

# ceo\*

Das Magazin für Entscheidungsträger. März/Mai 2005

Dossier Biotech. Erfolg dank Innovation: Schweizer Firmen haben die Nase vorn.  
ETH Zürich. Wie erreicht man Weltklasse? Indem man Visionen wahr macht.  
Weisse Arena AG. Pole Position im Kampf um Übernachtungen, Gäste und Image.  
Coop. Hansueli Loosli: Im Wettbewerb bestehen, ohne auf Qualität zu verzichten.







Ein Hauch von Aufbruch ist spürbar. Mit Mut zum Risiko, mit Fleiss und guten Ideen setzen innovative Unternehmer auf die Karte Zukunft.

Dr. Markus R. Neuhaus,  
CEO PricewaterhouseCoopers, Schweiz

Im vergangenen Jahr haben wir beobachtet, wie in zahlreichen Schweizer Unternehmen grundlegende strategische Entscheidungen getroffen wurden. Diese Weichenstellungen werden nun mit konkreten Projekten umgesetzt – als Berater dürfen wir viele Unternehmen dabei unterstützen. Ein Hauch von Aufbruch ist spürbar.

In den letzten beiden Ausgaben des ceo Magazins konnten Sie in Dossiers über China und Russland lesen, wie Schweizer Firmen Investitionen in neuen Regionen wagen und zur Zukunftssicherung nutzen. Doch man muss nicht so weit blicken, um Aufbruchstimmung wahrzunehmen. Die Biotech-Branche ist ein gutes Beispiel eines jungen Sektors, in dem es die Schweiz geschafft hat, international eine Spitzenstellung zu erreichen. Mit Mut zum Risiko, mit Fleiss und guten Ideen setzen innovative Unternehmer und Forscher auf die Karte Zukunft. Wie die Entwicklung der einzelnen Firmen in dieser Branche weitergeht, ist offen. Sicher ist jedoch, dass die Schweiz auch heute noch Rahmenbedingungen bietet, die es jungen Unternehmen erlauben, in ihrem Bereich die Weltspitze zu erobern.

Um diese Stärken zu erhalten und auszubauen, ist auch in Politik und Verwaltung Aufbruchstimmung nötig. Die Abstimmungen des letzten Jahres machten eines sehr deutlich: Zu grosse Projekte und überzogene Begehren werden vom Volk abgelehnt. Nur eine Politik der kleinen Schritte scheint zum Erfolg zu führen. Aber auch mit kleinen Schritten kann man im internationalen Wettbewerb mithalten – wenn man die Kadenz erhöht und dadurch mehr und schnellere Schritte macht. Die Vereinfachung der Beziehungen mit der EU durch die «Bilateralen Verträge II» ist der nächste wichtige Schritt.

Die Zukunft des Standorts Schweiz wird aber nicht allein auf politischem Weg entschieden. Die Wirtschaft muss sich Gehör verschaffen, muss sich verständlich machen, muss sich engagiert zeigen. Auch wenn das Tätigkeitsfeld für viele Unternehmen immer internationaler wird, bleiben doch die nationalen Wurzeln und die Verantwortung für das funktionierende Gleichgewicht von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Herkunftsland. Die Wirtschaft hat die Verantwortung, das Ihre dafür zu tun, dass die Schweiz in dem sich verschärfenden globalen Standortwettbewerb auch in Zukunft möglichst weit vorne mitspielt.

Die Zukunft der Schweiz wird in einem grossen Masse davon abhängen, wie gut und wie rasch wir die Transformation in eine

Wissensgesellschaft vollziehen können. Die ETH Zürich ist ein beeindruckendes Beispiel für eine Hochschule, die Ergebnisse produziert, die nicht nur im Elfenbeinturm der Wissenschaft Wert haben. Ihr Ergeiz ist es, als Hochschule weltweit an der Spitze dabei zu sein und in der Schweiz ein Netzwerk zu schaffen, in dem ein lebendiger Austausch von Lehre und Forschung mit Wirtschaft und Gesellschaft spielt. Das ist der richtige Ansatz: Wissenschaft muss mit Unternehmergeist zusammentreffen, damit aus Wissen ein Marktwert wird, der als Wachstumstreiber unserer Volkswirtschaft dient. Wirtschaft und Wissenschaft können dies bewirken, indem sie aufeinander zugehen. Die Aufgabe der Wirtschaft ist es, den unternehmerischen Geist zu liefern. Die Professorin und Entrepreneurin Jane Royston zieht in ihrem Interview eine eher nüchterne Bilanz über den Wert des Unternehmertums in der Schweiz. Wir alle sind gefordert, ihr das Gegenteil zu beweisen. Und dies kann weitgehend ohne die Politik geschehen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre,

Markus R. Neuhaus

# ceo1/05. märz/mai. inhalt



Lars-Christer Olsson, CEO UEFA, schreibt über Transparenz und Diskretion: «Wir können unsere Legitimität nur bewahren, indem wir als funktionierende Demokratie mit transparenten Grundsätzen auftreten.»

06



Walter Knabenhans, CEO Julius Bär Holding, schreibt über Transparenz und Diskretion: «Transparenz muss ihre Grenzen haben, weil dem Unternehmen mit einem Übermass Schaden zugefügt werden könnte.»

08

Trend: Beruf Unternehmer. Die Professorin Jane Royston über den Stellenwert von Unternehmergeist in der Schweiz und ihre Befürchtung, dass Chancen für die Zukunft verpasst werden.

20



Dossier Biotech. Über den Innovations-Boom im Hightech-Labor. Die Schweizer Biotech-Branche geniesst Weltruf und hat hohes Wachstumspotenzial. Den Durchbruch schaffen aber nur wenige Firmen. Ein Überblick mit aktuellen Unternehmens-Porträts.

10



Macher mit Charisma. Reto Gurtner, CEO der Weissen Arena AG. Die Region Flims Laax Falera gehört zu den grössten Skigebieten der Schweiz – und ist rentabel. Im Kampf um Übernachtungen, Gäste und positives Image haben die Bündner die Nase vorn.

22

## pwc spektrum

Wert und Grenzen der Revision: Der Ausbau regulatorischer Vorschriften führt zu einer neuen Zusammenarbeit von Unternehmen und Wirtschaftsprüfern.

### 29

Sarbanes-Oxley Act – Herausforderung und Chance: Durch die SOA Compliance kann im Bereich der internen Kontrolle ein Quantensprung erreicht werden.

### 31

Der CIO als Risikomanager: Die technische Entwicklung zwingt IT-Manager, Risiken, Leistungsverbesserungen und Kosten mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

### 34

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

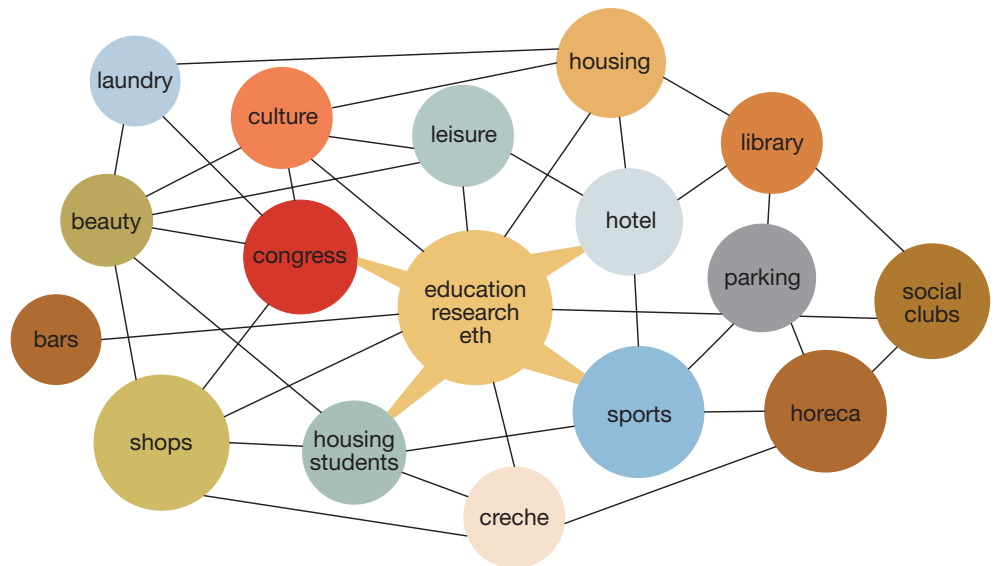
### 36

Transfer Pricing: Der Fiskus interessiert sich für die Umsetzung Ihrer Strategien – unterstützt durch lokale und globale Transfer-Pricing-Vorschriften.

### 37

Service: Event, Publikationen und Analysen. Abonnemente und Adressen.

### 39



**Leader.** Wertschöpfung wird immer mehr auf den Produktionsfaktoren Wissen und Innovation beruhen. Ein Motor dieses Wandels in der Schweiz ist die ETH Zürich – denn hier findet die Zukunft bereits statt.

### 40



Coop – im Wettbewerb bestehen, ohne auf Qualität zu verzichten: Hansueli Loosli, Vorsitzender der Geschäftsleitung, über Konkurrenz, Innovation und Nachhaltigkeit.

### 46

Globale Partnerschaft. Für den Global Fund ist PricewaterhouseCoopers in vielen Ländern der Welt aktiv. In Ghana werden mit Mitteln des Global Fund seit 2003 HIV/AIDS, Malaria und TBC erfolgreich bekämpft.

### 50

# forum1. transparenz/diskretion

## Lars-Christer Olsson, CEO UEFA: Wir können unsere Legitimität nur bewahren, indem wir als ordnungsgemäss funktionierende Demokratie mit transparenten Grundsätzen auftreten.

Der Schwede Lars-Christer Olsson (53) ist innerhalb der UEFA der höchstrangige operative Manager. Er ist für das Management der UEFA-Verwaltung im Hauptquartier in Nyon verantwortlich und nimmt als Generaldirektor der UEFA an Versammlungen des Kongresses, des UEFA-Exekutivkomitees und anderer UEFA-Komitees teil.

Die Philosophie der UEFA besteht darin, sich in allen Bereichen ständig zu verbessern und darüber hinaus in ihrem ganzen Handeln eine führende Position einzunehmen. Wir haben keine andere Wahl – sonst werden andere unsere Legitimität als Verwaltungsorgan des europäischen Fussballs in Frage stellen. Aus diesem Grund streben wir danach, eine sich ständig verbessernde, moderne und demokratische Verwaltungsstruktur zu besitzen – und dazu gehört auch Transparenz. Good Governance verlangen auch die politischen Institutionen von uns. So haben zum Beispiel die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (die inzwischen gut über die Hälfte der 52 UEFA-Mitglieder ausmachen) sowohl die Besonderheiten des Sports als auch die Autonomie der Sportverwaltungsorgane anerkannt, doch sie taten dies nur auf der Grundlage, dass wir uns selbst auf eine demokratische und transparente Weise organisieren (EU-Gipfel in Nizza, 2000). Um die Bedeutung der Transparenz für die UEFA zu veranschaulichen, möchte ich die UEFA einmal mit einigen der grössten europäischen Fussballvereine vergleichen. Gemäss unserer Rechtsform (ein gemeinsamer Verband nach dem schweizerischen Zivilgesetzbuch) ist die UEFA nicht

zur Veröffentlichung finanzieller Informationen verpflichtet. Dennoch veröffentlicht die UEFA jedes Jahr in ihrem Jahresbericht und ihrem Jahresabschluss einen detaillierten Finanzplan und eine geprüfte Bilanz. Dagegen drücken sich viele der reichsten europäischen Vereine, obwohl sie an der Börse notiert sind, davor, ihre Ausgaben für die Spielergehälter offen zu legen – und das sind die einzigen grossen Kosten in ihrem Geschäft! Die Vereine veröffentlichen zwar eine Zahl für die Lohn- und Gehaltssumme, doch in Realität kann diese um 50 bis 100 Prozent höher sein. Im Jahresbericht und im Jahresabschluss der UEFA ist dagegen im Detail zu sehen, was wir ausgeben und was wir einnehmen – bis hin zu Einzelheiten. Ausserdem sind alle wichtigen Statuten, Mitteilungen und Bestimmungen auf unserer Website [www.uefa.com](http://www.uefa.com) frei zugänglich. Wir sind stolz darauf, als transparente und offene Organisation angesehen zu werden – noch nie ist die UEFA der Korruption beschuldigt worden!

Diskretion stand aus einem anderen Grund schon immer im Mittelpunkt der UEFA-Philosophie. Die UEFA ist ein «Verband der Verbände», und zur Philosophie eines solchen gehören Subsidiarität, Delegation und Ermächtigung der nationalen Fussballverbände – also eher Föderalismus als Zentralismus. Diese Überzeugung erfordert oft Diskretion. So ist es z. B. nicht die Aufgabe der UEFA, eine Pressemitteilung zu einem wichtigen Thema in irgendeinem Fussball-Land herauszugeben – wo ein solches Thema vor Ort durch den nationalen Fussballverband behandelt werden kann. Die UEFA ist immer bereit und darauf vorbereitet, tätig zu werden, wenn sie von einem Mitglied darum gebeten wird, doch sollten Fragen, wo immer möglich, vor Ort behandelt werden. Schliesslich gehört die

UEFA ihren Mitgliedern und nicht umgekehrt. Dies kann kurzfristig eine erhöhte Zurückhaltung bedeuten, bringt aber langfristig moralischen Respekt und Autorität. Ein wichtiges Feld der Diskretion ist für die UEFA die Gewaltenteilung. Wir haben eine Legislative (den Kongress), eine Exekutive (das Exekutivkomitee und den Generaldirektor) und eine unabhängige Judikative (die Disziplinarorgane). Um diese verschiedenen Teile der «Fussball-Demokratie» getrennt zu halten, ist nicht nur Diskretion, sondern auch eine strikte Trennung nötig. Demzufolge darf das UEFA-Exekutivkomitee, der Generaldirektor oder die Administration die Arbeit der Disziplinarorgane in keiner Weise beeinflussen oder sich darin einmischen. Da das Verwaltungsorgan des europäischen Fussballs zudem als neutraler Beobachter und Schiedsrichter «in der Mitte» steht, wurden wir in der Vergangenheit auch gebeten, Streitfälle zu schlichten. Es liegt auf der Hand, dass bei dieser Rolle Diskretion erforderlich ist.

Aus all diesen Gründen folgt, dass Transparenz und Diskretion nicht nur Teil der UEFA-Philosophie sind, sondern auch eine Verpflichtung und eine Notwendigkeit. Der einzige Weg für uns zur Rechtfertigung unserer Autonomie und zur Bewahrung unserer Legitimität als Verwaltungsorgan des europäischen Fussballs liegt in einer ordnungsgemäss funktionierenden Demokratie mit transparenten Grundsätzen für die Verwaltung unseres Sports. Doch wir müssen diese Transparenz mit Diskretion üben. In jedem Fall werden es, wie in jeder Demokratie, unsere Mitglieder sein, die letztlich darüber urteilen werden, ob wir zwischen diesen beiden Werten eine optimale Balance gefunden haben.



## forum2. transparenz/diskretion

# Walter Knabenhans, CEO Julius Bär Holding: Transparenz muss ihre Grenzen haben, weil dem Unternehmen mit einem Übermass an Transparenz Schaden zugefügt werden könnte.

Walter Knabenhans (55) war Managing Director, Chief Risk Officer und Mitglied der Erweiterten Geschäftsleitung bei der Credit Suisse Group. 1998 trat er bei der Julius Bär Gruppe ein; seit 2001 ist er Präsident der Konzernleitung und Chief Executive Officer.

Für jedes Unternehmen ist Transparenz ein duales und vielschichtiges Führungsinstrument, das alle Leitungsaufgaben und Verantwortlichkeiten tangiert. Aus der mehrdimensionalen Funktion der Unternehmensleitung, die zwar regelmässig von einem Team wahrgenommen wird, aber mit der Person des CEO besondere Aufgaben und Verpflichtungen verbindet, resultiert ein Katalog von Informations- und Kommunikationsanforderungen, die in ihrer Gesamtheit die unternehmensspezifische optimale Transparenz ergeben sollen.

