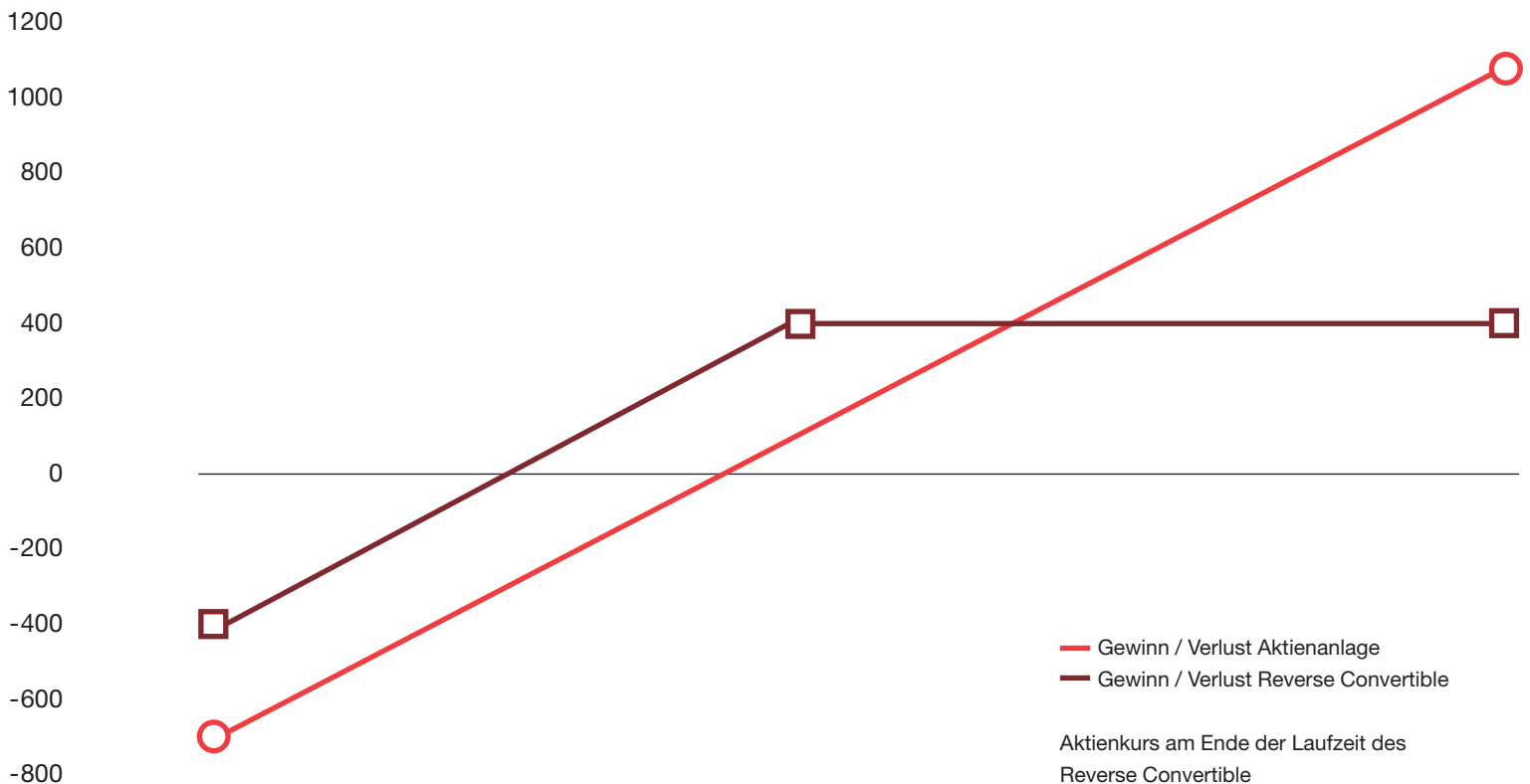
Die Eidgenössische Steuerverwaltung (EStV) befreit nach wie vor die erhaltenen Optionsprämien im Privatvermögen von der Einkommenssteuer. Diese Beurteilung ist vor allem für die so genannten Reverse-

Convertible- oder Discount-Produkte (wie REVEXUS, BLOC, GOAL, TORO usw.) von Bedeutung, bei deren Endfälligkeit der Anleger einen Titel erhält, falls der Börsenkurs der zugrunde liegenden Aktie unter einem bestimmten Schwellenwert liegt. Wenn der Börsenkurs über diesem Wert liegt, erhält der Anleger einen festen Betrag ausbezahlt. Wirtschaftlich betrachtet, liegt aus der Sicht des Investors je nach Betrachtungsweise eine Kombination aus einer Kapitalanlage und einer Put-Options-Verpflichtung oder eine Kombination von Kauf und Verkauf von verschiedenen Call-Optionen vor. Der Anleger verkauft quasi die Volatilität; er kann also in Zeit grösserer Unsicherheiten von den erwarteten, aber möglicherweise nicht eintretenden Kurschwankungen profitieren und entweder eine höhere Rendite erzielen oder den zugrunde liegenden Titel mit einem Discount erwerben.

Die Praxis der EStV unterscheidet zwischen Laufzeiten bis und mit einem Jahr und überjährigen Reverse-Convertible-Instrumenten: Gewinne auf den kurzfristigen Reverse Convertibles gelten als Kapitalgewinne; offensichtlich steht dabei die wirtschaftliche Betrachtungsweise der Kombination von Kauf und Verkauf verschiedener Call-Optionen im Vordergrund. Langfristige Reverse Convertibles gelten als Obligationen, was eigentlich sehr erstaunlich ist, weil der Investor gar keinen festen Rückzahlungsbetrag auf sicher hat. Bei langfristigen Produkten wie dem REVEXUS muss der Emittent die jährlichen Auszahlungen während der Laufzeit in die beiden Komponenten «Zinsen» und «Optionsprämien» gliedern. Nur die Ersteren sind einkommenssteuerpflichtig.

¹Dr. Andreas Risi ist Partner, Steuer- und Rechtsberatung, Zürich.

Gewinn und Verlust bei Aktienanlagen und Reverse Convertibles



Index- und Basketzertifikate

Index- und Basketzertifikate auf Aktien entsprechen in wirtschaftlicher Hinsicht einer Investition in Aktienmärkte (Indexzertifikate) bzw. Aktienkörbe (Basketzertifikate) oder neuerdings auch in andere zugrunde liegende Grössen wie Edelmetalle. Aus steuerlicher Sicht stellen Gewinne aus der Veräusserung herkömmlicher («klassischer») Zertifikate beim privaten Investor einen steuerfreien Kapitalgewinn dar. Dagegen qualifizieren Ausgleichszahlungen (auch ein Emissionsdiskont sowie ein Rückzahlungsgio) als Vermögensertrag. Da der Emittent klassischer Basket- und Indexzertifikate keinen festen Rückzahlungsbetrag garantiert, liegt keine Obligation vor. Im Gegensatz zu herkömmlichen Zertifikaten auf Aktienbaskets oder -indizes bewirtschaftet der Emittent die dynamischen Zertifikate. Trotz Änderung der Zusammensetzung des Index bzw. des Baskets während der Laufzeit wird aus steuerlicher Sicht weiterhin von einem «klassischen Zertifikat» ausgegangen, wenn die folgenden Bedingungen kumulativ erfüllt sind:

- Die im Index bzw. Basket enthaltenen Aktien, Rohstoffe, Edelmetalle usw. werden nach genau definierten Kriterien selektioniert und bewirtschaftet.
- Die massgeblichen Kriterien sind in den Spezifikationen festzuhalten und dürfen während der Laufzeit nicht verändert werden.
- Die für den Zweck der Zertifikatsemission errichteten Indizes bzw. Baskets sind unbefristet und beim zuständigen Patentamt als Handelsmarke registriert.

Dynamische Zertifikate, welche die oben stehenden Bedingungen nicht erfüllen, werden grundsätzlich als anlagefondsähnliche Vermögen qualifiziert mit den entsprechenden Folgen im Bereich der Steuern und allenfalls des Aufsichtsrechts. Zertifikate ohne feste Laufzeit qualifizieren explizit als klassische bzw. dynamische Zertifikate gemäss oben stehenden Ausführungen, wenn dem Investor ein jährliches Kündigungsrecht eingeräumt wird. Vorsicht ist bei Basketzertifikaten auf Obligationen und auf Anlagefonds angebracht. Da bei Bond-Zertifikaten der Zertifikatsinhaber dieselben Chancen und Risiken trägt wie ein gewöhnlicher Obligationär, qualifi-

zieren Bond-Zertifikate selber als Obligation und unterliegen somit in analoger Weise den Vorschriften über die Besteuerung von Obligationen. Auch bei den Zertifikaten auf Anlagefonds wird auf die steuerliche Behandlung der Basiswerte verwiesen, d.h., das Zertifikat selbst qualifiziert steuerlich wiederum wie ein Anteilschein an einem Anlagefonds.

Aufmerksamkeit zahlt sich aus

Nicht nur die Anleger und die Emittenten strukturierter Produkte, sondern auch die Vermögensverwalter und die Anlageberater müssen sich in der komplexen Materie der Besteuerung derivativer Finanzinstrumente bestens auskennen. Das Risiko, einen Verlust einzustecken und trotzdem Steuern zu bezahlen, lauert überall. Nur wer sich im Dschungel der Besteuerungsregeln sehr gut auskennt, kann bei Anlagen in strukturierte Finanzprodukte eine optimierte Rendite nach Steuern erzielen.