Mit dualer Transparenz bezeichne ich die Tatsache, dass Aufgaben sowohl innerhalb des Unternehmens wie auch gegenüber der Öffentlichkeit wahrzunehmen sind. Das unterstreicht die Verantwortlichkeit des Unternehmensleiters gegenüber allen Stakeholdern. Im Innenverhältnis des Unternehmens ist Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden gefordert: Transparenz über Unternehmensstrategie, Standortwahl, Forschungsschwerpunkte, Produktesortiment, Absatzmärkte, über Personalqualifikation und -auswahl, Beförderungspolitik und Salärssysteme. Für die Mitarbeitenden bedeutet Transparenz im ursprünglichen Wortsinn Erkennbarkeit und Verstehbarkeit. Eine optimale Transparenz schafft Vertrauen und ist eine zentrale Basis der Motivation. Auch im Aussenverhältnis des Unterneh-

mens ist Transparenz die Basis des Vertrauens. Transparenz ist gefordert gegenüber den Aktionären, den Kunden und Lieferanten, den Behörden vom Steueramt bis zum Umweltschutz, den Tarifpartnern oder dem Branchenverband, bei kotierten Unternehmen gegenüber der Börsenaufsicht, bei einer Bank gegenüber den staatlichen Aufsichtsbehörden, im In- und im Ausland. Aus der Perspektive einer börsenkotierten Vermögensverwaltungsbank mit prägendem Einfluss durch die Familienaktionäre hat Transparenz einen besonderen Stellenwert. Die auf Langfristigkeit angelegte Verbundenheit der Familie mit dem Unternehmen muss kommuniziert werden. Ebenso muss die Klientel Transparenz haben über die Grundsätze der Unternehmenskultur und der Anlagepolitik, über den Inhalt der angebotenen Dienstleistungen und die sich ergebenden Kosten. Eine Bank hat, wie viele andere Unternehmen auch, das Problem, dass keine realen, prüfbar Produkte angeboten werden, sondern zukünftige Dienstleistungen. Das erfordert vom Kunden einen Vertrauensbonus, der auch durch Transparenz beharrlich gerechtfertigt werden muss.

Durch den weit gespannten Bogen der Informationen, die in ihrer Gesamtheit die Transparenz des Unternehmens ergeben, resultieren aber auch erhebliche Probleme. In jedem Einzelfall ist die Frage zu prüfen, ob überhaupt Informationen gegeben werden dürfen, an welche Empfänger, zu welchem Zeitpunkt. Die Vorschriften über die Ad-hoc-Publizität von börsenkotierten Gesellschaften sind das bekannteste Beispiel, wie gute Absicht keine ausreichende Beurteilungsbasis ist, sondern nur peinlich genaue Einhaltung aller Vorschriften. Eine unter diesem Blickwinkel falsche Informationspolitik schafft kein Vertrauen,

sondern kann es beeinträchtigen oder sogar vernichten. Mit allen negativen Folgen, zum Beispiel der Abstrafung durch die Aktionäre. Transparenzanforderungen unterliegen nicht nur festgeschriebenen Gesetzen, sondern auch den sich verändernden Dimensionen von Moral und Ethik. Was aufsichtsrechtlich einwandfrei ist, kann von Teilen der Öffentlichkeit dennoch negativ interpretiert und beantwortet werden. Transparenz hat eine sich sukzessive verändernde Dimension, es gibt keinen klar definierten Status, keine umfassenden Regeln.

Bei der Suche nach der optimalen Informations- und Kommunikationspolitik und damit nach der optimalen Transparenz ist ein ständiges Abgleichen von Nutzen und Risiken, von Vor- und Nachteilen erforderlich. Transparenz muss ihre Grenzen haben, weil mit einem Übermass an Transparenz dem Unternehmen potenzieller oder unmittelbarer Schaden zugefügt werden könnte. Der legitime Wunsch nach dem Schutz der Privatsphäre gilt in gewisser Beziehung auch für Unternehmen.

Diese Unternehmens-Privatsphäre ist ein hohes immaterielles Gut, vergleichbar mit dem gesetzlich verankerten Patentschutz, dem Schutz des «geistigen Eigentums». Von keinem Unternehmen kann verlangt werden, dass es Forschungs- und Entwicklungsergebnisse, technisches Know-how, sensitive Details geplanter Unternehmensstrategien, kurz gesagt alle komparativen Wettbewerbsvorteile, ohne jegliche Einschränkungen preisgeben muss. Das «gläserne Unternehmen» ist keine valable Alternative in einer Welt, die Enthüllungsjournalismus in vielen anderen Lebensbereichen zur Befriedigung von Neid oder purer Neugierde propagiert.





# Innovations-Boom im Hightech-Labor.

Die Schweizer Biotech-Branche geniesst Weltruf und hat hohes Wachstumspotenzial. Den Durchbruch schaffen aber nur wenige Firmen. Ein Überblick.

Text: Bernhard Raos  
Fotos: Thomas Eugster

Selbst nüchterne Magistraten wie Bundesrat Joseph Deiss werden euphorisch, wenn sie zur Schweizer Biotechnik referieren: «Zusammen sind wir Weltklasse.» Mit diesen Worten präsentierte der Volkswirtschaftsminister letzten Herbst die gemeinsame Internet-Plattform der Biotech-Branche [www.swissbiotech.org](http://www.swissbiotech.org). Tatsächlich vermittelt auch der 2004 unter der Schirmherrschaft des Staatssekretariates für Wirtschaft seco präsentierte erste «Swiss Biotech Report» ein rosiges Bild. Mit total 227 Firmen, davon 139 reine Biotech-Unternehmen, liegt die Schweiz in Europa auf Rang sechs und weltweit auf Rang neun. Kein anderes Land der Welt hat gemessen an der Bevölkerung eine grössere Dichte an Biotech-Firmen. Auch qualitativ ist die Schweiz mit an der Spitze: Ende 2003 befanden sich 20 Produkte in der Phase III, also vor der letzten Hürde zur Marktzulassung. In Europa hat nur Grossbritannien eine bessere Performance.

Nimmt man Umsatz und Börsenwert der kotierten Biotech-Unternehmen, lag die Schweiz Ende 2003 in Europa mit einem Umsatz von 2,2 Milliarden Euro und einer Marktkapitalisierung von 9 Milliarden Euro hinter Grossbritannien an zweiter Stelle. Und die Schweizer Biotechnologie schafft Arbeitsplätze: Über 13 000 sind es bisher, davon rund 8000 allein hierzulande.

Auch für Roland Maier, bei der Beteiligungsgesellschaft BB Biotech für Research zuständig, brauchen «Schweizer Firmen keinen Vergleich zu scheuen». So ist etwa die Genfer Serono das grösste europäische Biotech-Unternehmen. Der bedeutendste Standort für Biotechnologie mit dem höchsten Grad der Kommerzialisierung sind jedoch die USA, wo rund drei Viertel des Umsatzes börsenkotierter Unternehmen erwirtschaftet werden. Die grossen Branchenplayer: Amgen, Genentech und Biogen.

Trotz solcher Superlative sind Biotech-Firmen verletzbare Pflänzchen. «Die meisten Unternehmen, selbst börsenkotierte, wird es in ihrer heutigen Form in fünf bis zehn Jahren nicht mehr geben», ist Branchenkenner Maier überzeugt. Von den rund

3000 Biotech-Unternehmen der Welt arbeiten nämlich weniger als 100 profitabel. Der Sektor boomt im roten Bereich. Noch «verbrennen» die meisten Firmen – in der Schweiz sind ein Drittel jünger als fünf Jahre – massiv Kapital. Bei 50 Mitarbeitenden sind das im Schnitt 15 bis 25 Millionen pro Jahr. Das verursacht der teure und langjährige Forschungsaufwand – bis ein Medikament marktreif wird, vergehen rund 10 bis 15 Jahre, dabei entstehen Kosten zwischen 400 und 800 Millionen Franken.

Die Biotech-Gründer kennen das Risiko. «Wenn wir es bis in drei, vier Jahren nicht geschafft haben, wird es uns nicht mehr geben», sagt etwa Wolfgang Renner, CEO der Zürcher Cytos. Die Biotech-Industrie liefert mit 0,5 Prozent am Bruttoinlandprodukt BIP einen vergleichsweise geringen Beitrag zur Schweizer Wirtschaftskraft. Zudem wird der Stellenmotor in Zukunft niedriger drehen, glaubt die Grossbank Credit Suisse in ihrer Branchenanalyse: «Wir rechnen damit, dass sich das jährliche Beschäftigungswachstum von derzeit 30 Prozent auf etwa 10 Prozent abschwächen wird.»



Obwohl die Schlagzeilen den Jungfirmen gehören, findet Biotechnologie zu einem guten Teil in den grossen Pharmakonzernen statt. Gleichzeitig steht Big Pharma bei kleinen und mittleren Firmen auf vielfältige Art Pate: So hat etwa Roche den ganzen Bereich der Anti-Infektiva aufgegeben und an Firmen wie Basilea und Arpida (siehe Seite 16) ausgelagert oder verkauft. Der Novartis Venture Fund gab Startgelder für Firmen wie Speedel (siehe Seite 18), die überzählige Projekte nach der Ciba/Sandoz-Fusion weiterführen. So lagern die Pharmakonzerne ihre Entwicklungsrisiken aus, behalten aber gleichwohl das Zepter in der Hand: Sie sichern sich die Lizenz und bringen über ihre Verkaufsschiene und Finanzkraft neue Medikamente auf den Markt. Die Junior-Partner profitieren von Meilenstein-Zahlungen und ihrem Anteil am Verkaufspreis – natürlich nur im Erfolgsfall. Wenn Biotech-KMU ihre Produkte selber vermarkten, sind dies entweder Spezialitäten für einen beschränkten Markt oder neue Plattformtechnologien für Entwicklung und Produktion.

Wer für Spinn-offs die geschützte Werkstätte Universität oder für Start-ups die gut dotierten Forschungs-Jobs bei Big Pharma verlässt, dem bläst anfänglich ein rauer Wind entgegen. Startkapital der öffentlichen Hand ist in der Schweiz vergleichsweise dünn gesät und private Geldgeber wie

## Netzwerk Biotechnologie

Die Beratung und Prüfung von Unternehmen in der Biotech-Branche erfordert Erfahrung und sehr spezifische Kenntnisse. PricewaterhouseCoopers unterhält ein Netzwerk von Kompetenz-Zentren für die pharmazeutische und die biotechnische Industrie mit Standorten in Basel, Chicago, Florham Park, London und Tokio. Sie werden von erfahrenen Partnern geleitet, die sich fortlaufend über die neuesten Entwicklungen austauschen. Den Prüfern und Beratern von PricewaterhouseCoopers steht dadurch weltweit jederzeit globale «Best Practice» zur Verfügung, die sie für Kunden nutzen. Kontaktperson Pharmaceuticals & Biotechnology für die Schweiz: Clive Bellingham, Tel. 01 630 28 22, [clive.bellingham@ch.pwc.com](mailto:clive.bellingham@ch.pwc.com)

Venture Funds investieren nach dem Platzen der Hightech-Blase mehrheitlich in Firmen, deren Medikamente schon die ersten klinischen Phasen überstanden haben. Hinzu kommt, dass viele der Biotech-Gründer zwar exzellente Wissenschaftler sind, ihr Handwerk als Manager aber erst lernen müssen. Alice Huxley, CEO und Gründerin von Speedel, spricht vom «Prinzip Darwin»: Hier überlebe nur der Stärkere. Laut CS-Branchenreport hat das aber auch sein Gutes. Werde das staatliche Füllhorn zu grosszügig über junge Firmen ausgeschüttet, bestehe die Gefahr der Überförderung: «Dauerhaft erfolgreich werden nur jene Firmen sein, die sich von der öffentlichen Förderung abnabeln und private Investoren finden.»

Ist die Schweiz ein guter Standort? Dank der grossen Pharmafirmen und mehrerer Universitätsinstitute ist das Reservoir an in- und ausländischen Fachleuten gross. Die meisten Jungunternehmen sind multikulturelle Schmelztiegel mit Leuten aus bis zu 20 Nationen, wie etwa bei der Basler Speedel. Dieser Mix an Kulturen und verschiedenen Ausbildungswegen befruchtet. Vereinzelt gibt es Klagen über ermüdende Bewilligungsverfahren für ausländische Mitarbeitende.

Kontrovers wird die starke Fragmentierung der Branche um ihre drei Hauptcluster in Basel (BioValley), Zürich (MedNet) und um den Genfersee (BioAlps) bewertet. Das reicht von «hervorragenden Rahmenbedingungen», so das seco, bis zu «unnötiger Verzettelung», Jean-Pierre Rosat, CEO von Apoxis. Die allgemeine Skepsis gegenüber der Gentechnologie legt auch der Biotechnik gesetzgeberische Daumenschrauben an. Was Protagonisten wie Rosat kritisieren: «Biotechnik ist die Industrie des 21. Jahrhunderts. Der Fortschritt lässt sich nicht bremsen.» Wird zu stark reguliert, wandern die Firmen in Länder ab, wo die Auflagen weniger rigid sind. //

## Zum Weiterklicken

[www.swissbiotech.org](http://www.swissbiotech.org)  
[www.biotechgate.com](http://www.biotechgate.com)  
[www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch)  
[www.interpharma.ch](http://www.interpharma.ch)

dossier biotech2.  
firmenporträt apoxis:

# Die Zell-dompteure.

Gelingt der Lausanner Apoxis der Durchbruch, wird die Krebsbehandlung revolutioniert. Die junge Firma, Trägerin des Swiss Technology Award 2004, hat noch einen weiten Weg vor sich.

Man sieht dem Bürogebäude im Lausanner Sévelin-Quartier von aussen nicht an, was sich hinter seinen Mauern tut. Eine der Firmen, die hier ein ganzes Stockwerk mit Büros und Labors belegt, ist die Apoxis SA. Wer ins Herz der Forschungsstätte vordringen will, muss einen Schutz über die Strassenschuhe stülpen und teilweise wie auf einer Intensivstation Atemmasken tragen – Standard für bestimmte Prozesse, die klinisch rein ablaufen müssen. Zum Labortrakt gehört auch eine Tierversuchsstation mit hunderten Mäusen in separaten Boxen. Hier riecht es etwas strenger.

Für Jean-Pierre Rosat (42), seit Mitte 2002 CEO von Apoxis, ist diese eine Etage nur die erste Etappe: «Wir werden mehr Platz brauchen und mehr Mitarbeiter beschäftigen», ist seine Prognose für die Zukunft. «Wir sind besser als andere. Wir haben hervorragende Wissenschaftler, ein gutes Management und unsere vorklinischen Tests sind Erfolg versprechend.» Zurzeit beschäftigt Apoxis 42 Mitarbeiter, noch vor eineinhalb Jahren waren es ein halbes Dutzend.

Was forscht und entwickelt Apoxis? Der abgewandelte Name der Firma steht für ihr Programm – die so genannte Apoptose, den programmierten Zelltod. Apoxis arbeitet daran, die häufigen «Programmierfehler» zu beheben. Die Biotech-Firma spezialisiert

Zurzeit beschäftigt Apoxis 42 Mitarbeiter, noch vor  
eineinhalb Jahren waren es ein halbes Dutzend.  
«Wir haben hervorragende Wissenschaftler, ein gutes  
Management und unsere vorklinischen Tests sind  
Erfolg versprechend.» Jean-Pierre Rosat, CEO Apoxis.



sich auf so genannte Tumor-Nekrose-Faktoren (TNF). Simpel ausgedrückt geht es darum, mit dem richtigen Schlüssel den Zellmotor wieder zu starten, wenn dieser wie etwa bei Krebserkrankungen ausgestiegen ist. Apoxis entwickelt Proteine als eine Art Zellmedizin: Wird das Protein eingespritzt, erkennt es die krebserregenden Zellen, dockt dort an und tötet sie – ohne die anderen Zelltypen zu gefährden. So wird der natürliche Mechanismus wiederhergestellt. Und das ohne teure chirurgische Eingriffe und belastende Chemotherapien. Noch ist das aber Zukunftsmusik.

Der Hintergrund: Bei der Apoptose handelt es sich um einen überlebenswichtigen Prozess. Das Selbstmordprogramm sorgt für ein Gleichgewicht zwischen dem Sterben ausgedienter und der Entwicklung neuer Zellen. Sterben nämlich zu wenige der ausgedienten Zellen, kann dies das menschliche Immunsystem schädigen oder Krankheiten wie Diabetes auslösen. Gehen zu viele Zellen ein, droht der Zerfall wie bei Alzheimer oder Morbus Parkinson. Und vermehren sich Zellen ungebremst, wuchert der Krebs.

Also ein weites Betätigungsfeld für Zellforscher und Spezialisten in Sachen biologische Basisprozesse wie Jürg Tschopp, Professor an der Universität Lausanne, und seinen Genfer Kollegen Lars French. Das Forscherduo gründete 1999 Apoxis als Spinn-off. Heute sind beide Mitglieder des Verwaltungsrates, bringen ihr Fachwissen ein und «lassen das Management eigenverantwortlich arbeiten», wie es CEO Rosat formuliert.

Rosat, selber mehrfacher Unternehmensgründer, Wissenschaftler mit Dokortitel in Immunologie sowie einem Abschluss als «Master in Management of Technology», braucht diesen Freiraum. Er ist lieber Chef in einer kleinen Firma als die Nummer zwei in einem grösseren Unternehmen. Rosat, locker im Umgang, scherzt über seine Position: «Das ist mein Egotrip. Ich übernehme gerne Verantwortung und treffe Entscheidungen. Meine Aufgabe ist es, die richtigen Leute an die richtige Position zu setzen.»

Tatsächlich traut auch die offizielle Schweiz dem Newcomer aus Lausanne einiges zu. Apoxis erhielt 2004 den bedeutendsten

Schweizer Technologie-Preis, den Swiss Technology Award. Beworben hatten sich insgesamt 58 Teams.

Apoxis hat bereits zwei Proteine aus der TNF-Familie per Lizenz an die amerikanische Biotech-Firma Biogen verkauft. Durchlaufen diese Präparate die verschiedenen klinischen Phasen und werden daraus neue Arzneimittel, profitiert Apoxis dank entsprechender Verträge. Gleichzeitig entwickelt man in Lausanne selber weitere TNF-Moleküle. Erste klinische Tests sind für 2005 vorgesehen.

Trotz Anfangserfolgen und einem globalen Krebsmarkt mit einem aktuellen Potenzial von 20 Milliarden Dollar liegt das Geld für Apoxis nicht auf der Strasse. CEO Rosat spart nicht mit Kritik: «Der Schweizer Biotech-Markt ist zu stark zersplittert. Eine nennenswerte öffentliche Förderung existiert nicht. Bewilligungen für ausländische Experten zu erhalten, ist hier ein ermüdender Hürdenlauf.» Die Hauptinvestoren von Apoxis sind bisher zwei Kapitalgesellschaften aus Schweden und Frankreich. Statt in neue Technologien zu investieren, subventioniere man hierzulande lieber überholte Strukturen wie die Landwirtschaft, ärgert sich Rosat. Solche Rahmenbedingungen belasten ihn mehr als seine Sieben-Tage Woche bei Apoxis. Das sei «Fun», sagt er und lacht. Den Ausgleich lebt er jeden Abend zu Hause, wenn er für seine Frau und die beiden Kinder kocht. //

#### Apoxis SA, Lausanne

Homepage: [www.apoxis.com](http://www.apoxis.com)

Gründungsjahr: 1999

Anzahl Mitarbeitende: 42

Hauptinvestoren/akquiriertes Kapital: HealthCap, Banexi Ventures Partner, total CHF 11,75 Mio. zweite Finanzierungsrunde läuft.

Pipeline: vorklinische Projekte bei Krebs, Entzündungen, Autoimmunerkrankungen

CEO: Jean-Pierre Rosat



dossier biotech3.  
firmenporträt cytos:

## Die Immunisierer.

Impfstoffe gegen Nikotinsucht, Alzheimer, Bluthochdruck und Hautkrebs – die Cytos in Schlieren ZH legt die Latte hoch. Erste klinische Tests waren erfolgreich.



Forscher lernen von Mäusen: Wird bei Mäuse-Babys im Tierversuch das Glückshormon Endorphin entfernt, löst die Trennung vom Muttertier keine besonderen Reaktionen aus. Ein normales Junges hingegen gerät ohne Mutter in helle Aufregung – es will saugen, weil Sagen glücklich macht. Der gleiche Effekt spielt bei Rauchern. «Diesen Mechanismus nutzen wir für unsere Impfung», erklärt Wolfgang Renner (37), Chef und Gründer der Firma Cytos im zürcherischen Schlieren. Die Sicherheit und Wirksamkeit des Impfstoffs Immunodrug CYT002-NicQb wird zurzeit bei 300 Rauchern vom St. Galler Kantonsspital im Rahmen eines klinischen Tests abgeklärt. Renner: «Durch die Impfung werden Antikörper gebildet, die das Nikotin neutralisieren. Denn das Nikotin wirkt nur, weil es im Körper einen so genannten Rezeptor hat, der auf den Suchtstoff anspricht.»

Wolfgang Renner (r.), CEO von Cytos, und sein Finanzchef Jakob Schlapbach setzten auf den Erfolg von Immunodrugs. Aber: «Nur 10 Prozent der Produkte, die es in die klinische Phase geschafft haben, kommen auf den Markt.»

Über 1,2 Milliarden Menschen rauchen weltweit. Nach Schätzungen fordert der Tabakkonsum jährlich rund 5 Millionen Todesopfer und verursacht Milliardenkosten für das Gesundheitswesen. Eine erfolgreiche Impfung gegen die Sucht würde ein Blockbuster. Renner und sein über Optionen mitbeteiligtes Team hätten dann ausgesorgt. Auch die Aktionäre – Cytos ist seit 2002 börsenkotiert – könnten sich die Hände reiben.

Was aber, wenn CYT002-NicQb floppt? Renner, Doktor der Molekularbiologie, und sein Finanzchef Jakob Schlapbach bleiben auf dem Boden: «Nur 10 Prozent der Produkte, die es in die klinische Phase geschafft haben, kommen auch auf den Markt.» Cytos ist denn auch nicht nur auf ein Produkt gebaut. Insgesamt sechs Immunodrug-Kandidaten – alle auf der Basis von Impfstoffen – befinden sich in oder kurz vor der klinischen Entwicklung. Im Tiermodell waren unter anderem Impfungen gegen Arthritis, Fettsucht und Bluthochdruck erfolgreich. Für eine Immunodrug gegen Alzheimer hat Novartis bereits eine kommerzielle Lizenz ausgeübt und geht damit in die klinische Entwicklung.

So funktioniert das Cytos-Business: Medikamente für den Massenmarkt mit ihren hohen Entwicklungskosten werden an kapi-

talstarke Pharmafirmen auslizenzieren, einzelne Spezialitäten hingegen will man selber zur Marktreife bringen. Dank der gut gefüllten Pipeline sind Renner und Schlapbach vom eigenen Erfolg überzeugt. Bis zum Durchbruch rechnen sie noch mit drei, vier Jahren. Andernfalls wird es die Firma in dieser Form nicht mehr geben.

Warum setzt Cytos voll auf Impfungen? Renner projiziert eine PowerPoint-Grafik mit der Schweizer Alterspyramide für das Jahr 2050 an die Bürowand. In jenem Jahr werden die über 85-Jährigen in der Schweiz die grösste Altersgruppe sein. Weltweit sind dann mehr als 2 Milliarden Menschen über 60 Jahre alt. «Wenn wir in Zukunft nicht massenhaft an chronischen Erkrankungen dahinsiechen wollen, müssen wir degenerative Prozesse wie etwa bei Alzheimer eindämmen. Und das bevor die ersten Symptome auftreten», erklärt Renner. Am effektivsten und kostengünstigsten sei das mit Impfungen möglich.

Stolz sind die Cytos-Leute auf ihre neue, firmeneigene Produktionsanlage am präsentablen Firmensitz im Biotechnikzentrum Schlieren. Dazu gehört ein 90 Quadratmeter grosser Reinraum-Arbeitsbereich, der höchsten Ansprüchen genügt. Cytos investiert Millionen und drückt aufs Tempo. Noch verbraucht das Unternehmen viel mehr Geld, als es einnimmt. Was weder Finanzchef Schlapbach noch seinen Chef beunruhigt: «Kein etabliertes Pharmaunternehmen hätte mit so wenig Geld in so kurzer Zeit so viele Wirkstoffe entwickelt.» //

#### Cytos AG, Schlieren

Homepage: [www.cytos.com](http://www.cytos.com)

Gründungsjahr: 1995

Anzahl Mitarbeitende: 109

Hauptaktionäre: Wolfgang Renner, GLS LP Investment, HBM Bioventures, Novartis Forschungsstiftung

Pipeline: u.a. Impfstoffe gegen Nikotinsucht, Bluthochdruck, Arthritis, Fettsucht, Alzheimer in der klinischen (Phase I/II) und vorklinischen Entwicklung

CEO: Wolfgang Renner

## dossier biotech4. firmenporträt arpida:

# Die Bakterienkiller.

Immer mehr Antibiotika verlieren ihre Wirkung. Die Münchensteiner Firma Arpida hat im Kampf gegen resistente Bakterien mehrere heisse Eisen im Feuer.

Im ehemaligen Lagerhaus am Rande von Münchenstein BL tut sich auf den ersten Blick wenig Spektakuläres: Labor reiht sich an Labor, Apparaturen schütteln Substanzen, kühlen und erhitzen Bakterienkulturen. Laboranten und Wissenschaftler hantieren mit Pipetten unter so genannten Kapellen, protokollieren Resultate und sitzen vor Bildschirmen. Doch was nach Routine aussieht, ist für die Mitarbeitenden der Biotech-Firma Arpida ein Wettlauf: «Die Antibiotika-Krise verschärft sich. Wir entwickeln Medikamente gegen mehrfach resistente Bakterien», erklärt Dieter Gillessen. Der Arpida-Mitbegründer, Chief Operating Officer und Verwaltungsrat ist als ehemaliger Roche-Forscher vom Fach.

Vor allem in Spitälern ist die Entwicklung dramatisch. Allein in den USA sterben jährlich 90 000 Menschen an Infektionen, die sie sich im Krankenhaus holen. Vor allem ältere Menschen oder frisch Operierte sind betroffen – sei es durch schwere Lungenentzündungen oder Blutvergiftungen. Weil immer mehr Bakterien gegen gängige Antibiotika resistent sind, wächst die Gefahr. Bereits gibt es Mehrfachresistenzen, wo drei und mehr verschiedene Medikamente nicht mehr helfen.

Die Nachrichten aus den Arpida-Labors wecken nun grosse Hoffnungen. Die Vorgeschichte: Arpida konnte vor Jahren von der Firma Roche das Forschungsmolekül Iclaprim erwerben. Auch dank ehemaliger Roche-Forscher, die zu den Arpida-Gründern zählen. Mittlerweile hat Iclaprim die ersten beiden klinischen Testhürden (Phasen I und II) genommen. Die letzte klinische Studie (Phase III) vor dem behördli-

chen Zulassungsverfahren startet demnächst. Arpida hat dazu das notwendige Know-how und genügend Kapital.

«Es schaut sehr gut aus», sagt Finanzchef Harry Welten. Der ehemalige Banker verweist auf die Statistik: Antiinfektiva, welche die zweite klinische Phase erfolgreich durchlaufen haben, kommen in vier von fünf Fällen auch als Medikament auf den Markt. Und Iclaprim hat im Vergleich zum so genannten «Goldstandard» gleich gut abgeschnitten: Das Arpida-Präparat wurde mit Vancomycin verglichen. Vancomycin wird immer dann verabreicht, wenn es gegen mehrfach resistente Bakterien geht.

Doch weshalb ein neues Medikament, wenn es nur gleich gut ist wie das alte? Bei der Antwort ist Finanzchef Welten ganz in seinem Element: «Iclaprim hat ein breites Spektrum und wirkt sowohl gegen grampositive wie gramnegative Bakterienstämme. Zudem ist unser Präparat schnell bakterizid, tötet also die Bakterien. Viele Konkurrenzprodukte stoppen lediglich das Wachstum.» Zudem sei Iclaprim einer der wenigen Wirkstoffe, die man sowohl intravenös als auch oral verabreichen könne.

In den USA muss ein Spital in der Regel die Kosten selber tragen, wenn sich ein Patient dort infiziert. Das bedeutet bei resistenten Bakterien durchschnittliche Kosten von rund 45 000 Dollar pro Patient. Weltens einfache Rechnung: «Kann der Spitalaufenthalt verkürzt und der Patient mit dem oral verfügbaren Medikament schon nach weni-



«Die Antibiotika-Krise verschärft sich. Wir entwickeln Medikamente gegen mehrfach resistente Bakterien». Dieter Gillessen, Arpida-Mitbegründer, COO, Verwaltungsrat und ehemaliger Forscher mit Finanzchef Harry Welten (r.).



gen Tagen entlassen werden, sparen die Spitäler rund die Hälfte der üblichen Kosten.»

In der Arpida-Pipeline stecken weitere hoffnungsvolle Präparate. So ein Produkt für den Hausarzt, das unter anderem bei häufigen Infektionen wie Lungenentzündungen wirkt und resistente Bakterien ausschaltet. Um die Entwicklungspower zu stärken, hat Arpida im Herbst 2004 die dänische Chemietechnologie-Firma Combio übernommen, mit der man bisher schon eine enge Partnerschaft pflegte. Die Akquisition erfolgte über einen Aktientausch. Seit der Gründung sind in drei Finanzierungsrunden insgesamt 140 Millionen Franken Kapital in die Arpida geflossen. Man traut der Firma also den Markterfolg zu. Das Umsatzpotenzial allein für Iclaprim liegt bei rund 500 Dollar pro Jahr. Die Arpida wird denn auch seit Jahren als heisser Kandidat für einen Börsengang gehandelt. CFO Welten bleibt unverbindlich: «Ob und wann ein IPO erfolgt, das entscheiden primär der Markt und unsere Investoren.» //

#### Arpida Biotech AG, Münchenstein

Homepage: [www.arpida.com](http://www.arpida.com)

Gründungsjahr: 1997

Anzahl Mitarbeitende: 73

Hauptinvestoren/akquiriertes Kapital: Alta Berkeley, CDIB, HBM Bio Ventures, HealthCap, Partners Group, Temasek Holdings, Novo, Swissfirst Bank und andere, total CHF 140 Mio.

Pipeline: hochwirksame Antiinfektiva in der klinischen (Phase II) und vorklinischen Entwicklung

CEO: Khalid Islam



dossier biotech5. firmenporträt speedel:

## Die Blutdrucksenker.

Alles auf eine Karte gesetzt und immer noch im Spiel: Die Basler Start-up-Firma Speedel hat mit ihren Blutdrucksenkern die ersten Hürden genommen.

«Messen Sie jede Woche Ihren Blutdruck?», fragt der Journalist. Alice Huxley, CEO und Gründerin der Basler Biotech-Firma Speedel, schaut ihren Forschungsdirektor Peter Herold kurz an und beide lachen herzlich: «Dazu haben wir keine Zeit.» Ihr Blutdruck sei eher zu tief, fügt Huxley sogleich an. Und das sei für die Chefin einer Firma, die sich auf Medikamente gegen Bluthochdruck spezialisiere, eine glückliche Fügung.

Das Thema ist ernst. Rund 200 Millionen Menschen leiden weltweit an Bluthoch-

druck. Weil die Menschen immer älter werden, nimmt das Risiko in Zukunft noch zu. Die meisten Betroffenen wissen gar nicht, dass sie den für viele «stillen Tod» in sich tragen. Nur jeder Zweite, der gegen Bluthochdruck behandelt wird, ist mit den heute verfügbaren Therapien angemessen kontrolliert. «Es gibt kein Universalmedikament, das allen hilft», weiss Huxley.

Speedel, der Name steht für «Speedy Development», spezialisiert sich auf die so genannten Reninhemmer. Renin ist ein Schlüsselenzym für die Blutdruckregulation. «Sie müssen sich das vorstellen wie einen



Lawinenabgang. Je weiter oben man eingreift, desto besser ist die Bremswirkung», erklärt Herold. Renin steht also an der Spitze einer Kaskade. Bisher gab es noch kein Medikament, das hier therapiert. Verantwortlich dafür sind technische Gründe.

Speedel hat eine Lösung gefunden. Sein Reninhemmer Aliskiren war klinisch wirksam bei Patienten mit Bluthochdruck. Und das so überzeugend, dass Novartis sich die Rechte gesichert hat. Novartis führt seit März 2004 eine breit angelegte Studie mit Patienten in der so genannten Phase III durch, der letzten Stufe vor einer möglichen Zulassung. Markteinführung für den ersten Reninhemmer weltweit wäre nach diesem Zeitplan im Jahr 2007.

Aliskiren ist auch ein Paradebeispiel für Unternehmertum und das Geben und Nehmen im Pharmageschäft: Die Biochemikerin Alice Huxley war Managerin bei der damaligen Ciba und arbeitete mit ihrem Team bereits auf dem Gebiet der Reninhemmer. Es folgte der Zusammenschluss mit

Speedel verfügt über acht Patente, 27 Patentanmeldungen und eine Pipeline mit mehreren Produkten in verschiedenen Phasen. Alice Huxley, CEO und Gründerin, mit Forschungsdirektor Peter Herold (Mitte): «Es gibt kein Universal-Medikament, das allen hilft.»