Steuerstandort Schweiz: Wie kann man als vermögende Privatperson Steuern sparen?

Wie attraktiv ist unser Land für Menschen mit überdurchschnittlichem Vermögen oder Einkommen überhaupt noch? Und wann lohnt es sich, einen Steuerberater zu konsultieren? **Antworten von Matthias Schweighauser¹.**

Ist der Steuerstandort Schweiz für vermögende Schweizer Private überhaupt noch attraktiv – oder sind diese gegenüber vermögenden Ausländern, die Spezial-Deals erhalten, benachteiligt?

Der Steuerstandort Schweiz darf mit einigen Abstrichen immer noch als attraktiv bezeichnet werden für vermögende Schweizer Private. Allerdings spielt die Wahl des Wohnsitzes eine zentrale Rolle. Man kann auch nicht sagen, dass Schweizer Private gegenüber vermögenden Ausländern benachteiligt seien. Zwar ist es so, dass gewisse vermögende Ausländer einer wesentlich tieferen Steuerbelastung ausgesetzt sind als Schweizer Private. Dies beruht aber auf der Anwendung der so genannten «Besteuerung nach dem Aufwand», welche gesetzlich geregelt ist. Dabei handelt es sich um die Anwendung einer besonderen Bemessungsgrundlage für die Steuern und nicht einen Spezial-Deal. Eine solche Besteuerung ist aber nur bei Vorliegen ganz bestimmter Voraussetzungen anwendbar und käme aus diesem Grund für viele Schweizer Bürger ohnehin nicht in Frage. Die bei einer Besteuerung nach dem Aufwand resultierende Steuerbelastung ist zudem in absoluten Zahlen immer noch recht hoch, was nicht immer erkannt wird.

Wann lohnt es sich, einen Berater zu konsultieren?

Bei komplexen Einkommens- und Vermögensstrukturen, interkantonalen und internationalen Sachverhalten oder, ganz allgemein, bei einer hohen Grenzsteuerbelastung. Der Beizug eines Beraters ist

aber auch empfehlenswert vor grösseren Veränderungen der persönlichen Verhältnisse wie beispielsweise bei Änderung des Zivilstands, Unternehmensnachfolge, Aufgabe der Erwerbstätigkeit oder Wohnsitzverlegung ins Ausland. Dadurch kann im Übrigen nicht nur sichergestellt werden, dass die Steuerbelastung möglichst reduziert wird, sondern auch, dass der Anleger seinen Pflichten als Steuerzahler vollumfänglich und termingerecht nachkommt.

Was dürfen vermögende Privatanleger von der Steuerberatung erwarten?

In erster Linie eine flexible und langfristige Optimierung der Steuerbelastung unter Minimierung allfällig bestehender Steuerrisiken. Dabei sind sowohl die individuelle Situation als auch die mittel- und langfristigen Ziele des Kunden im Rahmen einer umfassenden Finanzplanung zu analysieren und die Massnahmen für eine Senkung der Steuerbelastung darauf abzustimmen.

Was kann der Steuerberater, angesichts schrumpfender Steuerschlupflöcher überhaupt noch tun?

Eine langfristig angelegte Steueroptimierungsstrategie kann nicht bloss auf dem kurzfristigen Ausnutzen so genannter Schlupflöcher beruhen. Mit einer sorgfältigen und in die Zukunft gerichteten Planung kann auch ohne Schlupflöcher eine Reduktion der Steuerbelastung erreicht werden.

Wie weit darf der Steuerberater gehen? Wo sind ihm Grenzen gesetzt?

Die Steuergesetzgebung, die in der Schweiz oft eine differenzierte Auslegung ermöglicht, setzt ganz automatisch die Grenzen. Lösungen, welche zu einer möglichen Steuerhinterziehung führen, sind tabu. So-

dann muss der Steuerberater seinen Kunden über allfällige Steuerrisiken informieren, welche eine Lösung beinhalten kann. Der Kunde sollte es also wissen, wenn die Möglichkeit besteht, dass der Fiskus einen Sachverhalt oder eine Lösung anders qualifiziert als der Steuerpflichtige oder sein Berater.

Ist damit zu rechnen, dass die gesamte Steuerbelastung in der Schweiz in den nächsten Jahren weiter stark zunimmt?

Hier spielt die Entwicklung der Konjunktur eine wichtige Rolle. Zudem ist das starke Wachstum der Steuerquote sicher auch zusammen mit dem Ausbau der staatlichen Aufgaben und Leistungen in den vergangenen zehn Jahren zu sehen. Entsprechend ist der Wille der politischen Entscheidungsträger massgebend für eine Trendumkehr. Aufgrund der gegenwärtigen Konstellation sehe ich jedoch relativ optimistisch in die Zukunft und hoffe, die entsprechenden Entscheidungsträger werden sich für eine moderate Steuerbelastung einsetzen, so dass die Schweiz für Unternehmen, Unternehmer und Private attraktiv bleibt.

¹Matthias Schweighauser ist Partner, Private Clients Tax and Legal Services, Basel. matthias.schweighauser@ch.pwc.com

Basel II

Umgangssprachliche Bezeichnung für die Neufassung der Eigenkapitalvereinbarungen von 1992 (Basel I) durch den in Basel tagenden Ausschuss für die Bankenaufsicht. Dieser Ausschuss setzt sich aus Vertretern der Zentralbanken sowie der Bankenaufsichtsbehörden der Staaten Belgien, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien, Japan, Kanada, Niederlande, Schweden, Schweiz, USA und Luxemburg zusammen. Ziel dieser Vereinbarung (sie wird auch als «Eigenkapital-Unterlegung bei der Kreditvergabe» bezeichnet) ist es, die wirtschaftlichen Risiken von Kreditvergaben besser als bisher zu erfassen. Zum Beispiel, indem ein neues Ratingverfahren eingeführt wird, das die Bonität von Unternehmen und Betrieben prüft und erkennbar macht. Weiter sollen für verschiedene Bereiche des Bankgewerbes erweiterte Offenlegungspflichten eingeführt werden. Die Erarbeitung der Vereinbarung Basel II begann 1999 und soll Ende 2006 mit dem In-Kraft-Treten abgeschlossen sein. Basel II ist für überdurchschnittlich stark von Krediten abhängige kleine und mittlere Unternehmen bedeutsam, vor allem hinsichtlich Kreditvergabe und -konditionen.

Leveraged Buy-out (LBO)

Kreditfinanzierter Kauf eines Unternehmens durch eine Investorengruppe, die dabei wenig oder kein eigenes Kapital investiert. Stattdessen gibt sie zum Beispiel bis zur Höhe des Kaufpreises Anleihen (Junk-Bonds) aus, wobei die Zins- und Tilgungszahlen aus den laufenden Einnahmen oder dem Verkauf von Teilen des erworbenen Unternehmens geleistet werden. Leveraged Buy-outs dienen in der Regel dazu, durch den Weiterverkauf besonders der noch Gewinn bringenden Unternehmensbereiche möglichst bald einen Gewinn zu erzielen. Demgegenüber soll durch die kreditfinanzierte Übernahme durch das eigene Management (Management-Buy-out [MBO]) der Bestand des Unternehmens langfristig gesichert werden.

Fairness Opinion

Ein Bericht, in welchem ein gebotener Preis für Eigenkapitalanteile oder ein Austauschverhältnis aus finanzieller Sicht auf seine Angemessenheit überprüft wird. Das Ergebnis dieses Berichts ist die Taxierung als fair oder unfair. Die Fairness Opinion richtet sich meistens an den Verwaltungsrat und wird von diesem den Aktionären zur Verfügung gestellt. Die Fairness Opinion wird hauptsächlich im Zusammenhang mit strategischen Unternehmensentscheidungen, wie Fusionen oder Akquisitionen, von unabhängigen Experten erstellt. Während bei Akquisitionen oder Verkäufen die absoluten Werte entscheidend sind, spielen bei der Beurteilung von Fusionen die Gleichbehandlung – und somit die relativen Werte – für das Austauschverhältnis die entscheidende Rolle. Für die Führungsorgane bildet die Fairness Opinion eine Entscheidungsgrundlage. Für Aussenstehende schafft sie Transparenz für die Entscheidungsfindung. Damit eine Fairness Opinion abgegeben werden kann, sind umfangreiche Bewertungsarbeiten nötig.

Wirtschaftsdelikte

Während der letzten beiden Jahre wurden weltweit 37 Prozent aller Unternehmen Opfer von Betrügern. Dies verursachte einen durchschnittlichen Schaden von über US\$ 2 Mio. Die Spitzenreiter in Sachen Wirtschaftskriminalität sind Afrika mit 51 Prozent und Nordamerika mit 41 Prozent betroffener Unternehmen. In der Schweiz wurden 24 Prozent der Unternehmen Opfer von Wirtschaftsdelikten. Für die kommenden fünf Jahre erwartet der Grossteil der Unternehmen eine Zunahme der Fälle. Vermögensveruntreuung wird derzeit weltweit von 35 Prozent und in der Schweiz von 39 Prozent der Unternehmen als grösstes Betrugsrisiko angesehen.

PCAOB

Der Sarbanes-Oxley Act (SOA) schaffte eine staatliche Revisionsaufsicht, das Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). Gegenstand der Aufsicht sind die Einhaltung der strengen Anforderungen an die Qualität der Abschlussprüfung sowie die Unabhängigkeit der Revisionsstelle. Jede Revisionsgesellschaft eines Unternehmens, das an einer US-Börse kotiert ist, muss sich bei dem PCAOB registrieren lassen und unterliegt damit dessen Qualitätskontrollen.

Der integrierte Ansatz zu
M&A-Transaktionen

Strategie

Strategische Bedeutung der
Transaktion

Identifikation von Zielunternehmen
(Akquisition)

Quantifizierung Kosten und Synergien

Letter of Intent

Bewertung

Due Diligence

Quantifizierung erzielbarer
Synergien

Bewertungsmodell

Erfolgsrezept für M&A-Transaktionen:

Die kritischen Punkte in jeder Prozessphase unter Kontrolle haben.

Ein gut strukturierter und dokumentierter M&A-Prozess ist sowohl ein entscheidender Bestandteil der Corporate-Governance-Verantwortung als auch ein bedeutender Beitrag zum Erfolg einer Akquisition.

philipp.hofstetter@ch.pwc.com¹

amity.forrest@ch.pwc.com¹

barbara.brauchli@ch.pwc.com¹

In den letzten Monaten und Jahren sind verschiedene internationale wie auch nationale Unternehmen durch ihren Zusammenbruch oder durch schwerwiegende finanzielle Schwierigkeiten in die Schlagzeilen geraten. Der Auslöser dieser Schwierigkeiten lag häufig in fehlenden bzw. fehlgeschlagenen Akquisitionsstrategien und mangelnder Corporate Governance bei der

Durchführung der Transaktion. Dies dürfte auch der Grund dafür sein, warum man in der letzten Zeit wieder mehr Seriosität und Professionalität bei der Analyse antizipierter Transaktionen sieht. Transaktionen sind schwieriger, komplexer und wettbewerbsintensiver geworden. So konkurrieren in Auktionsverfahren strategische Käufer mit transaktionserprobten Private-Equity-Häusern, was latent die Gefahr birgt, dass der Gewinner des Verfahrens möglicherweise einen (zu) hohen Preis für den Zuschlag bezahlt. Bei der steigenden Transparenz in den internationalen Kapitalmärkten wird dies von den Behörden, aber immer öfter auch von den eigenen Aktionären unter die Lupe genommen. Entscheide über Fusionen, Akquisitionen,

Allianzen und Verkäufe von Unternehmungen oder Unternehmensteilen gehören daher zu den folgenreichsten Schritten, die von Unternehmen eingeleitet werden können. Angesichts der finanziellen Risiken der Transaktion kommen der Qualität der Entscheidungsgrundlagen und dem Prozessmanagement fundamentale Bedeutung zu. Es ist daher besonders wichtig, dass Entscheidungen über Transaktionen nur nach eingehender Analyse der Auswirkungen der geplanten Transaktion auf das bisherige und künftige Geschäft des Unternehmens in einem Umfeld wirksamer Kontrolle getroffen werden.

¹Dr. Philipp Hofstetter (Corporate Finance), Amity Forrest (Transaction Services) und Barbara Brauchli (Tax M&A) sind Partner, PricewaterhouseCoopers Zürich.

Abschluss

Verhandlung (basierend auf Due-Diligence-Erkenntnissen)

Festlegung von Walk-away-Bedingungen

Absicherung durch Garantieklauseln

Integration

Umsetzung Integrationsstrategie

Konsolidierung Mehrwert

Erfolgsprüfung

Überwachung

Überwachung und Beurteilung des Transaktionserfolges

Ex-post Assessment (Ablauf, Kosten und Synergien)

Die fünf Phasen einer M&A-Transaktion.

Grundsätzlich kann jede M&A-Transaktion im Hinblick auf eine strukturierte und replizierbare Vorgehensweise in fünf Phasen gegliedert werden:

1. Strategie

In dieser Phase sollte festgelegt werden, welche Ziele angestrebt und auf welche Weise sie erreicht werden können. Geht aus diesem (hier sehr vereinfacht dargestellten) Prozess hervor, dass Wachstum mittels strategischer Akquisitionen erreicht werden soll, so gilt es im nächsten Schritt, geeig-

nete Zielunternehmen zu identifizieren und im weiteren Prozess genauer zu untersuchen. Abzuklären ist die strategische Bedeutung der Transaktion für die Umsetzung der Geschäftsstrategie und die weitere Entwicklung des Unternehmens. Dies bedingt den Entwurf eines White Paper, welches die der Transaktion zugrunde liegenden strategischen Zielsetzungen und die Aufstellung von klaren finanziellen Kennzahlen dokumentiert. Dieses White Paper gilt in der Folge als grundlegender Massstab für den Transaktionserfolg. Zudem sind die Kosten und allfällige Synergien zu quantifizieren. All-

fällige Deal Breakers, die bereits in dieser Phase absehbar sind, sollten konsequent zu einem Abbruch dieses spezifischen Transaktions-Szenarios führen. Ein solches Vorgehen erlaubt es, frühzeitig alternative Möglichkeiten aufzudecken.

Bevor die Strategie und eine erste Einschätzung des Transaktionserfolgs dem Investitions-Komitee nicht eindeutig erklärt werden können, sollte nicht im Detail in die Bewertungsphase einer Transaktion eingetreten werden. Allerdings sollte eine Grobbewertung erstellt werden, um festzustellen, ob man sich die Zielgesellschaft überhaupt leisten kann. Ist dies der Fall, kann man damit beginnen, eine unverbindliche Absichtserklärung (Letter of Intent – LOI) zu verhandeln. Damit werden die Bedingungen der Transaktion grob dokumentiert, bevor eine formale Due Diligence durchgeführt wird.

Indikationen für einen schlecht aufgegleisten M&A-Prozess:

- Wenn die Entscheidungsgewalt innerhalb der Gesellschaft nicht klar geregelt ist und die in den einzelnen Phasen eingesetzten Teams und Individuen nicht das nötige Know-how bzw. die nötige Erfahrung mitbringen, um eine professionelle Durchführung der Transaktion zu gewährleisten.
- Wenn sich CEOs und CFOs in eine suboptimale Transaktion «verlieben» und aufgrund fehlender oder mangelnder Corporate Governance (z.B. Überwachung durch den Verwaltungsrat) diese Transaktion auch zum Abschluss bringen.
- Wenn die Evaluation der Transaktion (Due Diligence und Bewertung) nicht mit der notwendigen Sachkompetenz durchgeführt wird.

2. Bewertung

In der Bewertungsphase wird eine standardisierte, unbeeinflussbare und replizierbare Due-Diligence-Prüfung durchgeführt. Diese Prüfung bietet die Möglichkeit, das

Geschäft und die Werttreiber zu verstehen, die Qualität der historischen Informationen und die Realisierbarkeit von Synergien zu verifizieren sowie Chancen, Risiken und Deal Breakers noch vor dem Abschluss und der Umsetzung der Transaktion zu identifizieren.

Ein Projektverantwortlicher (idealerweise vollamtlich) ist zu bestellen, der für die operative Leitung der Transaktion inklusive Due Diligence und das Erreichen der vorgängig definierten Zielsetzungen verantwortlich ist.

Ein nachvollziehbares Bewertungsmodell hilft bei der Ermittlung und Aushandlung eines vorteilhaften Kauf- bzw. Verkaufspreises. Das Bewertungsmodell umfasst in der Regel im Minimum ein Basisszenario und ein so genanntes Synergieszenario unter Berücksichtigung der Integrationskosten. Die aus der Due-Diligence-Prüfung gewonnenen Erkenntnisse und identifizierten Problembereiche müssen quantifiziert werden und ins Bewertungsmodell einfließen. Nur so wird gewährleistet, dass man für die Transaktion einen angemessenen Preis bezahlt.

3. Abschluss

Nach der Bewertungsphase folgt die Abschlussphase. In dieser Phase stehen die wirksame Umsetzung der aus der Due-Diligence-Prüfung resultierenden Ergebnisse, das Aushandeln eines vorteilhaften Deals mit akzeptablen Risiko-Parametern sowie die Festlegung von Walk-away-Bedingungen im Vordergrund. Keinesfalls sollte mit der Lösung der in der Bewertungsphase identifizierten Probleme bis zum Transaktionsabschluss gewartet werden. Möglichkeiten sind, entweder eine Berichtigung des Bewertungsmodells vorzunehmen, eine Verhandlungsposition zu diesem Thema zu formulieren oder die identifizierten Probleme, sofern möglich, über die Garantieklauseln im Kaufvertrag abzudecken.

Eine Transaktion sollte nicht zu früh im Verhandlungsprozess der Öffentlichkeit bekannt gegeben werden, da dadurch ein bedeutender Teil des Verhandlungsspielraums verloren gehen kann. Eine vorzeitige Publikation sollte nur erwogen werden, wenn sie eindeutige Vorteile bringt.

4. Integration

Die Integrationsstrategie ist zielgerichtet mittels klar definierter Verantwortlichkeiten und Meilensteine umzusetzen. Nur so lassen sich die erwarteten Synergien im vorgesehenen Zeitrahmen erreichen. Verzögerungen in der Umsetzung können letztlich zum Scheitern der Akquisition oder zu einem substantiellen Verlust an Mehrwert führen.