Sandoz zu Novartis, und dem Reninprojekt drohte das Aus. Huxley, von Natur aus mit viel Beharrlichkeit ausgestattet, liess nicht locker. Sie überzeugte das Novartis-Management, Aliskiren freizugeben und an die neu gegründete Speedel outzusourcen. Über den Novartis Ventures Fund gab es Startkapital, als Gegenleistung sicherte sich die Pharmafirma die Option auf Aliskiren.

Wird's ein Erfolg, hat Novartis den Trumpf wieder in der Hand. Speedel wiederum profitiert von so genannten Meilenstein-Zahlungen, die mit der Rücklizenzierung und weiteren Fortschritten fällig werden. Wirklich Geld verdienen kann die Biotech-Firma aber erst dann, wenn Aliskiren als Medikament auf den Markt kommt und

regelmässige, umsatzabhängige Royalties abwirft. Um welche Dimensionen es dabei gehen könnte, zeigt der Blutdrucksenker Diovan von Novartis. Der Blockbuster bringt es auf 3 Milliarden Frankem Umsatz jährlich.

«Wir waren anfänglich eine Einprodukt-Firma. Ein Scheitern in den ersten klinischen Phase hätte das Aus bedeutet. Ich war aber immer überzeugt, dass wir es schaffen», sagt Huxley. Die Phase nach der Speedel-Gründung 1998 sei am schwierigsten gewesen: Investoren suchen und überzeugen, Mitarbeitende mit Gründergeist finden und die Firma organisieren – wenn es ums Überleben gehe, lerne man sehr schnell.

Und heute? 27 Patentanmeldungen und acht Patente, eine Pipeline mit mehreren Produkten in verschiedenen klinischen und präklinischen Phasen und Wirkstoffe, die an drei verschiedenen Punkten der Kreislauf-Kaskade eingreifen. Mit Speedel Experimenta in Allschwil, Ende 2004 mit dem Unternehmerpreis Nordwestschweiz dekoriert, verfügt die Firma über eine überdurchschnittlich effiziente Forschungseinheit. Die Kontakte zu den Hauptmärkten knüpfen Niederlassungen in den USA und in Japan.

Seit der Gründung hat sich Speedel rund 180 Millionen Franken durch operative Einkünfte, Kapitalausgabe und Wandeldarlehen gesichert. Dieses Geld reicht für drei operative Jahre. Mittlerweile bewerben sich hochqualifizierte Leute, ohne dass Stellen ausgeschrieben sind. Läuft alles nach Businessplan, wird aus dem privaten Unternehmen eine Publikumsgesellschaft. Zum IPO-Termin legt sich Huxley indes nicht fest. Das Credo der 47-jährigen Chefin, die neben ihrem Full-time Job auch eine Familie mit zwei Kindern unter den Hut bringt: «Wir lassen uns beim Aufbau genügend Zeit, ohne aber einen einzigen Tag zu versäumen.» //

Speedel AG, Basel

Homepage: [www.speedel.com](http://www.speedel.com)

Gründungsjaar: 1998

Anzahl Mitarbeitende: 57

Hauptinvestoren/gesichertes Kapital: DSM Venture Fund, Novartis Ventures Fund, total CHF 180 Mio.

Pipeline: klinische (Phase II/III) und vorklinische Wirkstoffe für Herz-Kreislauf- und Stoffwechselkrankheiten

CEO: Alice Huxley

Jane Royston<sup>1</sup>, Professorin für Entrepreneurship und Innovation über Unternehmergeist als Schlüssel zur wirtschaftlichen Zukunft. Ihre Befürchtung, dass die Schweiz den Anschluss verpassen könnte, provoziert.

## «Ein Land, das Jungunternehmen nicht fördert, verliert seine Wettbewerbsfähigkeit.»

Interview: Iris Spogat Kuhn

**ceo Magazin: Was muss passieren, damit mehr junge Spezialisten Firmen gründen?**

Jane Royston: Die Eltern unserer Studenten sind Lehrer, Ärzte, Anwälte, Funktionäre, Manager und Angestellte, kaum einer kommt aus einer Unternehmerfamilie. Dieser Lebensentwurf fehlt in der Schweiz. Für die Zukunft braucht es neue Vorbilder und Konzepte. Das fängt in den Schulen und den Medien an. Es braucht mehr Informationen, mehr Rollenspiele, mehr positiv besetzte Beispiele. Man muss für den Beruf des Unternehmers in der Gesellschaft ein Bewusstsein schaffen und jungen Menschen Lust machen, sich in dieses spannende Feld hineinzuwagen. Meine 10-jährige Tochter möchte Entrepreneurin werden – ich wette, sie ist an ihrer Schule die Einzige!

<sup>1</sup>Nach dem Studium – Mathematik an der London School of Economics – startete Jane Royston ihre Managerkarriere beim Chemiekonzern DuPont de Nemours. 1986 machte sie sich selbständig und gründete NatSoft, ein IT-Serviceunternehmen, das sich zum grössten Dienstleister der Westschweiz entwickelte und das sie 1996 an einen Partner verkaufte. Seit 1999 ist Jane Royston Professorin für Entrepreneurship und Innovation an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Lausanne und seit 2002 Präsidentin von Create Switzerland, einem nationalen Entrepreneurship-Programm. Sie ist Mutter von zwei Töchtern und sitzt in vielen Ausschüssen. Unter anderem ist sie Mitglied der Bundeskommission für Innovation und Technologie.

**Ist denn die Schweiz das richtige Land für Unternehmer?**

Sie ist geradezu ein Paradies für Unternehmer! Hier ist es möglich, innerhalb von wenigen Tagen eine Firma zu gründen. Die Steuern sind tief. Die Löhne sind zwar hoch, aber die Leute arbeiten auch mehr als in anderen Ländern. Zudem ist es einfach, Leute anzustellen und – falls nötig – sie wieder zu entlassen. Und: Wer ein Unternehmen gründet, zum Erfolg bringt und dann verkauft, muss dieses Geld nicht versteuern.

**Und wo ist der Haken?**

Dass es so schwierig ist, ein neues Unternehmen zu gründen. Wer gibt hierzulande Jungunternehmern das nötige Startkapital? Das ist nicht die Aufgabe der Banken – die in dieser Beziehung meiner Meinung nach zu Unrecht am Pranger stehen –, das wäre die Aufgabe des Staates! In anderen Ländern wurde der Aufbau einer neuen Unternehmergegeneration als wichtige Aufgabe für die Zukunft erkannt und entsprechend finanziell gefördert. Ich frage mich, wo die Schweiz im Vergleich zu Deutschland in zehn Jahren stehen wird, nachdem im Nachbarland Milliarden in Jungunternehmen gesteckt worden sind.

**Ihre Prognose?**

Wir verpassen den Anschluss und verlieren unsere Wettbewerbsfähigkeit. Die Politiker müssen zur Überzeugung gelangen, dass

es von grösster Wichtigkeit ist, Jungunternehmen in Wirtschaftszweigen der Zukunft aktiv zu fördern. Ausserdem braucht es Efforts, um sicherzustellen, dass eine neue Unternehmergegeneration heranwächst. Wenn das nicht gelingt, sehe ich schwarz.

**Was braucht es Ihrer Meinung nach, um die Politiker zu überzeugen?**

Leider vermutlich eine handfeste Krise, die der ganzen Nation bewusst macht, wie überlebenswichtig eine funktionierende Basis an Technologieunternehmen und hochspezialisierten, innovativen KMU ist. Bereits jetzt drücken die Konkurrenten aus den neuen EU-Ländern auf die Preise. In vielen Sektoren kann die Schweiz im Billigbereich nicht mithalten. Wir müssen uns in einem Markt erfolgreich etablieren, der Arbeitsplätze schafft und hohe Löhne garantiert.

**Vor fünf Jahren ist in der ETH Lausanne der Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation eingerichtet worden, Sie sind dessen Direktorin. Was haben Sie seither bewegt?** Besonders stolz bin ich auf die 100 Hightech-Start-ups, die unsere ehemaligen Studenten bisher gegründet haben. Zudem ist es uns gelungen, eine Vorlesungsreihe fürs Erstsemester auf die Beine zu stellen:



«In anderen Ländern wurde der Aufbau einer neuen Unternehmergeneration als wichtige Aufgabe für die Zukunft erkannt und entsprechend finanziell gefördert. Ich frage mich, wo die Schweiz im Vergleich zu Deutschland in zehn Jahren stehen wird, nachdem im Nachbarland Milliarden in Jungunternehmen gesteckt worden sind.»

Inzwischen belegen über 50 Prozent der Studienanfänger an der ETH Lausanne Entrepreneurship als Wahlfach.

#### Warum braucht die Schweiz mehr junge Unternehmer?

Die Schweizer Wirtschaft besteht aus einer starken KMU-Basis und einigen grossen, alteingesessenen und sehr wichtigen Konzernen. Wir haben übers Ganze gesehen einen guten Branchenmix, aber keine gesunde Durchmischung in Alter und Grösse, kein Kommen und Gehen. Wenn ein, zwei tragende Säulen im Land einstürzen, kommt nichts nach. Ausserdem verlagern viele grosse Firmen zunehmend die Produktion ins Ausland. Was passiert mit der Schweiz, wenn das so weitergeht? Wenn es nicht gelingt, eine neue Generation erfolgreicher Technologieunternehmen aufzubauen, die zukünftige Lücken füllen können, sehe ich grosse Probleme auf uns zukommen.

#### Warum denn ausgerechnet Technologieunternehmen?

In Amerika wurde kürzlich eine Studie publiziert, nach der ein Arbeitsplatz im neuen Technologiebereich ein bis zwei Arbeitsplätze in anderen Bereichen nach sich zieht. Funktionierende Technologieunternehmen garantieren also gut bezahlte Arbeitsplätze vor Ort – und somit Wohlstand in der Schweiz. Die wichtigsten Ressourcen unse-

res Landes sind nun einmal Intelligenz und hohes Ausbildungsniveau. Unsere Ingenieure und Wissenschaftler sind hervorragend für den globalen Wettbewerb gerüstet!

#### Sind Ingenieure und Wissenschaftler denn besonders geeignet, um Unternehmen zu gründen?

In der Schweiz steht in technischen Ausbildungen wissenschaftliches Denken im Fokus und nicht wirtschaftliches Denken. Das sind zwei verschiedene Welten. Ein Unternehmer braucht aber fundiertes wirtschaftliches Know-how – da besteht grosser Handlungsbedarf! Zudem fühlen sich nur wenige Menschen zum Unternehmer berufen. In Finnland gab es in den 70er, 80er und 90er Jahren eine Untersuchung, die eruierten sollte, wie viel Prozent der Menschen sich zum Unternehmer berufen fühlen. Das Ergebnis war 2 Prozent, unabhängig von der Dekade und der jeweiligen Wirtschaftssituation. Wenn Sie diese 2 Prozent auf Ingenieure und Wissenschaftler, die eine gute Business-Idee haben, verteilen, kommen Sie vielleicht auf eine Person pro Jahr. Das ist natürlich viel zu wenig!

#### Ist generelles Umdenken nötig?

Was das Denken im Land betrifft, sehe ich eine positive Entwicklung. Im Vergleich zu vor fünf Jahren ist Entrepreneurship heute ein geläufiger Begriff und dazu einer, der recht positiv besetzt ist. Was fehlt, sind Taten. Die Förderung von Unternehmertum müsste für die Politiker ein mindestens so

grosses Anliegen sein wie der Erhalt der Milchwirtschaft oder der Armee.

#### Was wäre für Sie ein zukunftsweisendes Förderprogramm?

Letztlich die Summe der hier besprochenen Aspekte: ein Bewusstsein schaffen für den Beruf des Entrepreneurs, wirtschaftliche Aspekte in der Ausbildung implementieren und staatliche Finanzspritzen für Start-ups gewähren. In Israel gibt es zum Beispiel per annum ein 400-Millionen-Dollar-Programm zur Unterstützung innovativer Technologieunternehmen. Der Staat ist über Tantiemen beteiligt – so fließen jährlich 200 Millionen Dollar in die Kasse zurück. Das ist kein schlechter Erfolg. Und eine hervorragende Investition in die wirtschaftliche Zukunft des Landes!

#### Haben Sie einen Tipp, wie sich Jungunternehmer auch in der Schweiz Unterstützung sichern können?

Gute Leute um sich scharen und für Top-Coaching sorgen! Gewiefte Jungunternehmer suchen sich für ihre Firma fünf kompetente Verwaltungsräte und zahlen jedem 20 000 Franken. So gelingt es, für den Lohn eines einzigen Mitarbeiters an das Know-how und das Netzwerk von fünf Experten heranzukommen. //

# Die Wintersport-Kanone.

Die Region Flims Laax Falera ist das grösste Skigebiet der Schweiz – und rentabel obendrein. Im Kampf um Übernachtungen, Gäste und positives Image haben die Bündner die Nase vorn. Ihre Geheimwaffe: Reto Gurtner, der dynamische CEO der Weissen Arena AG.

Fotos: Roth und Schmid





Text: Corinne Amacher

Es war ein Gag erster Güte. An ein paar milden Tagen Anfang November, manche fuhren im Cabriolet herum, zogen zwei Offroader im Raum Zürich und Basel die Blicke auf sich. Die Autos mit Bündner Nummernschildern, die scheinbar planlos durch die Strassen kurvten, trugen eine Schneedecke von einem halben Meter Dicke auf dem Dach, die Kühlerhauben waren gezuckert, und an den Aussenspiegeln hingen Eiszapfen. Verdutzt blieben die Passanten stehen, lasen auf den Autotüren den Schriftzug «Flims Laax Falera» und schmunzelten. Im Flachland sah der Kunstschnee täuschend echt aus. Oben auf dem Berg, lautete die Botschaft, habe die Wintersaison angefangen.

### Beneidenswert keckes Image

«Mit uns können die Werber eben noch verrückte Dinge machen», sagt Reto Gurtner, CEO der Weissen Arena AG, die die Skigebiete von Flims, Laax und Falera umfasst. Von der kleinen Werbeaktion bis zum grossen Bauprojekt – Gurtner kämpft auf allen Ebenen gegen Profillosigkeit. Mit ihm als treibende Kraft hat die Weisse-Arena-Gruppe in den vergangenen Jahren einen ungeheuren Aufschwung erlebt. Mit einem Umsatz von 65 Millionen Franken und einer Million Gäste pro Jahr ist die Weisse Arena AG der grösste Skigebietsbetreiber der Schweiz und zudem einer der rentabelsten. Verglichen mit anderen renommierten Kurorten wie Lenzerheide oder St. Moritz verfügt das Skigebiet zudem über ein beneidenswert keckes Image. In keiner anderen Wintersportregion tummeln sich mehr junge Menschen als auf den sanft abfallenden Hängen des Surselva-Tals. Fast im Alleingang hat Reto Gurtner die Skiregion zu einem Alpenkonzern aufgebaut, in dem die wichtigsten touristischen Angebote gebündelt werden. Der 50-jährige Bündner ist Grossaktionär der Weisse Arena AG, VR-Präsident, VR-Delegierter und CEO in Personalunion. Diese Machtbalung kommentiert Gurtner lakonisch mit der Bemerkung: «Die Organisation erlaubt es mir, Entscheide rasch zu fällen und meine Projekte ungestört voranzutreiben.»

**Mit 100 Quadratkilometern gehört Flims Laax Falera zu den grossen Skigebieten der Welt. Die Weisse-Arena-Gruppe hat in den vergangenen Jahren einen ungeheuren Aufschwung erlebt. Mit einem Umsatz von 65 Millionen Franken und einer Million Gästen pro Jahr ist sie ein Konzern, in dem die wichtigsten touristischen Angebote gebündelt werden.**

Am Anfang stand der Berg, der Crap Sogn Gion, der dank seiner leichten Neigung zum Skifahren und Snowboarden reizt. Retos Vater Walter Gurtner, Grossmetzger und Gemeindepräsident von Flims, hatte in den 60er Jahren mit kleinen Skiliftanlagen begonnen und strebte schon bald die Erschliessung des Vorab-Gletschers an, um den Gästen das ganze Jahr über Schnee bieten zu können. Ursprünglich wollte er auf dem kürzesten Weg von Flims aus mit zwei Grosskabinenbahnen über Nagens den Vorab erschliessen, aber die Flimser Hoteliers widersetzten sich dem Ansinnen. So verfolgte er das Vorhaben in Laax, wo er mit offenen Armen empfangen wurde. Kaum jemand glaubte an den Erfolg, doch Vater Gurtner stampfte die damals grösste Luftseilbahn der Welt in kurzer Zeit mit privatem Geld aus dem Boden, und bald darauf wurde der Gletscher erschlossen.