5. Überwachung

Abschliessend ist eine kritische Überwachung und Beurteilung des tatsächlichen Transaktionserfolgs im Vergleich zu den ursprünglichen Erwartungen und vorgängig definierten Planwerten vorzunehmen. Und zwar durch eine isolierte Betrachtung und Bewertung des eigentlichen Kerngeschäfts und der verifizierbaren Einflussfaktoren der durchgeführten Transaktion. Das Ziel ist, notwendige Korrekturen aufzuzeigen und umzusetzen.

Fazit

Ein formalisierter und replizierbarer M&A-Prozess hilft:

- Zeit, Kosten und Ärger zu sparen.
- Die Qualität der Entscheidungen und deren Transparenz zu erhöhen.
- Auch lange nach vollzogener Transaktion den Nachweis zu erbringen, dass alle handelnden Parteien ihre Verpflichtungen gegenüber den Stakeholdern, im heutigen Umfeld erhöhter Verantwortung, wahrgenommen haben.



Studie «PwC Swiss wide survey on Merger Law»: M&A-Verantwortliche begrüssen das neue Fusionsgesetz.

88 Prozent aller M&A-Verantwortlichen sind davon überzeugt, dass das neue Fusionsgesetz mehr Flexibilität für Neuorganisationen und M&A-Transaktionen bietet. Diese Erkenntnis geht aus der Studie «PwC Swiss wide survey on Merger Law» hervor, für welche PricewaterhouseCoopers die M&A-Verantwortlichen von grösseren Schweizer Unternehmungen befragte. Das neue Fusionsgesetz wird laut Studie als eine formelle Vereinfachung der Transaktionen zwischen Konzerngesellschaften (Vermögensübertragung im Konzern) sowie der rechtlichen Anforderungen für Sachübernahmen im Zuge von Transaktionen angesehen. Die Studie zeigt auch, dass betrieblich motivierte Entscheidungen grundsätzlich Vorrang vor steuerlichen Gesichtspunkten haben. Dies gilt selbst im Falle einer Quasifusion, bei der ein Austausch von Beteiligungsrechten stattfindet, wo neu selbst Beteiligungen von unter 20 Prozent steuerfrei übertragen werden können. Die Erleichterungen bezüglich der Wertpapierumsatzsteuer werden von 54 Prozent der M&A-Verantwortlichen begrüsst. 87 Prozent der Befragten setzen laut Studie Ad-hoc-Teams für M&A-Transaktionen ein, welche aus internen und externen Spezialisten zusammengestellt sind. Lediglich 13 Prozent verfügen über feste interne M&A-Teams.

Die Studie «PwC Swiss wide survey on Merger Law» kostet CHF 250 und kann bestellt werden bei: sonja.jau@ch.pwc.com.

Events, Publikationen und Analysen: Aktuelles Fachwissen zum Bestellen.

Publikationen:

European Business Forum (EBF) ist eine vierteljährlich erscheinende Businesspublikation, die auf Führungskräfte in aller Welt ausgerichtet ist. EBF hat sich zum Ziel gesetzt, durch das Zusammenführen von Unternehmensführern, Akademikern und unabhängigen Beratern die europäische Stimme im internationalen Dialog über Management-Themen zu erheben. EBF erscheint viermal jährlich auf Englisch, 96 Seiten, 110 Euro p.a., gegen Rechnung. Weitere Informationen: www.ebfonline.com
Abonnieren bei: sonja@ebfonline.ch



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.



Global CEO Survey 2004 Über 80 Prozent von rund 1400 weltweit befragten Führungskräften erwarten ein erstes Umsatzwachstum innerhalb von 12 Monaten und einen zweiten Wachstumsschub innerhalb der nächsten drei Jahre. Die grösste Bedrohung für das Wachstum sehen die CEOs in der zunehmend härteren Konkurrenzsituation, im Verlust einer Schlüsselperson, in der Überregulierung, in den Währungsschwankungen oder im Terrorismus. Ein rigoroses Risikomanagement werten die CEOs weltweit als wesentlich für die Rentabilitätssteigerung. Die Mehrheit der CEOs in Europa geben sich selbstbewusst, wenn es um die Einhaltung der Richtlinien der Corporate Governance geht. Die Studie «Global CEO Survey 2004» kann kostenlos bestellt werden bei: sonja.jau@ch.pwc.com

Events:

Swiss Economic Forum – Best Practice.
Freitag, 22. Oktober 2004, Thun.

Die Veranstaltung richtet sich an aktive und zukünftige Jungunternehmer aus der Schweiz und den Nachbarländern. Das Programm besteht aus einer Kombination von Referaten von Top-Unternehmern und Wissens-Workshops. Zudem sind interessante Rahmen- und Networkingveranstaltungen geplant. Jeder Teilnehmer kann sein individuelles Programm aus der Fülle der Angebote selber zusammenstellen. Weitere Informationen: www.swissecconomic.ch

BioScience, Business & Health Forum:
The Future of Medicine, Zürich.
Dienstag, 21. September 2004: Diabetes.
Dienstag, 2. November 2004: Krebs.

Ziel der Veranstaltungen ist es, ein Wissensnetzwerk zum Thema zukunftsweisende medizinische Wissenschaften aufzubauen und über die Fortschritte dieser schnell wachsenden Industrie zu informieren. Die moderne Medizin hat mit allen Mitteln den Kampf gegen die schwersten Krankheiten unserer Zeit aufgenommen. Die BioScience, Business & Health-Foren werden von «First Tuesday» organisiert. Weitere Informationen und Anmeldung: www.firsttuesday.ch



Neue Leader, neue Solidität: Russland holt auf.

Wachstumsraten über 6 Prozent, der Binnenmarkt für Verbraucher wächst: Russland ist auf dem Weg zur Wirtschaftsmacht. Treibende Kraft ist eine neue Generation von Leadern. Zu ihr gehören unsere Gesprächspartner Oleg Kiselev, Vorsitzender der Investmentbank Renaissance Capital, und Alexander Abramov, Chef des Stahlkonzerns EvrazHolding.



Oleg Kiselev



Manchmal können die Dinge so sein wie im Schachspiel.

Eine Rochade, und die Situation hat sich von Grund auf verändert. Ein solcher Schachspieler ist Oleg Kiselev. Er sitzt im lichtdurchfluteten Bürogebäude der Investmentbank Renaissance Capital direkt neben dem Amtssitz von Moskaus Bürgermeister Jurij Luschkow im Zentrum der Stadt, in einem sachlich eingerichteten Büro. Dass der ehemalige Naturwissenschaftler einmal zu den wichtigsten Business-Leadern des Landes gehören würde, hätte er vor 15 Jahren nicht einmal zu träumen gewagt. Kürzlich ist Oleg Kiselev zum zweiten Mal als «Banker des Jahres» ausgezeichnet worden. «Zwischen meiner heutigen Karriere als Geschäftsmann und meiner wissenschaftlichen Vergangenheit sehe ich überhaupt keinen Zusammenhang», sagt er lachend, «ausser vielleicht, dass mich meine mathematischen Fähigkeiten gelehrt haben, streng logisch zu denken.» Investmentbanking hat Kiselev nie gelernt, aber er ist inzwischen in diesem Fach so gefragt wie

kaum ein Zweiter in Russland. Er ist kein Glücksspieler, er ist ein Stratege. Leute wie Oleg Kiselev repräsentieren heute in Russland einen Zeitgeist, der auf Solidität setzt. Längst schon sind die Aufregungen der Perestroika und die manchmal etwas abenteuerlichen Herausforderungen der Jelzin-Zeit Vergangenheit. «Anfangs», sagt Kiselev, der zu den ersten freien Unternehmern Russlands gehörte, «hatten wir das Gefühl, die Perestroika sei nur ein vorübergehendes Spiel der Kommunisten. Die Situation änderte sich 1991 mit dem Zerfall der Sowjetunion. Doch was Geschäftsleben wirklich bedeutet, was international akzeptierte Massstäbe sind, das haben wir erst nach der Rubelkrise 1998 gelernt.» Damals – der Rubel war im freien Fall und der Staatshaushalt marode – konnten viele Investoren dem Land nicht schnell genug den Rücken kehren. Manche allerdings sind geblieben – und es hat sich gelohnt.

Russlands Zukunft als Wirtschaftsstandort wird heute von Fachleuten einstimmig als positiv eingeschätzt. «Wir glauben, dass die russische Wirtschaft sich besser entwickelt und bessere Ergebnisse erzielt als viele andere Länder», sagte die stellvertretende IWF-Chefin Anne Krueger letztes Jahr bei einem Besuch in Moskau. Der Chefökonom der Weltbank in Moskau, Christoph Rühl, bestätigte kürzlich diese positive Prognose. In den letzten vier Jahren hat Russland – zum ersten Mal seit dem Ende der Sowjetunion – eine Zeit politischer und wirtschaftlicher Stabilität erlebt. Die Wachstumsraten lagen bei durchschnittlich 6,8 Prozent und damit deutlich höher als im übrigen Osteuropa mit nur 4,7 Prozent. Der private Konsum hat sogar um 8,4 Prozent jährlich zugenommen, nachdem er in den letzten Jahren der Jelzin-Ära rückläufig war. Die Arbeitslosenrate ist von 12,5 auf 8,8 Prozent gesunken, der Staatshaushalt ist ausgegli-

In den letzten vier Jahren hat Russland, zum ersten Mal seit Ende der Sowjetunion, eine Zeit politischer und wirtschaftlicher Stabilität erlebt.