### Inszenierte Erlebnisse am Berg

Dass Reto, der Älteste von drei Kindern, ins Unternehmen einsteigen würde, war nicht vorgesehen, ergab sich aber dann so. Er studierte in St. Gallen Betriebswirtschaft und in Bern Rechtswissenschaften und strebte eigentlich zunächst eine Karriere als Wirtschaftsanwalt an. Schon als junger Student nahm ihn der Vater in den Verwaltungsrat des Familienunternehmens auf, in dem der Sohn die eben an der Uni gelernte ökonomische Theorie anzuwenden versuchte – etwa Neuordnung des Kostenwesens. Manchmal reisten die beiden in die französischen Alpen, wo sie sich von Emile Allais, der die grossen französischen Destinationen aufgebaut hatte, inspirieren liessen.

Als der Vater im Jahr 1983 starb, war Reto als Nachfolger prädestiniert. Nun lag es an ihm, den grössten Traum des Seniors, die Fusion der Laaxer mit den Flimser Bergbahnen zu einem allumfassenden Skigebiet, zu verwirklichen. Erst 1996, nachdem etliche

Widerstände überwunden waren, kam der Zusammenschluss der beiden sich rivalisierenden Regionen zur Weissen Arena zu Stande. Mit Pisten von 300 Kilometern gehört sie heute zu den grossen zusammenhängenden Skigebieten der Welt. Doch Transportleistung allein reicht nicht, um im Konkurrenzkampf der Wintersportorte vorn zu liegen. «Die Menschen kommen nicht zum Liftfahren», sagt Gurtner, «sie kommen wegen dem Erlebnis am Berg.» Für ihn hiess das: «Ich musste anfangen, eine Geschichte zu erzählen, um ihnen ein Erlebnis zu vermitteln.»

### Kreatives Werben um Snowboarder

So kommt es, dass sich Reto Gurtner als Intendant einer natürlichen Bühne sieht, der «genialsten Kulisse überhaupt, weil sie sich durch das Wetter und die Jahreszeiten ständig verändert». Zur Auswahl der Darsteller betrieb er Marktforschung und streckte die Nase in den Wind. Während im traditionellen Skizirkus langsam die Luft entwich, entwickelte sich zunächst in den USA und später in Europa eine subversiv-alternative Szene, die Gurtner als Person ansprach und als Geschäftsmann anregte. Die Teenager, die auf superbreiten Monobrettern und in XXL-Faserpelzen die Pisten unsicher machten, entsprachen genau der Zielgruppe, die er suchte: jung, sportlich, aktiv, kommunikativ – und konsumfreudig.

Um die Gunst der Snowboarder zu gewinnen, setzte der Patron seine ganze Energie und Kreativität ein. In den USA kaufte er den Pipe Dragon, eine Hightech-Schneemaschine, mit der sich perfekte Halfpipes bauen lassen. Er engagierte das Dance Label Ministry of Sound und weitere Szenegrößen und erhielt so bei MTV wertvolle Gratispropaganda. Er organisierte publicity-







## 50 Kilometer Glasfaserkabel sind am Berg verlegt worden. Seither stehen dem Management die Daten der Bergbahnkassen, Skischulen, Restaurants und Ausrüstungsvermieter in Echtzeit zur Verfügung. Die Daten werden über eine einzige Kundenkarte gesammelt, mit der die Gäste alle Dienstleistungen der Weissen Arena beziehen können.

trächtige Snowboard-Events. Und er stellte seiner Fangemeinde das Boarderhotel Riders Palace hin.

### Sport- und Freizeitaktivitäten im Multipack

Typisch Gurtner, diese Ironie: Es ist ein Hotel Garni, aber es heisst Palace wie das Palace in St. Moritz. Das zehn Millionen Franken teure Hotel wurde im Dezember 2001 nach einer langen Planungs- und einer kurzen Bauzeit an der Talstation in Laax eröffnet. Anders als in muffigen Pensionen wird den jungen Fun-Sportlern der Komfort geboten, den sie zu Hause auch vorfinden, bloss auf engerem Raum. Das futuristisch anmutende Hotel hat 75 Zimmer von «back-to-basics»-Mehrbettzimmern bis zu luxuriösen Suiten. Als Anreiz für die multimedial gesteuerten Youngsters ging Gurtner eine Partnerschaft mit dem japanischen Unterhaltungselektronikkonzern Sony ein, der die Zimmer mit PlayStations und DVD-Spielern ausstattete.

Betriebswirtschaftlich betrachtet, ist die hippe Herberge vor allem für den Bahnbetrieb wichtig. Es können nämlich nur Arrangements gebucht werden, die im Minimum eine Übernachtung plus Bergbahntickets für zwei Tage umfassen. Der Preis wird täglich neu entsprechend Angebot und Nachfrage festgelegt und im Internet publiziert. Zu den 20 000 Logiernächten, die im Riders Palace jeden Winter verkauft werden, kommen mithin mindestens ebenso viele Bahnfahrten hinzu. Das Hotel leistet damit einen Beitrag zur Kostendeckung der Weissen Arena, denn die Kosten für den Betrieb der Bergbahnen fallen – genau wie in der Fliegererei – unabhängig vom Passagieraufkommen an.

Um seine Dienstleistungen zu komplettieren, hat Gurtner weitere touristische Anbieter in sein Unternehmen integriert. Er grün-

dete die Firma Mountain Adventures AG (MAD), die die ganze Palette von Sport- und Freizeitaktivitäten bündelt, die zuvor von Ski- und Snowboardschulen und den Bergbahnen einzeln verkauft worden waren. Wer heute in Flims Laax Falera Ferien macht, kann sich an eine einzige Stelle wenden, um den Snowboard- oder den Skikurs, die Pistenausrüstung oder sogar das Hotel zu buchen.

Das Mieten der Ausrüstung wurde gründlich entstaubt. Mussten die Kunden früher im Hinterzimmer eines Sporthändlers eine halbe Ewigkeit auf das Anpassen der Mietlatten warten, bietet Gurtner in seinen New Technology Centers (NTC Rent) modernes Material und unkomplizierte Bedienung. NTC Rent boomt, die Wachstumsraten sind zweistellig.

MAD und NTC Rent eignen sich vorzüglich für die Gewinnung von Kundendaten. Die besorgte Mutter überlässt dem Skilehrer

Facts and Figures zur Weissen Arena  
Die Weisse Arena AG betreibt das Skigebiet von Flims Laax Falera, das mit hundert Quadratkilometern zu den grössten Wintersportregionen der Welt gehört. Das von Grossaktionär Reto Gurtner geführte Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2003/2004 mit über einer Million Gästeeintritten einen Umsatz von 65 Millionen und einen Reingewinn von 2,7 Millionen Franken. Die Gruppe besteht aus drei Sparten: Den Bergbahnen, die die Gäste bis über 3000 Meter auf den Vorab-Gletscher bringen. Der Gastronomie-Sparte, zu der unter anderem das Design-Hotel Riders Palace gehört. Und dem stark wachsenden Bereich Leisure, der Vermietung und Verkauf von Ski- und Snowboardausrüstungen anbietet. An der Mountain Adventure AG (MAD), in der Ski- und Snowboardunterricht erteilt werden, ist die Weisse Arena AG zur Hälfte beteiligt.

ohne Umstände ihre Handynummer, wenn sie ihr Kind abliefern, und beim Skivermieter gibt der junge Carver ohne zu zögern Auskunft über Schuhgrösse und Lieblings-ski. Lauter wertvolle Angaben, die umgehend in die zentrale Datenbank gespeist werden und sich im Lauf der Zeit zu lückelosen Kundenprofilen verdichten. 200 000 solcher Profile hat Gurtner schon beisammen – «einzigartig im Alpenraum», wie er sagt. Seit am Berg 50 Kilometer Glasfaserkabel verlegt worden sind, stehen dem Management die Daten der Bergbahnkassen, Skischulen, Restaurants und Ausrüstungsvermieter in Echtzeit zur Verfügung.

### Auf dem Weg zum gläsernen Kunden

Die Daten werden mit einer einzigen Kundenkarte gesammelt, mit der die Gäste alle Dienstleistungen der Weissen Arena beziehen können. Mit ihr darf der Kunde auch online Wertungen abgeben über die Freundlichkeit oder die Sauberkeit in Restaurants, auf Pisten und in Bahnen und wird dafür auch wieder ein Stück gläserner. Die Profile helfen Gurtner, seine Angebote präzise zu gestalten und die Kunden mit gezielten Vergünstigungen oder Anreizen an die Weisse Arena zu binden. Treue Snowboarder erhalten schon mal ein Upgrade im Riders Palace, das wie ein Linienflugzeug über drei Komfortklassen verfügt. Anderen VIP-Gästen wird bis 11 Uhr morgens an der Talstation ein Parkplatz reserviert. Reto Gurtner hat noch nicht genug. Da ist noch etwas, für das er sich mit uneingeschränkter Energie einsetzt. In der Casa Primo, dem Hauptquartier der Weissen Arena, stehen Architekturmodelle, hinter einem Vorhang schauen Pläne hervor. Lauter Chefsachen. Auf dem grossen Parkplatz an der Talstation Laax soll in den nächsten Jahren für 70 Millionen Franken ein Resort nach amerikanischem Vorbild entstehen, mit Ferienwohnungen und Hotel-service, Restaurants, Bars, Läden, einem Entertainment Center und einem Eisfeld. Um dieses herum werden die Unterkünfte angeordnet. Kein Chaletkitsch, sondern nackte Steinkuben, die ohne Überfluss wie Balkone auskommen. Die Gebäude sollen aussehen, als wären sie, mächtigen Felsen gleich, vom Crap Sogn Gion ins Tal hinabgerollt. Gurtner nennt sie «Rolling Stones». //

Hohe Erwartungen an die Wirtschaftsprüfung: Wert und Grenzen der Revision. Seite 29

Sarbanes-Oxley Act (SOA): Herausforderung und Chance. Seite 31

Informationstechnologie: Der CIO als Risikomanager. Seite 34

Fachwissen in 5 Minuten: Begriffe aus der Wirtschaft mit neuesten Informationen auf den Punkt gebracht. Seite 36

Transfer Pricing: Der Fiskus interessiert sich für die Umsetzung Ihrer Strategien! Seite 37

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 39

# Hohe Erwartungen an die Wirtschaftsprüfung: Wert und Grenzen der Revision.

Die Komplexität der Aufgaben der Wirtschaftsprüfung hat parallel mit den stark gestiegenen Anforderungen an die Unternehmen zugenommen. Der Ausbau der regulatorischen Vorschriften führt zu neuen Aufgaben in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Wirtschaftsprüfern.

[stephan.bachmann@ch.pwc.com](mailto:stephan.bachmann@ch.pwc.com)

Aufsehenerregende Unternehmenszusammenbrüche haben die sogenannte «Expectation Gap» in der Wirtschaftsprüfung wieder zum Thema gemacht – im Gegensatz zu früher jedoch im erweiterten Rahmen der Corporate-Governance-Diskussion. Verschiedene Beispiele haben eindrücklich die Notwendigkeit von funktionierenden Corporate-Governance-Prozessen und einer qualitativ hochstehenden finanziellen Berichterstattung der Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem aufgezeigt.

Verwaltungsräte, Geschäftsleitung, Banken, Rating-Agenturen, Regulatoren und Gesetzgeber, die am Berichterstattungsprozess der Firmen an die Finanzmärkte direkt beteiligt sind, haben durch ihre praktische Arbeit ein differenzierteres Bild der Aufgaben der Wirtschaftsprüfung als die breite Öffentlichkeit. Diese hingegen hat oft den Eindruck, dass Prüfer mit ihrem Testat nicht nur die Richtigkeit der Jahresrechnung bestätigen, sondern auch die Richtigkeit der Unternehmensstrategie prüfen. Kommt es zu einem Konkurs oder zu schweren Veruntreuungen, führt das umgehend zu den Fragen: Wo war die Revisionsstelle? Warum hat sie nicht rechtzeitig gewarnt?

Das vermeintliche Versagen des Prüfers lässt sich bildlich mit dem Scheitern beim Hochsprung vergleichen. Da kann entweder

die Latte zu hoch aufgelegt worden sein, oder der Sprung war effektiv nicht gut genug. Aus unserer Sicht ist beides richtig: Die Erwartungen sind zu hoch und die Prüfungen können weiter verbessert werden. Die bestehende Lücke muss von beiden Seiten geschlossen werden.

## Aufgabenfeld der Wirtschaftsprüfung klar kommunizieren

Die Aufgaben der Wirtschaftsprüfung sind im Rahmen der gesamten Berichterstattungskette der Unternehmen zu sehen (Grafik Seite 30). Die Wirtschaftsprüfung stellt ein wichtiges Sicherungselement in der Kommunikation zwischen Firmen und Finanzmärkten dar. Ihre Funktion beschränkt sich aber auf die Prüfung der finanziellen Berichterstattung. Nur durch die professionelle Ausführung der Aufgaben aller Teilnehmer sowie das Zusammenspiel der einzelnen Elemente in der Berichterstattungskette kann das Vertrauen in die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung und die Qualität der Überwachungsorgane sichergestellt werden. Die Steigerung der Qualität der finanziellen Berichterstattung und der Wirtschaftsprüfung ist daher ein Kernelement der laufenden Reformen auf internationaler Ebene und in der Schweiz. Die Einführung von Corporate-Governance-Richtlinien und deren Offenlegung in der Berichterstattung, der Ausbau und die Harmonisierung von Rechnungsle-

gungs- und Prüfungsstandards, der Aufbau von Aufsichtsgremien des Staates und der Regulatoren für die Einhaltung der Rechnungslegungs- und der Prüfungsstandards stellen wichtige Fortschritte dar.

In der laufenden Revision der gesetzlichen Grundlagen für die Wirtschaftsprüfung in der Schweiz werden die Aufgaben präzisiert und ausgedehnt. Künftig muss das Unternehmen den Nachweis eines funktionierenden internen Kontrollsystems erbringen und eine Risikobeurteilung vornehmen. Der Wirtschaftsprüfer hat dies sodann zu prüfen. Dadurch wird die Latte für den Hochspringer zwar nochmals höher aufgelegt, andererseits zielen gerade diese zusätzlichen Prüfungsbereiche aber auch darauf ab, die Qualität der Berichterstattung der Firmen zu erhöhen und die Wirkung der Wirtschaftsprüfung zu verstärken.

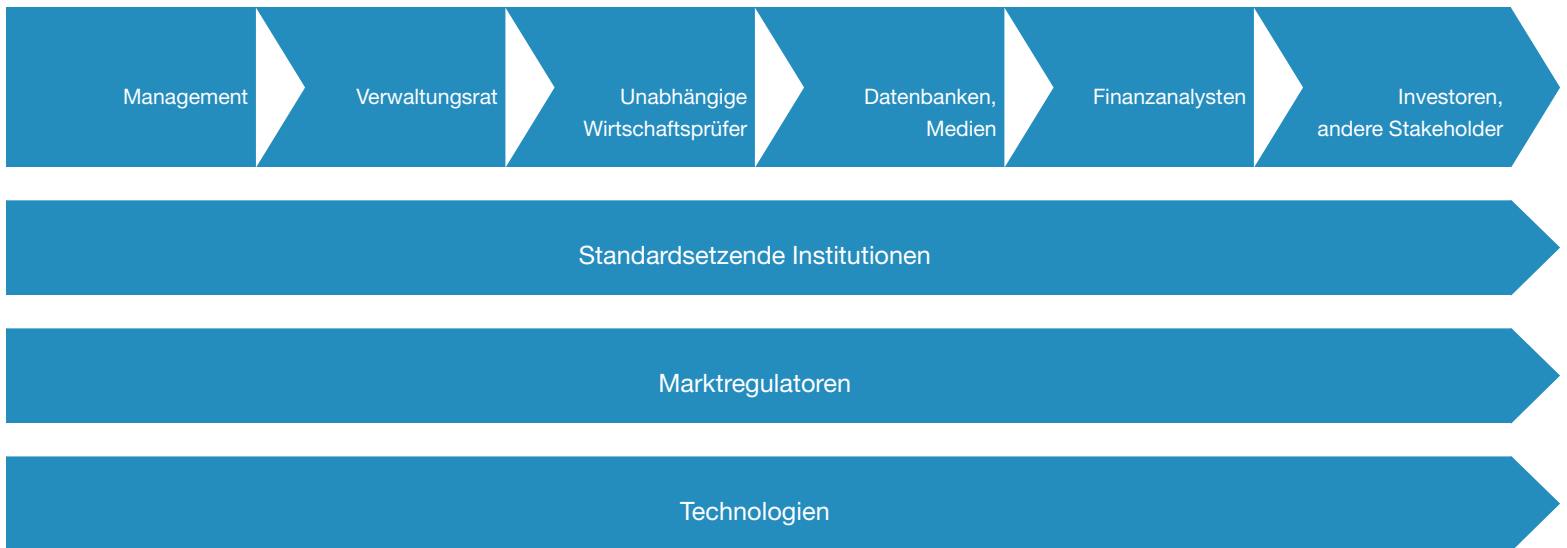
Die Komplexität der Aufgaben der Wirtschaftsprüfung hat im letzten Jahrzehnt parallel zu den stark gestiegenen Anforderungen an die Unternehmen in einer zusehends globalisierten Wirtschaft zugenommen. Der andauernde Ausbau der Rechnungslegungsstandards und deren Anwendung bei den Unternehmen führt zu neuen Aufgaben in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Wirtschaftsprüfern. Auf der anderen Seite führte der Kostendruck bei vielen Unternehmen dazu, die Wirtschaftsprüfung dort zu beziehen, wo sie am kostengünstigsten angeboten wurde. Der schweizerische Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als Gesamtes hat es zu wenig verstanden, die Notwendigkeit und den damit zu erzielenden Mehrwert einer umfassenden und qualitativ hochstehenden Prüfung zu kommunizieren und in den Ausschreibungen am Markt durchzusetzen. Verfolgt man die Auswirkung der laufenden

Trend



Stephan A.J. Bachmann ist Leiter des Geschäftsbereiches Wirtschaftsprüfung, Genf.