In Russland wächst ein neuer Mittelstand heran. Das hat unmittelbare Folgen für die Wirtschaft: Der private Konsum nimmt jährlich um 8,4 Prozent zu.



Das Klima für ausländische Investoren hat sich deutlich verbessert, wie ein Forum der russischen Zeitschrift «Expert», der «Financial Times» und PricewaterhouseCoopers feststellen konnte.

chen. Russland holt mit grossen Schritten auf. Auch in den Kernbereichen seiner traditionellen Industrien. Alexander Abramovs Stahlkonzern EvrazHolding beispielsweise ist ein Erfolgsprodukt der Krise von 1998. Damals sanierte Abramov mit Hilfe des internationalen Konzerns Duferco bankrotte sibirische Kombinate und machte sie zu profitablen und weltmarktfähigen Unternehmen. Abramovs Philosophie: Erst muss das Management stimmen, bevor grosse Investitionen sinnvoll sind. Auch er steht für den neuen Zeitgeist russischer Solidität. Das Klima für ausländische Investoren hat sich deutlich verbessert, wie ein Forum der russischen Zeitschrift «Expert», der «Financial Times» und PricewaterhouseCoopers erst dieses Frühjahr in London feststellen konnte. Die vielleicht hoffnungsvollsten Signale sendet das schwedische Möbelhaus IKEA aus, das zwischen Moskau, St. Petersburg und dem sibirischen Nowosi-

birsk in den nächsten Jahren in 20 neue Märkte investieren will. Die Schweden rechnen mit sieben Millionen russischen Kunden und erwarten ab 2005 den Eintritt in die Gewinnzone. Schon heute, so Lennart Dahlgren, IKEA-Generaldirektor für Russland, zählen die bereits existierenden zwei Moskauer Märkte «zu den erfolgreichsten der Welt». Langsam bildet sich in Russland eine Mittelklasse heraus. Doch der lange Weg Russlands zu den Segnungen des Westens ist keine Strasse ohne Hindernisse. Zu sehr war das Wachstum der letzten Jahre hauptsächlich Ergebnis einer durch hohe Ölpreise hervorgerufenen Glückssträhne. «Nun muss die Wirtschaft richtig angepackt werden», meinte die russische Agentur Nowosti in einem Kommentar kurz nach der Wiederwahl Wladimir Putins im Frühjahr.

Es gibt viel zu tun. Das Bankensystem ist nach wie vor schwach, Rechtssicherheit ist

nicht überall gegeben, Korruption und Beamtenwillkür verursachen immer noch gravierende Probleme. Wird sich Russland zu einer offenen Gesellschaft entwickeln? Die Yukos-Affäre und die Verhaftung des Magnaten Michail Chodorkowskij haben den Skeptikern Aufwind gegeben, doch Alexander Abramov beispielsweise ist da auf lange Sicht optimistisch. «Ich denke», sagt er, «dass die Yukos-Affäre eher eine isolierte Angelegenheit ist.» Russland steht erneut an einem Scheideweg, doch die Voraussetzungen für eine positive Entwicklung sind heute so gut wie nie zuvor. «Diesmal geht es nicht ums nackte Überleben», meint der Analyst Leonid Grigorjew, «sondern um die langfristige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der russischen Gesellschaft im Zeitalter der Globalisierung.» Zumindest im Bereich der Wirtschaftsgesetzgebung ist einiges auf dem Weg. Ganz oben auf der Agenda des Präsidenten stehen für diesen Sommer Gesetzespakete zur Regulierung der Finanzmärkte und zur Liberalisierung des Strom- und Gasmarkts. Das wären, da sind sich Experten einig, wichtige Schritte in die richtige Richtung.

«In Russland herrscht ein ganz besonderes Klima.»



Daniel Gremaud, Ansprechpartner für schweizerisch-russische Projekte.

Am PwC-Hauptsitz in Moskau arbeiten rund 800 Menschen – darunter ein rund 20-köpfiges Steuerexperten-Team, das ausschliesslich für schweizerisch-russische Projekte zuständig ist. Dieses Team hilft russischen Kunden, über die Schweiz ein internationales Business aufzubauen. Umgekehrt steht das Netzwerk Schweizer Kunden zur Verfügung, die sich für Investitionen und Aktivitäten in Russland interessieren.

Daniel Gremaud, Partner, International Tax Services, PricewaterhouseCoopers Lausanne, beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit Business in Russland. Unterdessen ist er Kenner russischer Gesetze und Experte für schweizerisch-russische Projekte. «In Russland herrscht ein ganz besonderes Klima des Auf- und Umbruchs. Fast jeden Tag gibt es Neuigkeiten, die Politik und Wirtschaft direkt betreffen, gibt es Veränderungen und Umwälzungen», sagt Gremaud. Dank seines geschäftlichen und persönlichen Engagements hat der Steuerexperte besondere Einblicke gewonnen und Kontakte knüpfen können. Dies findet Niederschlag in einem Swiss-Russian-Ukrainian Desk, in dessen Rahmen gesetzliche und ökonomische Strukturen für eine internationale Zusammenarbeit definiert und gelegt werden. In diesem Zusammenhang besuchte im Juli des vergangenen Jahres eine Delegation von Schweizer Politikern – darunter auch Bundesrat Couchepin – Unternehmer und Politiker in Russland.

Informationen und Kontakt: daniel.gremaud@ch.pwc.com

«Russland ist ein interessanter Markt.»

Oleg Kiselev¹ über Wachstum, Geld und Investitionen. Und über die Zukunft des Bankgeschäfts in Russland.



ceo: Herr Kiselev, Sie sind im Januar dieses Jahres bei Renaissance Capital eingestiegen. Wie sieht das Profil der Firma heute aus?

Oleg Kiselev: Renaissance Capital ist eine gemischte Gesellschaft, nicht sehr üblich für Russland. Wir sind halb russisch und halb international. Das bedeutet einen internationalen Qualitätsstandard und eine russische Vision, wie man Geschäfte in Russland macht. Meine Hauptrolle und mein Vorsatz sind, beides, den internationalen und den russischen Gesichtspunkt, stärker zusammenzuführen.

Was werden Ihre grössten persönlichen Herausforderungen sein?

In erster Linie neue Geschäftszweige besonders im Investment Banking zu eröffnen. Unsere allererste Herausforderung aber wird das Verbrauchergeschäft sein, das zu 100 Prozent von unseren Partnern finanziert wird. Ich möchte etwas Wert in dieses Geschäft bringen. Es wird auch eine grosse Herausforderung sein, die privaten Bankgeschäfte für uns zu entwickeln, ein Geschäft, das bisher in Russland nicht gut läuft.

Was waren bisher Ihre erfolgreichsten Geschäfte?

Eines unserer letzten Projekte war die Platzierung eines Fonds von 100 Milliarden Rubel für den Energieriesen Gazprom, den wir unter-

stützten. Das ist die bisher höchste Platzierung von Wertpapieren für eine russische Firma. Davor waren es fünf Milliarden Rubel für Gazprom, bis dahin ebenfalls die höchste Platzierung. Wir spielen eine sehr aktive Rolle auf diesem Markt. Wir überwachen diese Wertpapiere und sind in ähnliche Geschäfte in verschiedenen Sektoren involviert.

Westliche Analysten bringen dem russischen Kapitalmarkt und den dort erwarteten Wachstumsraten grosses Vertrauen entgegen.

Der Kapitalmarkt wird sich entwickeln und manchmal glaube ich, dass das Wachstum dort schneller vor sich geht als in der Wirtschaft selbst. Russland ist ein interessanter Markt. Das ist der Grund, weshalb mehr Geld kommt, als der Markt braucht oder verarbeiten kann. Manchmal sieht das wie eine grosse Luftblase aus, zum Beispiel auf dem überhitzten Immobilienmarkt. Deshalb sind wir als Firma sehr vorsichtig mit unseren Kunden.

Russland, sagt man, hat immer noch ein sehr schwaches Bankwesen.

Als das private Bankgeschäft in Russland begann, hatten wir sehr liberale Gesetze. Keiner sah die Notwendigkeit für strengere Bestimmungen. Vor dem Zusammenbruch 1998 waren die Banken die Hauptakteure der russischen Wirtschaft. Zu dieser Zeit gab es zwei Arten von Geldkreislauf. Auf der einen Seite den Haushalt und die Banken. Dieser Kreislauf bediente sich selbst. Auf der anderen

¹Oleg Kiselev war stellvertretender Direktor des Instituts für chemische Physik der sowjetischen Akademie der Wissenschaften, bevor er mit der Gründung von Alpa Photo 1989 zu einem der ersten freien Unternehmer Russlands wurde. Er war unter anderem im Vorstand der Impexbank, bevor er Anfang des Jahres in den Vorstand von Renaissance Capital wechselte. Der zweimalige «Banker of the Year» ist auch Vizepräsident des russischen Unternehmerverbandes.