## Die Kette der Unternehmensberichterstattung:



Reformen in den USA (Sarbanes-Oxley Act, siehe rechte Seite), so zeichnen sich klar ein erhöhter zeitlicher Einsatz der Wirtschaftsprüfer und somit steigende Revisionshonorare ab. Die Bereitschaft der Schweizer Wirtschaft wächst, den notwendigen zeitlichen und finanziellen Mehraufwand für die Verstärkung der Corporate Governance zu tragen. Dies umfasst auch die externe Prüfung, welche diesen Prozess qualitativ hochstehend und umfassender als bisher unterstützt.

Der Schweizer Berufsstand hat auf diese Entwicklung reagiert. Die überarbeitete Unabhängigkeitsrichtlinie umschreibt Regeln, wie die Objektivität und die Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfung zu wahren sind. Weiter hat die Treuhänderkammer die neuen Schweizer Prüfungsstandards (PS) mit den International Standards on Auditing (ISA) harmonisiert. Fortlaufend wird die Weiterbildung für Wirtschaftsprüfer den neuen Anforderungen angepasst. Die Massnahmen des Berufsstandes in der Schweiz und auf internationaler Ebene sind im Rahmen einer Vielzahl von ähnlichen Projekten anderer Marktteilnehmer wie z.B. Verhaltenskodex für Rating-Agenturen oder Finanzanalysten zu sehen.

Im Weiteren haben die einzelnen Revisionsgesellschaften ihre internen Prozesse der Qualitätssicherung und -überwachung ausgebaut und die betriebliche Weiterbildung zum Beispiel hinsichtlich Rechnungs-

legungsstandards, interner Kontrollen und Prüfungsverfahren intensiviert.

Die Wirtschaftsprüfungsbranche begrüsst, dass die Selbstregulierung durch eine staatliche Oberaufsicht und Anpassungen im gesetzlichen Rahmen ergänzt wird. Die Schaffung einer staatlichen Aufsichtsbehörde dient der Durchsetzung von Prüfungsstandards und der Einhaltung der Unabhängigkeit und unterstützt letztlich die Qualität einer hochstehenden Wirtschaftsprüfung.

### Professionelle Zusammenarbeit ist gefragt

Damit der Hochsprung gelingt und die Latte liegen bleibt, müssen alle Beteiligten der Unternehmen und Wirtschaftsprüfung das Ziel einer qualitativ hochstehenden Berichterstattung gemeinsam verfolgen. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die neue Corporate Governance in den Unternehmen umgesetzt und gelebt wird. Für die Wirtschaftsprüfung kommt dem Audit Committee eine wichtige Stellung zu. Das Audit Committee hat die Aufgabe, die Qualität der finanziellen Berichterstattung des eigenen Unternehmens inhaltlich zu überwachen; sie ist aber auch die zuständige Instanz, die Qualität und Unabhängigkeit des Prüfers zu beurteilen.

Der Wirtschaftsprüfer muss künftig in der praktischen Zusammenarbeit mit CEO und CFO als faktische Ersteller der Jahresrechnung und dem Audit Committee als Aufsichtsgremium seine Beurteilung zu allen Prüfungsbereichen klar und deutlich kommunizieren. Nur mit Mut zu offener

Diskussion kritischer Punkte in der Rechnungslegung, interner Kontrolle und Risikomanagement zwischen Geschäftsleitung, Audit Committee und Wirtschaftsprüfer kommt der Nutzen der Wirtschaftsprüfung für die Qualität der Corporate Governance und der Berichterstattung voll zum Tragen.

## Fazit

Jede wirtschaftliche Tätigkeit ist in einem marktwirtschaftlichen System mit Risiken verbunden. Unternehmenszusammenbrüche haben viele verschiedene Gründe wie Strategiefehler und Konkurrenzsituation. Der Wirtschaftsprüfer wird sie nicht verhindern können. Er kann aber sicherstellen, dass aufkommende wirtschaftliche Schwierigkeiten rechtzeitig in der Berichterstattung transparent und korrekt dargestellt werden. Es bleibt daher eine Herausforderung, das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und die unterschiedlichen Rollen im Corporate-Governance-Prozess bei Unternehmen in der breiten Öffentlichkeit zu wecken und über den gesellschaftlichen Wert und die Grenzen der Wirtschaftsprüfung für das Funktionieren der Finanzmärkte in unserer Marktwirtschaft zu informieren.

# Sarbanes-Oxley Act: Herausforderung und Chance.

Die Vorschriften des Sarbanes-Oxley Act (SOA) werden von betroffenen Unternehmen als Last empfunden. Dabei lohnt sich der Blick auf die Vorteile: Durch die SOA Compliance wird im Bereich der internen Kontrolle oft ein Quantensprung erreicht.

michael.abresch@ch.pwc.com  
thomas.scheiwiller@ch.pwc.com

Compliance, das Einhalten sämtlicher interner und externer Regeln, wird in den Unternehmen oft als Last und Zusatzaufwand angesehen. Für die Vorschriften des Sarbanes-Oxley Act gilt dies in besonderem Masse. Aufgrund der Ausgestaltung des SOA, des damit verbundenen Aufwands und der einzuhaltenden Termine ist die Sicherstellung der SOA Compliance für die betroffenen Unternehmen zunächst eine technische Herausforderung, welcher mit gutem Projektmanagement begegnet werden kann.

Es lohnt sich aber, den Blick zu öffnen auf strategische Fragen. Durch die SOA Compliance wird im Bereich der internen Kontrolle oft ein Quantensprung erreicht. Interne Kontrolle ist aber kaum das Endziel, sondern eine Teilmenge des unternehmensweiten Risikomanagements (ERM). Die durch SOA-Projekte geschaffenen Strukturen und Prozesse sowie das erworbene Know-how sind eine ausgezeichnete Basis für umfassendes Risikomanagement.

## Pflichtlektüre für alle börsenkotierten Unternehmen

Der Sarbanes-Oxley Act ist die bedeutendste US-Gesetzesrevision für Kapitalmarktteilnehmer seit Inkraftsetzung der Wertpapiergesetze in den Jahren 1933 und 1934. Das

Gesetz, welches als Reaktion auf die bekannt gewordenen Unternehmensskandale in den USA mit bemerkenswerter Geschwindigkeit verabschiedet wurde, betrifft alle Unternehmen, die an einer amerikanischen Börse kotiert sind. Direkt betroffen sind in der Schweiz nur 14 Grossunternehmen sowie viele schweizerische Tochtergesellschaften internationaler Konzerne, die an einer amerikanischen Börse kotiert sind. Der SOA beeinflusst aber die gesamte Schweizer Corporate-Governance-Diskussion, so dass seine Bestimmungen weit über seinen eigentlichen Geltungsbereich ausstrahlen. So ist damit zu rechnen, dass gewisse Bestimmungen des SOA mehr und mehr zum Standard werden, dem sich auch andere grosse und kotierte Unternehmen nicht mehr entziehen können. Das gilt besonders für das COSO II Framework für Enterprise Risk Management, welches am 29.09.04 – unter Mitarbeit von PricewaterhouseCoopers als Co-Autor – publiziert wurde. COSO II ist eine konzeptionelle Weiterentwicklung des COSO I Framework über interne Kontrolle und stellt heute bereits einen weltweit akzeptierten Benchmark für Risk Management dar.

## CEO und CFO tragen Verantwortung für interne Kontrolle

Eine der einschneidendsten Neuerungen unter SOA ist, dass der CEO und der CFO ihre Verantwortung für die Finanzberichterstattung durch eine Zertifizierung (Teil 302 des SOA) beglaubigen müssen. Bei Verstössen drohen drakonische Strafen – Freiheitsentzug von 10 bis 20 Jahren und Bussen bis zu USD 5 Millionen.

Auch die Wirksamkeit der internen Kontrollen ist durch das Management periodisch zu beurteilen und die Schlussfolgerungen sind in einem separaten Bericht erstmals für die Jahresrechnung 2004 zu veröffentlichen (Teil 404 des SOA). Diese 404-Berichterstattung des Managements muss durch den Abschlussprüfer geprüft und attestiert werden.

Erste Erfahrungen in den USA haben gezeigt, dass diese SOA-404-Anforderungen einen erheblichen Zusatzaufwand sowohl bei den Unternehmen als auch bei deren Prüfern zur Folge haben. Gemäss einer im Juli 2004 durchgeführten Umfrage durch die Financial Executives International ([www.fe.i.org](http://www.fe.i.org)) bei 224 Gesellschaften in den USA erwarten diese Unternehmen, dass sie durchschnittlich 25668 Mitarbeiterstunden im Rahmen ihrer 404-Vorbereitungen aufwenden. Dabei sind die von den Unternehmen veranschlagten internen Aufwände direkt proportional zur Unternehmensgrösse gemessen am Umsatz, d.h., Gesellschaften mit weniger als USD 100 Millionen Umsatz veranschlagten durchschnittlich 2143 Stunden, während Firmen mit über USD 5 Milliarden Umsatz rund 73312 Stunden angaben. In der gleichen Umfrage im Januar 2004 hatten die Teilneh-



Michael Abresch ist Partner, Wirtschaftsprüfung, Basel,  
Thomas Scheiwiller ist Partner, Wirtschaftsberatung, Zürich.

mer nur mit einem internen Aufwand von durchschnittlich 12 265 Stunden gerechnet. Zusätzlich rechnen die 224 im Juli 2004 befragten Unternehmen mit durchschnittlich 5067 externen Beratungsstunden sowie zusätzlich mit einer Erhöhung der jährlichen externen Revisionshonorare von rund 53 Prozent.

### Professionelles Projektmanagement spart Zeit und Geld

Die Praxis hat gezeigt, dass SOA-404-Projekte sehr häufig in einem sechsphasigen Projektansatz abgewickelt werden:

1. Festlegung der Projektorganisation und des Projektumfangs
2. Prozess- und Kontrolldesign dokumentieren und bewerten (GAP-Analyse)
3. Kontrollschwächen beheben
4. Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) testen
5. Sign-off und Managementberichterstattung (SOA-404-Zertifizierung)
6. Attestierung und Berichterstattung des Prüfers (SOA-404-Testat)

Insbesondere für einen möglichst reibungslosen und effizienten Projektablauf wie auch im Hinblick auf die Arbeit des Prüfers ist es wichtig, dass die Anforderungen des Prüfers frühzeitig im SOA-Projekt integriert werden. Dies umfasst zum Beispiel die Abstimmung des Scoping und der Vorgehensweise zur Erreichung der Projektziele sowie die frühzeitige Kommunikation identifizierter Kontrollschwächen einschliesslich der vom Management beabsichtigten Korrekturmassnahmen.

Unabhängig von den jeweiligen gesetzlichen Anforderungen bietet ein gutes internes Kontrollsystem aus Unternehmenssicht schlussendlich viele Vorteile:

- Erhöhung der Prozesssicherheit
- Angefertigte Dokumentationen können für zusätzliche Optimierungen und Effizienzverbesserungen genutzt werden.
- Wirksame Kontrollen tragen dazu bei, Betrug- und Unterschlagung vorzubeugen.
- Das IKS sollte einen wesentlichen Bestandteil eines unternehmensweiten Risikomanagementsystems bilden.

### Eine Chance, die Unternehmen nicht verpassen sollten

Das Thema interne Kontrollen ist in der Schweiz nicht neu. So definiert das Aktienrecht bereits die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist, als unübertragbare Aufgabe des Verwaltungsrates (OR Art. 716a). Ferner beinhaltet die Corporate-Governance-Richtlinie der SWX in Punkt 3.7. Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung. Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» vom Verband der

### Wesentliche SOA-Vorschriften für Publikumsgesellschaften (Emittenten)

Emittenten, Verwaltungsräte und Management sind insbesondere von folgenden Bestimmungen betroffen:

CEO-/CFO-Zertifizierung: Eidesstattliche Beglaubigung, dass alle Geschäftsabschlüsse und die übrige Berichterstattung den Bestimmungen der Börse und dem Prinzip des «True and Fair View» entsprechen

Einreichung eines Berichts über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) durch das Management

Verschärfte Strafen für Betrugsdelikte durch Manipulation in der finanziellen oder sonstigen Berichterstattung

«Whistle Blower Hotline»: Schutz für Mitarbeiter, welche über Unstimmigkeiten bei der finanziellen Rechnungslegung unterrichten

Keine Kreditvergabe an Verwaltungsräte und Management

Pflicht des Managements zur Rückerstattung von Boni und anderen variablen Salärkomponenten, falls der Emittent seine Konzernrechnung rückwirkend korrigieren muss

Möglichkeit der SEC, fehlbare Verwaltungsräte oder Manager von ihrer Tätigkeit für SEC-registrierte Gesellschaften auszuschliessen

Sofortige Meldepflicht von Änderungen der finanziellen oder operativen Situation

Neue Anforderungen an die Zusammensetzung und die Pflichten des Audit Committee (AC), inkl.

- AC muss Finanzexperten unter seinen Mitgliedern haben
- AC ist für die Selektion, Entschädigung und Überwachung des Konzernprüfers verantwortlich
- Genehmigung von Nichtprüfungsdienstleistungen des Konzernprüfers durch das AC (Pre-Approval-Prozess)

Verbot, vom Konzernprüfer gewisse, klar definierte Beratungsdienstleistungen zu beziehen



Schweizer Unternehmen economiesuisse befasst sich ebenfalls mit dem Thema interne Kontrollen. Der im Juni 2004 veröffentlichte Entwurf zum neuen Revisionsgesetz beinhaltet ebenfalls das IKS als zusätzlich vorgeschriebenen Prüfungsgegenstand. In der Vergangenheit waren die Prüfungen der internen Kontrollen im Rahmen eines risikoorientierten Prüfungsansatzes nur insoweit Prüfungsgegenstand, als dass der Prüfer sich auf diese zu verlassen gedachte, weil substantielle Prüfungen in diesem Bereich nicht effizient durchgeführt werden konnten. Neu wird das gesamte IKS auch in der Schweiz vorgeschriebener Prüfungsgegenstand, was letztlich – analog zur Situation in den USA – für die geprüften Unternehmen und für die Revisoren zu einem erheblichen Mehraufwand führen wird.

Die Fokussierung auf das interne Kontrollsystem birgt aber auch Gefahren. Das Unternehmen sollte sich keineswegs in Sicherheit wiegen und glauben, dass mit dem internen Kontrollsystem im Wesentli-

chen ein Risikomanagementsystem vorliege, denn das IKS hat einen stark eingegrenzten Scope auf Finanzprozesse. Zahlreiche Risiken, welche ein Unternehmen bewältigen muss, um erfolgreich zu sein, sind nicht Gegenstand von SOA und schon gar nicht von SOA 404.