«Der Kapitalmarkt wird sich entwickeln und manchmal glaube ich, dass das Wachstum dort schneller vor sich geht als in der Wirtschaft selbst.» Oleg Kiselev

Seite hatten wir die wirkliche Wirtschaft, wo das Geld fehlte und stattdessen mit Bartergeschäften oder fragwürdigen Wertpapieren gehandelt wurde. Das war natürlich eine unmögliche Situation. Genau genommen war das einer der Hauptgründe, die zu der Krise von 1998 geführt haben. Dank der Rubelkrise hat sich nun alles umgekehrt. Die Lage wird jetzt deutlich besser.

Einige Problem werden bleiben. Welche sind das?

Im Bereich Verbraucherbanken haben wir noch einige Probleme. Das erste ist die staatliche Sberbank und ihr Monopol, was sich hoffentlich ändern wird. Alle Banken sollten die gleichen Rechte erhalten. Zweitens haben wir sehr schwache Insolvenzgesetze auf diesem Markt. Es gab Fälle, wo Banken, die schon längst bankrott waren, immer noch über die Genehmigung zu Bankgeschäften verfügten. Nicht zuletzt müssen wir das Grundkapital erhöhen, das eine Bank braucht, um zugelassen zu werden. Glücklicherweise scheinen die Spezialisten der Zentralbank die richtigen Schritte zu unternehmen – wenn auch nicht so schnell, wie es die Geschäftswelt sich wünschen würde.

Was ist bereits erreicht worden?

Viel unnützer Papierkram, Bestimmungen und Bürokratie zwischen der Zentralbank und den Privatbanken sind abgeschafft worden. Es gibt Gespräche darüber, die Regierungsgarantien für Sberbank aufzuheben. Die Anhebung des Grundkapitals könnte für kleine Banken eine Veranlassung sein, sich zu verbinden. Es gibt im Augenblick Diskussionen darüber, wie man solche Verbindungen oder die Akquisition von Banken einfacher machen kann.

Was kann man, besonders als ausländischer Investor, von solchen Schritten erwarten?

Alle Änderungen im Banksektor werden langsam vor sich gehen. Mein Rat für ausländische Investoren und Banker, die investieren wollen: Ich glaube nicht, dass geschäftliche Investitionen im Bankbereich profitabel sind im Vergleich zum industriellen Sektor. Die Gewinnspanne ist sehr klein. Die Profitabilität russischer Banken kann nicht mit der im industriellen Sektor verglichen werden. In der Zukunft, vielleicht in fünf oder sieben Jahren, kann der Banksektor aber sehr interessant werden. Deshalb rate ich westlichen Banken, sich darauf vorzubereiten.

Ihre Meinung zum Investmentklima in Russland?

Ich bin optimistisch: Wir haben stabile Voraussagen. Deshalb wird das Investitionsklima immer besser. Es stimmt, dass ich vor der Yukos-Affäre noch optimistischer war. Aber ein Pessimist bin ich dadurch nicht geworden.

Interview

«Ich denke, wir sind auf dem richtigen Weg.»

Alexander Abramov¹
über Stärken und Schwächen der russischen Wirtschaft – und ihr grösstes Potenzial: die Menschen.

ceo: Herr Abramov, hat Russland eine stabilere Zukunft vor sich?

Alexander Abramov: Unbedingt. Wir haben Rohstoffe, was ein grosser Vorteil ist. Ausserdem haben wir gut ausgebildete Arbeitskräfte in der Stahlindustrie. Während der letzten fünf Jahre ist das Management in der Privatindustrie vollkommen ausgetauscht worden. Unsere grösste Herausforderung ist nun, neue Leute heranzuziehen und für eine neue Mentalität auch in den Staatsbetrieben zu sorgen.

EvrazHolding gibt es seit 1992. Damals sind Sie ins Stahlgeschäft eingestiegen und haben angefangen, Betriebe zu modernisieren. Was waren Ihre Hauptprobleme?

Die meisten Stahlbetriebe, die wir akquiriert haben, waren in einer sehr schlechten finanziellen Verfassung. Wir haben die Einzelwirtschaftsführung eingeführt, industrielle und finanzielle Standards geschaffen und viel Zeit darauf verwandt, die richtige Motivation bei unseren Mitarbeitern aufzubauen. Erst danach haben wir in grossem Massstab investiert. Zu dieser Zeit hätten Sie Milliarden Dollar ausgeben können – und sie wären verloren gewesen. Die grösste Herausforderung war deshalb, alles unter



«Es ist kein Geheimnis, dass Geschäfte in Russland durch überlieferte administrative Hemmnisse behindert werden können, was sich natürlich vollkommen ändern muss.» Alexander Abramov

dem Gesichtspunkt des Managements in Ordnung zu bringen. Danach hat Evraz in den letzten fünf Jahren mehr als eine Milliarde Dollar investiert.

In welchem Zustand befindet sich die russische Stahlindustrie heute?

Unterdessen gibt es keinen grossen Unterschied mehr zwischen amerikanischen und russischen Stahlwerken, obwohl der Mythos immer noch lebendig ist, dass die Russen über schlechte Ausrüstungen verfügen. Das stimmt nicht. Es sind moderne Unternehmen, was Technologie und Management betrifft. Und sie sind sehr profitabel.

Was ist das Besondere an EvrazHolding?

Wir sind gross bei Halbfertigprodukten. Sie machen 60 Prozent unseres Umsatzes aus.

Sie unterliegen keinen protektionistischen Schranken auf ausländischen Märkten, wovon wir profitieren. Darauf bauen wir unsere Strategie auf. Unser Wettbewerbsvorteil ist, dass wir zu den weltweit grössten Anbietern von Halbfertigprodukten zu niedrigen Produktionskosten gehören. Deshalb drängt es uns nicht, Anlagen für Fertigprodukte aufzubauen.

Worin besteht Ihre Beziehung zu PricewaterhouseCoopers?

An einem bestimmten Punkt hat Evraz entschieden, dass es an der Zeit sei, die Unternehmensstruktur weiter zu rationalisieren. Die beste und effizienteste Lösung war, einen anerkannten internationalen Berater einzuladen, und wir haben PwC gewählt. Die Zusammenarbeit war sehr intensiv. PwC hat die Festsetzung unserer rechtlichen, organisatorischen und managementrelevanten Strukturen vorbereitet. Die Zusammenarbeit war gegenseitig sehr nützlich,

und ich möchte hinzufügen, dass wir sehr glücklich über das Ergebnis sind.

Ein Problem der russischen Wirtschaft ist ihre Abhängigkeit von Rohstoffen wie Öl oder Gas. Erfolgreiche und wettbewerbsfähige Firmen wie Ihre könnten da ein wichtiges Gegengewicht sein. Was muss getan werden, um Diversifikation in die Wirtschaft zu bringen?

Wir sind auf dem besten Weg, aber das braucht Zeit. Es ist kein Geheimnis, dass Geschäfte in Russland durch überlieferte administrative Hemmnisse behindert werden können, was sich natürlich vollkommen ändern muss. Der Haushalt bleibt von den Rohstoffen abhängig, aber das muss nicht für immer so sein. Man muss vor allen Dingen in die Menschen investieren. Nicht nur finanziell – sondern auch durch Geduld, Zeit und eine positive Herangehensweise.

Wird es in Russland in den nächsten Jahren einen wachsenden Verbrauchermarkt geben?

Ich hoffe es. Die Kaufkraft der Verbraucher hat in den letzten fünf Jahren enorm zugenommen. Aber für Russland ist es noch wichtiger, dass die Menschen wirtschaftlich aktiver werden. Einheimische Industrien müssen sich entwickeln – die Russen geben zu viel Geld für Importware aus. Industrien, die einheimische Bedürfnisse befriedigen, haben ein hohes Wachstumspotenzial. Ich denke aber, wir sind auf dem richtigen Weg. Vor fünf Jahren zum Beispiel war der Anteil russischer Produkte bei verkauften Fruchtsäften nur 5 Prozent, heute sind es 85 oder sogar 95 Prozent.

Ein Wort noch zur Bürokratie und zur Korruption. Und zum Investitionsklima.

Die Bürokratie wächst, aber die Korruption ist dramatisch zurückgegangen. Im Vergleich zu den Verhältnisse vor acht Jahren leben wir heute in Russland auf einem anderen Planeten. Zum Investitionsklima: EvrazHolding wird in den nächsten zwei oder drei Jahren etwa 600 Millionen Dollar investieren, während es letztes Jahr nur 150 waren. Das spricht für sich selbst.

¹Alexander Abramov begann seine Karriere als Physiker und Mathematiker an der sowjetischen Akademie der Wissenschaften. Er ist Gründer und Vorstand des Stahlunternehmens EvrazHolding – mit 125 000 Beschäftigten eines der grössten russischen Industrieunternehmen. Der «Beste Manager des Jahres 2000» ist auch Mitglied des Unternehmensrats der Regierung der russischen Föderation.

Gefühle sind nicht messbar. Oder doch?

Emanuel und Rosmarie Berger, Direktionsehepaar und Mitbesitzer des Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken, zählen zu den besten Gastgebern der Welt. Für das amerikanische Fachmagazin «Hotels» sind sie gar «vollendete Hoteliers». Warum fühlen sich Gäste aus aller Welt bei ihnen so wohl? Das Geheimnis heisst: Total Quality Management.