Es bietet sich allerdings die Chance, in einem nächsten Schritt die aufgrund der SOA Compliance eingeführten COSO-I-basierten Konzepte als Ausgangspunkt für ein ERM zu betrachten (COSO II). Die durch die SOA Compliance absorbierten Ressourcen (Arbeitskraft, Management Attention, Cash-out) wären dann nicht nur Compliance-Kosten, sondern würden zu einem Investment in den Aufbau eines unternehmensweiten Risikomanagements.

## Fazit

Der SOA stellt sowohl betroffene Unternehmen als auch deren Prüfer vor eine grosse Herausforderung. Die Gesetzesanforderungen lösen bei den Unternehmen in der Regel einen erheblichen Handlungsbedarf aus. Für den Prüfer bedeuten sie eine teilweise Neuausrichtung der Prüfungen mit erheblicher Ausweitung des abzudeckenden Prüfungsgebietes. Wir sind jedoch der Meinung, dass basierend auf einer guten Planung und Koordination mit dem Kunden auf allen Führungsebenen – angefangen mit dem Verwaltungsrat und dem Prüfungsausschuss – diese Aufgabe zu bewältigen sein sollte. Eine intensive und regelmässige Kommunikation zwischen allen Beteiligten und eine straffe Umsetzung sämtlicher Projektschritte werden dabei kritische Erfolgsfaktoren sein. Ausserdem wird ein wichtiger Grundstein gelegt für die Entwicklung eines unternehmensweiten Risikomanagements. Eine Chance, die ein Unternehmen nicht verpassen sollte.

### Wesentliche SOA-Vorschriften für Revisionsgesellschaften

Revisoren sind insbesondere von folgenden zusätzlichen Bestimmungen betroffen:

Registrierung beim neu geschaffenen Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), welches von der SEC eingesetzt und überwacht wird

Einhaltung der Standards des PCAOB; Qualitätskontrollen und Inspektionen bei der Prüfgesellschaft sowie Disziplinarmassnahmen

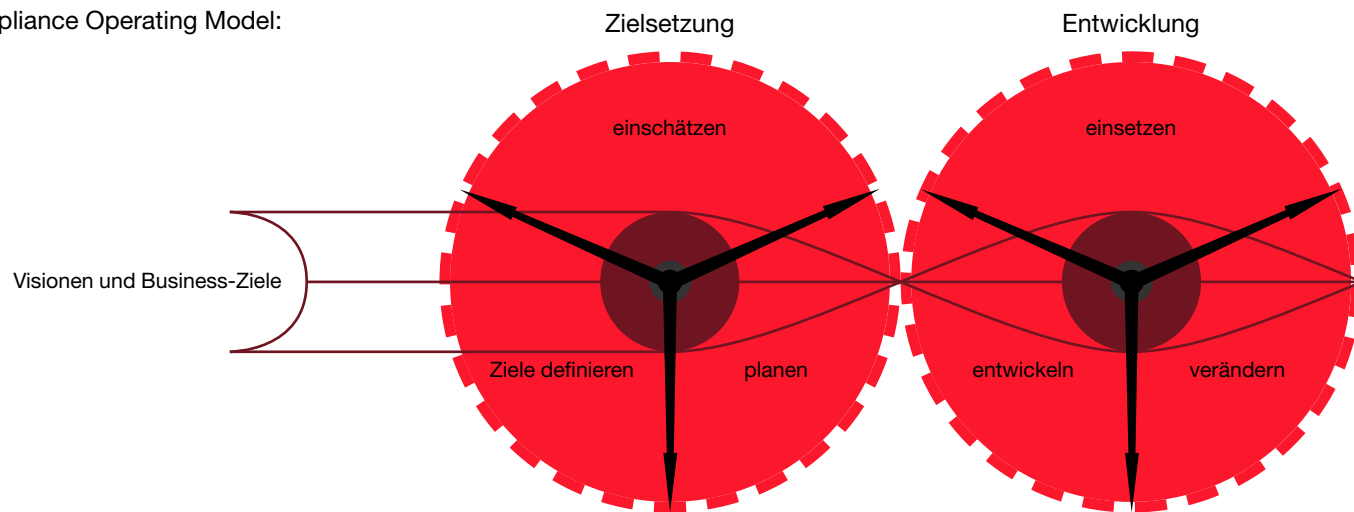
Einreichung von Arbeitspapieren, auch von ausländischen Prüfgesellschaften, auf deren Berichterstattung im Rahmen der Konzernprüfung abgestellt wird (auf Verlangen des PCAOB)

Sanktionen des PCAOB für den Prüfer (Bussen, Verweis, Verbot der Prüftätigkeit)

Rotationspflicht für die verantwortlichen Prüfpartner alle fünf Jahre

Ein Jahr Wartefrist (Cooling-off Period) für Angestellte der Prüfgesellschaft, um gewisse Schlüsselpositionen (CEO, CFO und andere) beim Kunden anzunehmen

Prüfung der vom Management erstellten Berichte über die Wirksamkeit des IKS



## Informationstechnologie: Der CIO als Risikomanager.

Die rasante technische Entwicklung zwingt IT-Manager, den operationellen Risiken, der IT-Governance, der Leistungsverbesserung und der Optimierung der Kosten mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Ganz oben auf der Agenda des Chief Information Officer stehen heute Risiken mit negativen Auswirkungen für die Unternehmensreputation.

[pierre.brun@ch.pwc.com](mailto:pierre.brun@ch.pwc.com)

Viel rascher als erwartet ist die Informationsgesellschaft von den Visionen einiger Technikbegeisterter zur alltäglichen Realität geworden. Informationstechnologie (IT) durchdringt unauffällig alle Bereiche des modernen Lebens, verändert sie nachhaltig und hat ihre Grenzen noch lange nicht erreicht. Viele Branchen – zum Beispiel die Musik- und die Filmindustrie – stehen deshalb vor tief greifenden Umwälzungen ihrer Geschäftsmodelle. Die Telecombranche ermöglicht einerseits die Schaffung

global vernetzter Geschäftsprozesse, steht aber andererseits vor der Aufgabe, sich selbst neu zu erfinden. Unsere individuellen Verhaltensweisen passen sich derweilen fortwährend der Möglichkeit ständiger Erreichbarkeit und unbegrenzter Mobilität an.

Bis vor wenigen Jahren flossen in Schweizer Unternehmen Jahr für Jahr mehr Mittel in die Unternehmens-IT. Ein Resultat davon ist, dass die IT eine unternehmenskritische Ressource geworden ist, ohne deren Verfügbarkeit und Integrität inzwischen kaum ein grösseres Unternehmen operativ überlebensfähig ist. Gleichzeitig haben die Kosten der IT jetzt ein Niveau erreicht, auf dem jede zusätzliche Investition sorgfältig

abgewogen und die operativen Kosten insgesamt gesenkt werden müssen. Teure Technologie allein, so die überwiegende Meinung heute, trägt nicht ohne weiteres dazu bei, die eigenen Produkte besser und konkurrenzfähiger zu machen.

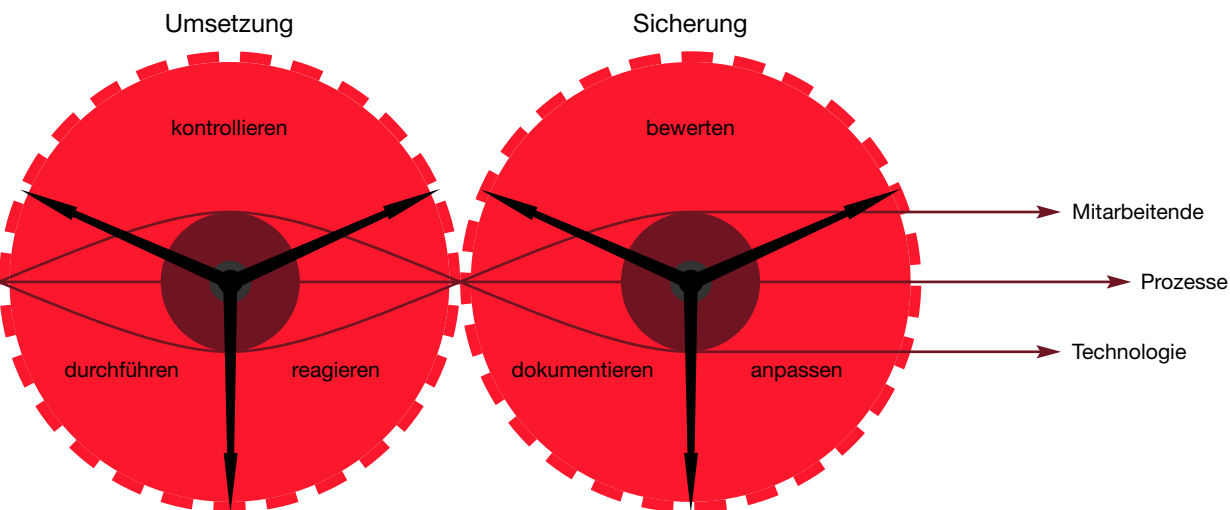
**Drei Beispiele für erhebliche Risikofaktoren:**

**Haben Sie Ihre IT-Organisation im Griff?**

Die «IT Assets» einer Unternehmung sind nicht nur materielle und immaterielle Werte, sie stellen auch in zunehmendem Masse Verbindlichkeiten dar, die überraschende und hohe Kosten verursachen können. Der Aufwand zum Beispiel für die Suche, Aufbereitung und Analyse aller geschäftsrelevanten Informationen zu einem bestimmten Vorfall wächst proportional mit der Anzahl elektronischer Dokumente. Die Ungewissheit ist weit verbreitet, was überhaupt als geschäftsrelevant gilt und wo im Unternehmen solche Dokumente bei Bedarf zu finden wären. In einem der wenigen publik gewordenen Fälle des vergangenen Jahres



Pierre V. Brun ist Partner, Wirtschaftsberatung, Zürich.



Für eine gute Corporate Governance müssen die Räder des Governance, Risk & Compliance Operating Model ineinander greifen. Die Technologie ist neben den Mitarbeitern und den Prozessen ein wichtiger «Transaktionsriemen» in diesem Getriebe. Sie spielt eine entscheidende Rolle bei allen Phasen, die zum Erreichen der Vision und der Geschäftsziele eines Unternehmens durchlaufen werden – von der Zielsetzung über die Entwicklung und Umsetzung bis zur nachhaltigen Sicherung.

mussten unter anderem rund 22 Millionen E-Mails und Dokumente aufbereitet werden, was allein zu Kosten von über EUR 100 Millionen führte. Ein aktuelles Inventar der eingesetzten Systeme, Anwendungen, Daten und der personellen und vertraglichen IT-Ressourcen wäre hier schon hilfreich gewesen – aber nur rund 10 Prozent aller Unternehmen ist es bisher gelungen, IT Asset Management erfolgreich umzusetzen. Dabei läge der zusätzliche Nutzen für den Virenschutz, die Notfallplanung und die Kontrolle von Systemen und Anwendungen klar auf der Hand.

Die Menge aller Arten von elektronischer Information im Unternehmen nimmt laufend zu. Neue gesetzliche Möglichkeiten erlauben es, auf Papierkopien ganz zu verzichten. Grosse Speichersysteme und clevere Suchalgorithmen allein reichen nicht aus als Schutz vor zahlreichen Überraschungen, die beim Suchen, Finden und Aufbereiten von elektronischer Information im Verlauf der kommenden Jahre auftauchen werden.

#### Do-IT-yourself mit Fehlerpotenzial

Die teilweise massiven Kürzungen der IT-Budgets in den letzten Jahren sind zu einem grossen Teil echten Rationalisierungen zu verdanken: Projekte ohne nachweisbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg wurden gestoppt, Investitionen in neueste Technologie zurückgestellt, der Anteil externer Mitarbeiter reduziert. Eine weniger beachtete Folge dieser Entwicklung ist, dass initiativ Endanwender wieder vermehrt zur Selbsthilfe greifen und geschäftskritische Transaktionen via E-Mail, mit Hilfe von

«Excel»-Tabellen oder über andere lokal beschaffte Anwendungen abwickeln. Besonders häufig trifft man die «Schatten-IT» dort an, wo Geschäftsprozesse noch wenig standardisiert und hohe Flexibilität oder rasches Reagieren auf das Marktgeschehen gefragt sind.

Die Risiken solcher Individuallösungen sind noch wenig systematisch erfasst, die Auswirkungen können aber erheblich sein. In einigen bekannt gewordenen Fällen mussten Unternehmen ihre bereits veröffentlichten Quartalergebnisse nachträglich korrigieren, weil Fehler in komplexen Spreadsheets nicht rechtzeitig erkannt worden waren. Die Kosten und die Zeit für Change Management, Sicherheitsvorkehrungen und systematische Kontrollen werden bei solchen Individuallösungen nicht mit eingerechnet. Das macht sie kurzfristig attraktiv, längerfristig aber zu einem signifikanten Unternehmensrisiko. Dabei gibt es durchaus Wege, die Integrität der Daten auch für kleinere Abteilungen zu gewährleisten. Der CIO ist hier als Risikobereiter gefordert.

#### Kontrollverlust über Extended Enterprise

Ob Outsourcing oder nur Outtasking – die Tendenz zur Optimierung der Unternehmenskapazitäten durch Anbindung von Zulieferern und Händlern ist ungebrochen. Die IT ist gleich in doppelter Hinsicht betroffen. Zum einen werden häufig Teile ihrer selbst an Drittfirmen ausgelagert, während gleichzeitig Systeme und Anwendungen Dritter mit der eigenen Infrastruktur verbunden werden sollen. Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Technologie über zwei oder mehrere Organisationen zu managen ist für alle Beteiligten eine sowohl

technisch wie auch in Bezug auf die Governance sehr komplexe Aufgabe. Das IT-Management wird dabei mit neuen Aufgaben konfrontiert, für deren Lösung erst wenige positive Erfahrungswerte und kaum Beispiele von «Best Practice» vorliegen. Zwar bieten sich dem CIO eine wachsende Zahl von umfassend konzipierten Kontroll-Frameworks und -standards an. Diese Sammlungen von Kontrollen überschneiden oder widersprechen sich aber in vielen Punkten und können deshalb nicht unbesonnen übernommen werden. Die Dynamik der rechtlichen und der regulatorischen Anforderungen erschwert die Umsetzung einer effektiven IT Governance noch zusätzlich. Die Unternehmung behält in jedem Fall die Gesamtverantwortung für die operationellen Risiken, die im Zuge eines Outsourcing eingegangen werden. Der CIO wird den Verantwortungsbereich der IT deshalb genau kennen und kommunizieren wollen.

#### Fazit

Risiken werden in der Regel entlang der Achsen «Eintretenswahrscheinlichkeit» und «Auswirkung» gemessen. Für IT-Risiken ist diese Matrix jedoch nicht ausreichend, denn diese Risiken müssen im Unternehmen erst noch entdeckt werden, bevor man sie angehen kann. Der CIO hat eine spannende und nicht ganz risikolose Aufgabe vor sich.

## Immobilienmärkte

Die Immobilienpreise in Europa stiegen in den vergangenen Jahren unverhältnismässig im Vergleich zu den Durchschnittseinkommen in den jeweiligen Ländern. Für die Euroregion wird für das Jahr 2004 von einer Steigerung von 1,75 Prozent ausgegangen und für das Jahr 2005 werden 2,25 Prozent prognostiziert. In der Schweiz wurde im Jahr 2004 ein Wachstum von 1,75 Prozent verzeichnet, was auf die niedrigen Zinsen und den weltweiten Wirtschaftsaufschwung zurückzuführen ist. Für das Jahr 2005 wird ein Zuwachs von 2,0 Prozent erwartet. Quelle: «European Economic Outlook, October 2004», PricewaterhouseCoopers.