Text: René Ammann

Fotos: Markus Bertschi

Wir sitzen zu dritt in der Brasserie des Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken. Ich blicke auf die üppigen Maleereien, auf die hohen Spiegel, auf den prächtigen Raum der Gründerzeit und auf das über 100-jährige Parkett. «Sollten wir nicht die Plätze tauschen?», frage ich. –

«Warum?», fragt Emanuel Berger zurück. «Weil Sie den Raum nicht überblicken können. Ich dachte, Gastronomen dürfen den Rücken niemals zur Eingangstüre kehren!?» – «Nein, nein, wir sitzen richtig», sagt Rosmarie Berger. «Wir würden uns sonst nicht auf das Gespräch mit Ihnen konzentrieren», fügt Emanuel Berger zu. Beide lächeln. Es ist kein Hotelierlächeln, das man als Gast sofort durchschaut. Sie sind beide wirklich amüsiert.

Rosmarie und Emanuel Berger prägen die Unternehmensphilosophie, die aus Gästen Stammgäste macht: «Wir verkaufen Gefühle. Wir machen Träume wahr. Wir bereiten die Bühne für den Auftritt unserer Gäste»,

sagt Emanuel Berger. Kaum ein Wunsch zu ausgefallen, als dass man ihn nicht erfüllen würde. Sätze wie «Das haben wir noch nie so gemacht» oder «Das haben wir immer so gemacht» kommen keinem Mitarbeiter im Victoria-Jungfrau über die Lippen. «Wir versuchen, die hohen Erwartungen unserer Gäste stets zu übertreffen», sagt Rosmarie Berger. So etwas kommt teuer zu stehen. Allein der Unterhalt des Grandhotels mit 222 Zimmern – das sind weit mehr als 222 Badezimmer, zahllose Nebenräume, Säle und Hallen, endlose Flure mit Teppichen oder Parkett, kilometerlange Wasserleitungen, Heizungen so gross wie für ein Dorf – kostete im Jahr 2003 sieben Prozent des Umsatzes.

Probleme sofort lösen

In einem Haus mit täglich rund 400 Übernachtungen und zusätzlichen Gästen in den Restaurants – am Gala-Dîner des Swiss Economic Forum im Mai wurden zum Beispiel neben dem normalen Hotelbetrieb rund 1000 Personen gepflegt – ist perfekte Planung entscheidend. Wo entstehen Probleme und was kann die Hotelleitung tun, damit es keine Engpässe gibt? «Die Herausforderung ist bei uns stets unmittel-

bar und kann nicht hinausgezögert werden», sagt Emanuel Berger. «Wir haben den Wünschen und Launen eines jeden Gastes unverzüglich zu entsprechen. Die Zeit, in der wir ein Problem lösen, entscheidet darüber, ob sich der Gast bei uns wohl fühlt oder nicht. Wer seinen Computer auf seinem Zimmer einschalten möchte, will es jetzt tun – und nicht in einer Stunde. Also müssen wir dafür sorgen, dass jedes auch noch so lapidare Bedürfnis in wenigen Minuten befriedigt wird. Das ist ein Teil unserer Leistung.»

Und wie macht man das? «Jeder unserer Mitarbeiter ist ein Einzelkämpfer», sagt Emanuel Berger. «Er repräsentiert das Produkt als Ganzes. Der Einzelne ist entscheidend, in welcher Charge auch immer. Ein Kellner kann den Abend für Gäste zu einem wunderbaren Erlebnis werden lassen – oder er kann ihn ruinieren. Daher muss jeder selbst ein Mitunternehmer sein, jeder muss die Bedeutung seiner Arbeit erkennen und seine Verantwortung wahrnehmen – und zwar kompetent und effizient innert Sekunden.» Der Schlüssel dazu liegt in einer konsequenten und system-



Erfüllen Wünsche: Rosmarie und Emanuel Berger.



Zeitlos schön seit 1865: die Fassade des Victoria-Jungfrau.



Konzentration vor dem Ansturm: Treffpunktschulung der Servicecrew.



Vier von 250 Mitarbeitenden: jeder ein Einzelkämpfer im Dienste des Gastes.



Der neue Therapiebereich des Spa: Immer mehr Männer nutzen das Angebot.

Das Hotel in Zahlen

Das Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa verfügt heute über 222 Zimmer, darunter 66 Junior-Suiten, 18 Suiten, 9 Duplex-Suiten und als luxuriöses Highlight die Turm-Suite unter dem Kuppeldach. Im Dezember 2003 wurden der weitläufige und 17 Millionen Franken teure Therapiebereich zum 1991 erstellten Spa eröffnet sowie zehn neue, 56 Quadratmeter grosse Suiten. 2003 betrug der Umsatz 35,4 Millionen Franken oder 4,7 Prozent weniger als im Vorjahr. Die Anzahl Logiernächte fiel um 2,1 Prozent auf 71 027.

Die Victoria-Jungfrau AG

Das Aktienkapital der Victoria-Jungfrau AG beträgt 28 Millionen Franken in Namenaktien. 1978 hätte der grösste Aktionär, das Kuwait Investment Office (KIO), London, gern die Mehrheit übernommen, was wegen der Lex Friedrich nicht möglich war. Das Aktionariat besteht gegenwärtig aus KIO London (23,8 %), UBS AG (15,11 %), Schweizerische Rückversicherungsgesellschaft (9,82 %), Assuricum AG/Zürich Versicherungen, Emanuel Berger, Berner Kantonalbank, F. Hoffmann-La Roche, Galenica, Gebäudeversicherung des Kantons Bern, Novartis, Roche und nicht weniger als 7142 Einzelaktionären. Der Kurs des börsenkotierten Unternehmens liegt bei 275 bis 280 Franken pro Aktie. Laut Emanuel Berger, Delegierter des Verwaltungsrates, wechseln jährlich weniger als drei Prozent der Aktien die Hand. Um Synergien zu schaffen, kaufte die Victoria-Jungfrau AG 1997 das Hotel Palace Luzern, ebenfalls ein Haus der obersten Kategorie, und baute es im Jahr 2003 um. Hingegen wurde die Dividende im Geschäftsjahr 2003 gestrichen, um die Renovation in Luzern zu ermöglichen.

Kontakt: www.victoria-jungfrau.ch

matischen Schulung aller Mitarbeiter. Denn nur wer sich sicher fühlt – so die Philosophie der Bergers – kann seine Rolle als Gastgeber mit Fröhlichkeit und Souveränität wahrnehmen. Nach dem Prinzip «Train the Trainer» wird im Hotel kontinuierlich auf allen Hierarchiestufen Weiterbildung betrieben. Von der täglichen Treffpunktschulung für jeden einzelnen Mitarbeitenden über obligatorische Kurse in Hygiene und Brandschutz bis zu freiwilligen Sprachkursen. Weiterbildung ist kostenlos für jeden, der daran teilnimmt. Wer Stunden schwänzt, zahlt. Ein einfaches, aber wirksames Prinzip. Emanuel Berger: «Wenn Sie Ihre Mitarbeiter professionell ausbilden und auf die Linie des Hauses einstimmen, ist auch jeder bereit, Pannen zu erahnen und es gar nicht erst zu Pannen kommen zu lassen. Verantwortlich sind die Leiter der Abteilungen und Bereiche – und meine Frau und ich. Wir sind sehr oft die Feuerwehr. Das ist die Aufgabe der Chefs.»

Erfolg ist kein Zufall

Die Bergers sind überzeugt: Erfolg lässt sich planen. «Wir haben deshalb ein System umgesetzt, um sicherzustellen, dass wir die maximale Leistung erbringen – 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr.» Grundlage aller Aktivitäten im Victoria-Jungfrau ist ein Total Quality Management (TQM), das alle Bereiche erfasst und miteinander verknüpft. Einen grossen Schrank füllen die Aktenordner mit den genauen Definitionen sämtlicher Führungs- und Arbeitsprozesse, in minutiösen Beschreibungen und Diagrammen festgehalten – vom Finanzcontrolling bis zur Gartengestaltung, vom Umgang mit Lehrlingen bis zum Verhalten bei Reklamationen, von den Hygieneregeln im Spa bis zum Backrezept für Buttergipfel. Unterdessen ist ein grosser Teil des Standardwerks im Intranet den Mitarbeitenden zugänglich. Jeder kann sich über die aktuellen Tagesumsätze des Hotels informieren oder Fragen über die korrekten Arbeitsabläufe in seinem Bereich klären. «Das ermöglicht es zum Beispiel jedem Mitarbeiter, seinen Vorgesetzten bei der Weiterleitung von Pannemeldungen etc. zu überprüfen», sagt Emanuel Berger.

Früher lebte das Victoria-Jungfrau von den Engländern. Heute ist jeder zweite Gast Schweizer – und gibt pro Tag im Schnitt 500 Franken aus.

«Und uns alle macht es aufmerksamer, weil es uns die Möglichkeit gibt, unsere Arbeit immer wieder kritisch zu hinterfragen.» Jedes Jahr werden auch auswärtige Berater hinzugezogen, die bestimmte Bereiche des TQM in Theorie und Praxis überprüfen, damit das System immer auf dem neuesten Stand ist und Fehler ausgeschaltet werden. Ein weiteres Management-Instrument ist ein gut kiloschweres Buch, in dem übers Jahr hinweg alles dokumentiert wird, was im Hotel passiert. Da sind Tabellen mit detaillierten Angaben über Einnahmen und Ausgaben in allen Geschäftsbereichen, da sind die monatlichen Besucherzahlen der einzelnen Restaurants und des Spa; ja selbst statistische Reklamationen sind verzeichnet. Diese komplette Jahresrückschau dient als Reporting für den Verwaltungsrat und intern als Arbeitsinstrument.

Emotionen messbar machen

«Auf der Basis dieses Management-Views messen wir jedes Jahr, ob und wie wir unsere Ziele erreicht haben, und legen die neuen Ziele für das kommende Geschäftsjahr fest», sagt Emanuel Berger. In jedem einzelnen Bereich, von der Rezeption bis zum Zimmerservice, überprüfen die einzelnen Mitarbeiter-Teams, ob sie erfolgreich gearbeitet haben, geben eine Stellungnahme zu aufgetretenen Problemen ab, zeigen Verbesserungspotenziale auf und definieren neue Zielvorgaben für das kommende Jahr. «Unser Produkt hat sehr viel mit Emotionen zu tun. Und Emotionen sind sehr oft Ermessenssache. Wir können uns aber nur dann steigern, wenn wir unsere Leistungen klar messbar machen. Deshalb haben wir Instrumente geschaffen, die objektive Messungen möglich machen», sagt Emanuel Berger. Wenn zweimal hintereinander in einem der Profitcenter etwas kritisiert wird, löst das einen Verbesserungsprozess aus – und dieser Mechanismus greift in allen Bereichen des Hotels.

Langfristig denken und handeln

Dennoch: Auch der ausgezeichnete Betrieb («Hotel des Jahres» des Gastroführers GaultMillau 2000) und die Hoteliers (von 60 000 Lesern des amerikanischen Magazins «Hotels» zum «Hotelier des Jahres 2003» gewählt) kamen nicht spurlos an der Rezession, den terroristischen Attentaten und der schwindenden Lust, ein Flugzeug zu besteigen, vorbei. Gäste aus dem Fernen Osten blieben 2003 fast gänzlich aus. Amerikaner wollen aufgrund des Irak-Krieges weniger reisen, und auch den Deutschen fehlten Geld und Zeit. «Da die Frequenzen rückläufig waren, haben wir die Zeit für einen Ausbau genutzt», sagt Emanuel Berger. 17 Millionen Franken hat der Ausbau des luxuriösen Spa samt 16 Therapieräumen und zehn riesigen Suiten gekostet. «Ausserdem haben wir versucht, Kongresse und Seminare nach Interlaken zu ziehen, die ursprünglich anderswo geplant waren.»

Während in guten Jahren die Geschäftsleitungen von Wirtschaftsunternehmen versucht waren, ihren Seminarteilnehmern etwas Exotisches in fernen Ländern zu bieten, setzten sie in den vergangenen beiden Jahren eher auf Sicherheit verbunden mit Qualität und Luxus. Eine gute Chance, für ein erstklassiges Haus in der Schweiz. Das Victoria-Jungfrau bietet Geschäftspartnern den Service, in einer einzigen Besprechung ein ganzes Seminar zu planen – und übernimmt kostenlos die gesamte Organisation. Und zwar von Anreise und Transfer der Gäste über Ausflüge und Rahmenprogramme bis zur Schlussabrechnung. «Dieser Service ist für uns ein Instrument der Kundenbindung», sagt Emanuel Berger. «Es mag ja sein, dass wir einmal finanzielle Einbussen erleiden. Aber letztlich sichern wir uns genau dadurch die Loyalität unserer Gäste. Das ist langfristig von entscheidender Bedeutung.»

In der Rezession baute das Hotel kaum Stellen ab. Kein Bereich wurde ausgelagert, keine Abteilung geschlossen, kein Lohn gekürzt. Das Victoria-Jungfrau ist seit mehr als 100 Jahren ein verlässlicher Arbeitgeber. Der Anteil an Schweizern unter den Mitarbeitern ist seit Jahren steigend. Alle Mitar-

beiter so zu begeistern, dass sie inspiriert und wirtschaftlich bewusst ihre Leistung erbringen, ist wie ein Orchester zu Harmonie und Klangfülle zu dirigieren. Die gegenseitige Wertschätzung sei dabei ein wichtiger Punkt, sagt Rosmarie Berger: «Wir bauen ein Vertrauensverhältnis auf, in dem sich die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen ernst genommen fühlen.» Sichtbar wird diese Haltung zum Beispiel bei den hoteleigenen, komfortablen Mitarbeiterwohnungen oder im Personalrestaurant, einem hellen, freundlichen Raum mit grosser Sonnenterasse. Hier können und sollen sich die Mitarbeiter als Gäste fühlen – bestellt wird à la carte, der Menüplan trägt bewusst den nationalen und persönlichen Vorlieben Rechnung. Wie hoch ist die Personalfrequenz – ein grosses Problem der Hotellerie? «Die jungen Leute müssen andere Betriebe sehen und wechseln oft», sagt Rosmarie Berger. «Beim Kader ist eine Stabilität von unschätzbarem Wert zu verzeichnen.» Über 250 Mitarbeiter zählt der Grossbetrieb Victoria-Jungfrau.

Motivieren durch Vorleben

Das Hotel hat 365 Tage geöffnet, da ist nicht jeder Tag ein Spitzentag. Wie motiviert man ein Team in der Zwischensaison? «In ruhigen Zeiten kann man keinen motivieren. Motivation ist ein Zustand, in dem die Mitarbeiter engagiert sein müssen», findet Emanuel Berger. «Am besten motiviert man durch Vorleben.» Eine gute Gelegenheit dazu bietet sich an unverrückbaren Terminen wie Weihnachten, Ostern und Muttertag: «Diese traditionellen Spitzenzeiten im Gastgewerbe können wir nicht ändern, also richten wir uns darauf ein.» An einem solchen Tag – mit Vollbelegung aller Zimmer und Restaurants – kann die zurückgelegte Strecke innerhalb des Hotels für die Hoteliers und ihre Mitarbeiter durchaus einmal die Länge von 30 Kilometern überschreiten. Was Emanuel Berger mit Hilfe eines Schrittmessers persönlich nachgemessen hat. Auch das ist im Management-View dokumentiert.



Unterstützt mit Geldern des Global Fund geht Burundi neue Wege im Kampf gegen Malaria: Ganze Wohngebiete werden mit Insektizid geschützt.

Globale Partnerschaft: Gemeinsames Engagement gegen Malaria in Burundi.

2001 wurden in Burundi rund 2,8 Millionen Malariafälle gemeldet. Schwere lokale Malariaepidemien belasteten das Gesundheitssystem zusätzlich und entzogen anderen Gesundheitsprogrammen die Mittel. Die Lage verschärfte sich durch Krieg, Flüchtlingsströme und Völkerverschiebungen innerhalb des Landes. Dennoch war die Regierung von Burundi eine der ersten Afrikas, die die Notwendigkeit eines Wechsels von der bisherigen, gegen resistente Malariaarten zunehmend wirkungslosen Behandlung zur neuen Artemisin-Kombinationstherapie (ACT) erkannten. Bereits im Juni 2001 empfahl die Regierung die Anwendung von ACT und hob die Einfuhrzölle auf Moskitonetze und Insektizide auf.

Ein Zuschuss des Global Fund von 14 Millionen US-Dollar unterstützt das Regierungsprogramm. Ziel ist es, mit Hilfe eines umfassenden ACT-Einsatzes, einer verbesser-

ten Früherkennung und der Verteilung von insektizidbehandelten Moskitonetzen die Malariafälle innerhalb von drei Jahren um die Hälfte zu reduzieren. Rund fünf Millionen Menschen in Malariagebieten des 6-Millionen-Landes werden davon profitieren. Ein Drittel des Geldes fliesst in die ACT-Beschaffung zur Behandlung von zwei Millionen Menschen jährlich. Mit dem Rest werden andere Aktivitäten unterstützt wie zum Beispiel Malariabekämpfung mit Sprühprogrammen in Wohngebieten. Mit Hilfe des Global Fund ist das Antimalaria-Programm in Burundi auf dem richtigen Weg, um seine Ziele zu erreichen.

PricewaterhouseCoopers und der Global Fund

Der Global Fund (GF) 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 Finanzierungs-

Organisation, 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 Tansania, Uganda, Ghana, Malawi, Burundi und Benin übernommen und ist in Zukunft auch GF-Partner in Kenia und Sambia. Ausserdem ist PricewaterhouseCoopers in elf weiteren Ländern der Welt für den Global Fund aktiv. Das weltweite Netzwerk, die grosse lokale Präsenz und die hohe Glaubwürdigkeit machen PwC zum idealen GF-Partner. Koordiniert wird der Einsatz von PwC in Genf, wo auch der Global Fund seinen Hauptsitz hat.

Foto: Ian Berry/Magnum Photos

ceo*

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

ceo forum/kreativität und kontrolle

Peter Wüst

«Ich bin überzeugt, dass Kreativität immer und überall entstehen kann. Nicht nur in Workshops, sondern auch auf allen Hierarchiestufen, in allen Abteilungen einer Firma.»

08



Thomas Held

«Der wahnhafte Wunsch, immer alles im Griff zu haben, führt nicht nur zu unannehmbaren Kosten, sondern schränkt vor allem auch die gesellschaftliche und die politische Kreativität immer weiter ein.»

06



Franziska Tschudi

«Innovationen sind nicht nur Hightech und auf die Entwicklungsabteilung reduziert. Auch in der Qualitätssicherung oder im Finanzbereich braucht es Fortschritt.»

10