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

## Börsengänge

Laut der Analyse «IPO Watch Europe, Q3» von PricewaterhouseCoopers verzeichneten die europäischen Börsenplätze in den Monaten Juli bis September 2004 hinsichtlich der Anzahl Börsengänge das stärkste Quartal seit Jahren. Von Juli bis September wagten sich 118 Unternehmen an die europäischen Börsen, im gleichen Vorjahreszeitraum waren es lediglich 34 gewesen. Die Zahl lag zudem deutlich höher als im zweiten Quartal, in welchem 96 Neueinführungen stattfanden. In der Schweiz machte Ypsomed mit einem Emissionsvolumen von EUR 122 Millionen den Schritt an die Börse. Informationen zu «IPO Watch Europe, Q4»:

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

## PPP-Initiative

Public Private Partnership (PPP) ist ein ganzheitlicher Ansatz für die Leistungsbestellung der öffentlichen Hand. Der Entscheid für eine öffentlich-private Partnerschaft erfolgt in der Regel nach einem zweckmässigen Wirtschaftlichkeitsvergleich. PPP-Beschaffungen können zu erheblichen Zeitgewinnen bei der Realisierung sowie zu Kosteneinsparungen führen. PPP hat darüber hinaus das Potenzial, bei Grossprojekten sogenannte Planungsleichen zu verhindern. Auf Anregung von PricewaterhouseCoopers wurde im Frühling 2004 eine PPP-Initiative Schweiz gestartet. Die Grundlagenstudie wird mitgetragen und paritätisch mitfinanziert durch sieben Partner der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft. Die operative Projektdurchführung obliegt einem PwC-Advisory, unterstützt von einem Team der UBS sowie einer Begleitgruppe aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung. In der Studie soll aufgezeigt werden, um was es bei PPP konkret geht, welche Entwicklungs- und Nutzenpotenziale in der Schweiz bestehen und was nötig ist, um PPP in der Schweiz vermehrt zum Durchbruch zu verhelfen. Die Publikation der Grundlagenstudie ist auf Ende des ersten Quartals 2005 terminiert.

## Desinvestments

Die meisten Unternehmen investieren viel Zeit und Energie in Fusionen und Übernahmen, während den Ausstiegsoptionen oft ungenügend und zu spät Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dabei nehmen Desinvestments weltweit zu. Mit diesem Spannungsfeld befasst sich die Studie «Divestment for Growth» von PricewaterhouseCoopers, die Erfahrungen von CEOs und Managern führender Unternehmen in Europa, Asien, Afrika und dem Mittleren Osten auswertet. 47 Prozent der Führungskräfte sehen die Mehrheit der Desinvestments in die Wege geleitet, weil der betroffenen Muttergesellschaft keine andere Wahl bleibt. Diese erzwungenen Desinvestments von unrentablen Geschäftsbereichen sind zurückzuführen auf die Reduktion der Schuldenlast der Muttergesellschaft, den zunehmenden Konkurrenzkampf innerhalb der Branche und die Rezession. 57 Prozent der Führungskräfte beobachten innerhalb ihrer jeweiligen Branche eine Zunahme von Desinvestments. Konkurrenzvorteile erhoffen sich 89 Prozent der Führungskräfte durch Fusionen sowie Übernahmen und 83 Prozent durch Desinvestments. Hingegen geben 71 Prozent an, dass in weniger als der Hälfte aller Fälle ein optimaler Verkaufspreis für den jeweiligen Geschäftsbereich erzielt wird. Nur 42 Prozent der Unternehmen besitzen eine Desinvestment-Strategie, lediglich 3 Prozent verfügen über ein Expertenteam, welches sich um die Veräusserung von unrentablen Unternehmensbereichen kümmert.

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

# Transfer Pricing: Der Fiskus interessiert sich für die Umsetzung Ihrer Strategien!

Managemententscheidungen mit globalen Auswirkungen sind heute an der Tagesordnung. Die Steuerbehörden nehmen jede Veränderung genau unter die Lupe – unterstützt durch lokale und globale Transfer-Pricing-Vorschriften.

[norbert.raschle@ch.pwc.com](mailto:norbert.raschle@ch.pwc.com)

Viele Unternehmen hinterfragen ihre Strategien und Strukturen, um sich auf die Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld auszurichten. Erschliessung neuer Märkte, Verlagerung von Funktionen oder Betriebsteilen in andere Länder (z.B. Osteuropa, Asien), Einführungen neuer Organisations- und Managementstrukturen oder die Akquisition neuer Aktivitäten sind oft die Folgen. Solche Veränderungen haben einen direkten Einfluss auf den Werte- und Vermögensaustausch innerhalb eines Unternehmens – und hier beginnt die Problematik des Transfer Pricing.

**Transfer Pricing Policy:  
Pflichtstoff für das Management  
international tätiger Unternehmen**

Steuerbehörden und Organisationen wie die OECD versuchen mit strengeren und detaillierteren Vorschriften den Abfluss lokalen Steuersubstrates zu stoppen oder es aufgrund allgemein anerkannter Grundsätze zwischen den Ländern aufzuteilen. Der kürzlich publizierte Entwurf über die Gewinnallokation an Betriebsstätten oder die in Kürze erfolgende Einführung von neuen US Service Regulations sind nur einige wesentliche Etappen der Entwicklungen in diese Richtung.

Als Folge ist es für Unternehmen unerlässlich, dem Transfer Pricing einen festen Platz einzuräumen – von der Planung bis zur operativen Umsetzung der erwähnten Veränderungen. Dabei empfiehlt sich ein Vorgehen in vier Phasen:

## 1. Analyse

In diesem ersten Schritt geht es darum, sich einen detaillierten Überblick über die heutige Transfer-Pricing-Situation innerhalb des Unternehmens zu verschaffen. Dabei stehen Fragen in Bezug auf folgende Bereiche im Vordergrund: Verrechnungspreispolitik, Wertschöpfungskette und Geschäftsmodell, Transfer-Pricing-Risiken aufgrund bestehender inkonsistenter Geschäftsmodelle, Verrechnung von Leistungen, die dem «Arm's Length»-Standard nicht standhalten, und die Einhaltung von lokalen Dokumentationsvorschriften.

Bei der Akquisition eines Unternehmens geht es insbesondere zum Zeitpunkt der Due Diligence bereits darum, Unterschiede in der Transfer-Pricing-Politik zwischen dem eigenen und dem zu akquirierenden Unternehmen zu identifizieren. Solche Unterschiede sind beispielsweise die Folge von unterschiedlichen Managementstrukturen oder Produktions- und Vertriebsstrategien, die es im späteren Integrationsprozess auch aus Sicht der Transfer-Pricing-Politik und -Methodik zu vereinheitlichen gilt.

## 2. Optimierung

Operative Veränderungen bieten meistens ein «Window of Opportunity» um Transfer-Pricing-Optimierungen und -Anpassungen nachhaltig und aufgrund eines Business Case gegenüber den Steuerbehörden durchzusetzen. In der Optimierungsphase geht es insbesondere um Fragen, wie die Verrechnungspreisstruktur in den Bereichen der Produktion, des Verkaufs, der Immateriälgüter (Trademark, Know-how etc.) oder von Managementkosten vor dem Hintergrund der operationellen Veränderungen gestaltet werden soll. Gerade für Unternehmen mit bereits bestehenden Operationen in der Schweiz oder geplanten Aktivitäten in ausländischen, steuerlich vorteilhaften Standorten bieten sich hier interessante globale oder regionale Planungsmodelle (z.B. Prinzipal- bzw. Hub-Strukturen) an.

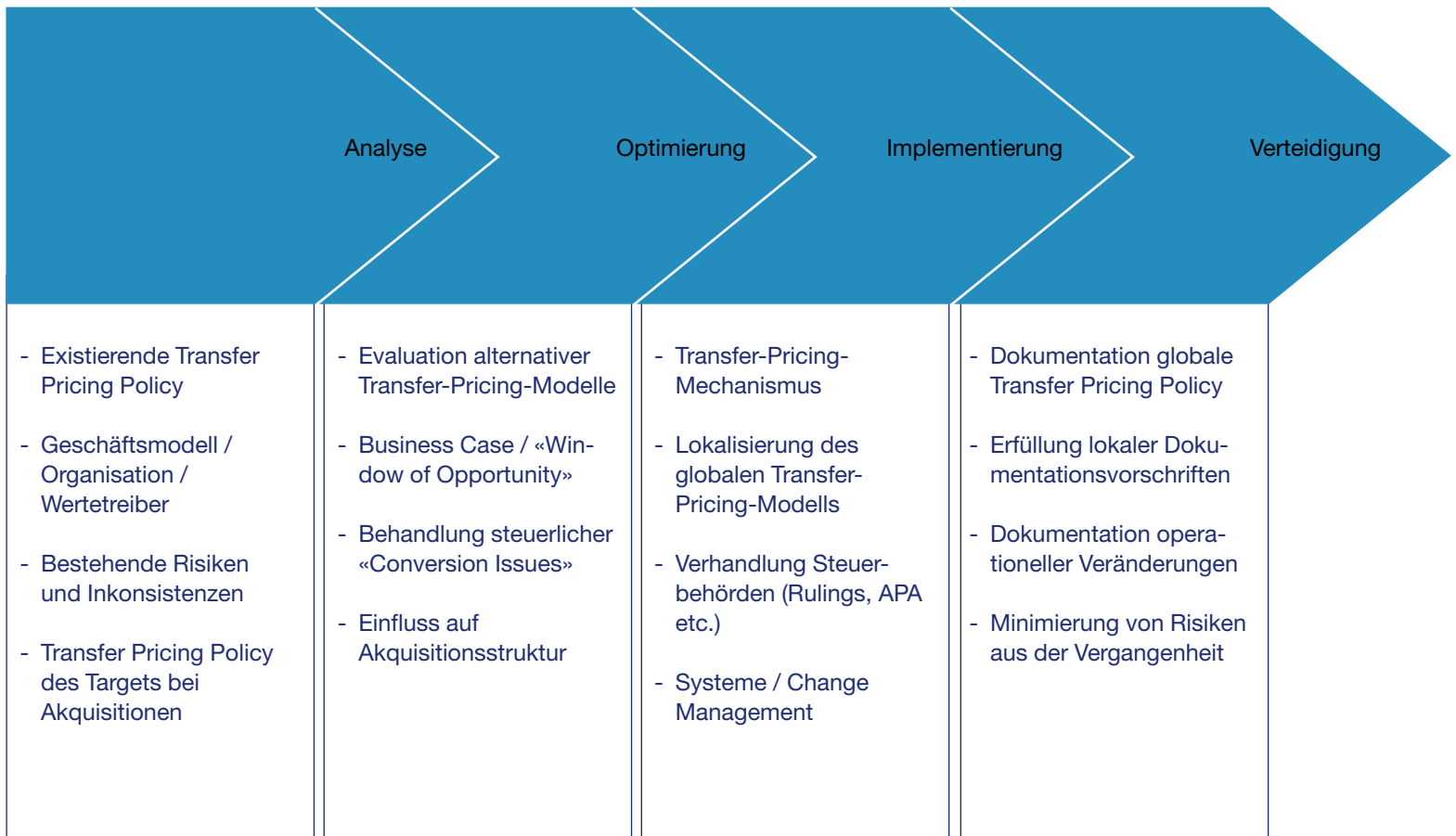
Aspekte wie die steuerliche Nutzung von Verlustvorträgen, Erhalt von bestehenden Abmachungen mit Steuerbehörden, Minimierung von Transaktionssteuern oder steuerlich wirksamen Kapitalgewinnen bei Vermögensübertragungen und Zollfragen können einen entscheidenden Einfluss auf die endgültige Verrechnungspreispolitik haben. Im Weiteren kann die zukünftige Transfer-Pricing-Struktur entscheidend die Akquisitionsstruktur beim Erwerb neuer Aktivitäten oder Unternehmen beeinflussen.

## 3. Implementierung

Eine einwandfreie Umsetzung des Transfer Pricing im Zusammenhang mit operativen Veränderungen oder Akquisitionen von Unternehmen trägt entscheidend zu einer späteren nachhaltigen Verteidigung gegen-



Norbert A. Raschle ist Partner, Steuer- und Rechtsberatung, Zürich.



über lokalen Steuerbehörden und Vermeidung von Risiken mit entsprechenden finanziellen Konsequenzen bei.

Dabei geht es unter anderem um die Anpassung des globalen Modells an lokale Umstände, Festlegung des Preisfestsetzungsmechanismus oder Verhandlung mit Steuerbehörden. Bewertungen im Zusammenhang mit der Übertragung von Vermögensteilen (z.B. Immaterialgüter, Kundenstämme, Märkte etc.) oder Verteidigungsstrategien, warum keine Entschädigung bezahlt wird, sind weitere Punkte.

Ebenfalls sind bei der Implementierung Auswirkungen auf andere Bereiche wie die Anpassung von IT-Systemen, Interessen

von Minderheitsaktionären bei einzelnen Gruppengesellschaften (z.B. Joint Ventures) oder die Unterstützung der Transfer-Pricing-Politik durch das lokale Management nicht zu unterschätzen.

#### 4. Verteidigung

Mit einer einwandfreien Optimierung und Implementierung ist auch die Grundlage geschaffen, effizient die Dokumentationen zur Erfüllung der diesbezüglich mehrheitlich bestehenden lokalen Vorschriften zu erstellen. Dabei ist es sinnvoll, zwischen der Dokumentation der operativen Veränderungen (z.B. gemäss deutscher Gesetzgebung die Dokumentation ausserordentlicher Geschäftsvorfälle) und der jährlich wiederkehrenden Verrechnungspreisdokumentation zu unterscheiden. Ein wesentlicher Punkt in diesem Zusammenhang ist die Beweislast, die bei Vorliegen einer Dokumentation im Rahmen einer Steuerrevision normalerweise bei den Steuerbehörden liegt.

#### Fazit

Transfer Pricing sollte bereits in der Planungs- und Entscheidungsphase im Zusammenhang mit wesentlichen Unternehmensveränderungen als auch bei Akquisitionen durch das zuständige Management mitberücksichtigt werden. Damit wird sichergestellt, dass die auf Substanz des Geschäftsmodells ausgelegten Transfer-Pricing-Vorschriften global erfüllt werden, steuerliches Optimierungspotenzial effizient genutzt wird und spätere aufwändigere steuerliche Umstrukturierungen weitgehend vermieden werden können.

# Event, Publikationen und Analysen.

## Publikationen:

PricewaterhouseCoopers: «Wo wir stehen»  
Der Jahresbericht von PricewaterhouseCoopers (PwC) in der Schweiz zum Geschäftsjahr 2003/04 orientiert sich am ValueReporting Framework, das PwC entwickelt hat, um den Rahmen für eine wertorientierte Unternehmensberichterstattung zu liefern. Er enthält aufschlussreiche Informationen über das Marktumfeld, über Strategie und Ziele und über die Entwicklung der Werttreiber von PwC. «Wo wir stehen» kann kostenlos in Deutsch, Französisch, Italienisch und in Englisch bestellt werden bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).

«2004 Global Annual Review» von PricewaterhouseCoopers International ist in englischer Sprache und kann kostenlos bestellt werden bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).

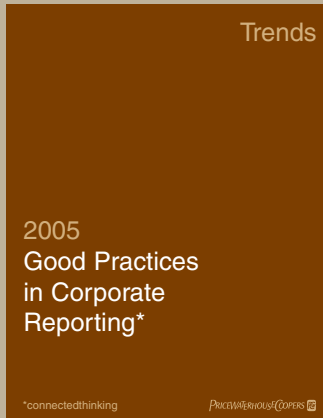


## Global CEO Survey 2005

Zum achten Mal gibt PricewaterhouseCoopers den «Global CEO Survey» heraus. Für diese Studie wurden weltweit 1300 namhafte CEOs zu den aktuellen Herausforderungen der Wirtschaft befragt. Die Publikation «Global CEO Survey 2005 – Bold Ambitions, Careful Choices» ist in englischer Sprache und kann kostenlos bestellt werden bei: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).

## Abonnemente:

ceo, das Magazin für Entscheidungsträger von PricewaterhouseCoopers erscheint dreimal jährlich (deutsch, englisch, französisch, 52 Seiten). ceo kann kostenlos abonniert werden. Bitte die gewünschte Sprache angeben: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).  
Adresse: PricewaterhouseCoopers, ceo Magazin, Stampfenbachstrasse 73, 8035 Zürich.



## Transparenz in Geschäftsberichten

Die sechste Ausgabe der Broschüre «Trends 2005 – Good Practices in Corporate Reporting» von PricewaterhouseCoopers gibt Einblick in beispielhafte Geschäftsberichte von Firmen aus aller Welt. Die Broschüre hilft als Arbeitsinstrument Unternehmen auf dem Weg zu einer zukunftsgerichteten Berichterstattung. Sie zeigt den souveränen Umgang mit Transparenz und Kommunikation – vor dem Hintergrund immer komplexerer Anforderungen und internationaler Regeln. In «Trends 2005» sind erstmals zwei Schweizer Beispiele aufgeführt: UBS und Swiss Re. «Trends 2005 – Good Practices in Corporate Reporting» ist in englischer Sprache und kann für CHF 90 bestellt werden bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).

## Erste Vergleichsplattform für Risikomanagement entwickelt

Weltweit setzen sich die Unternehmen zunehmend intensiv mit verschiedenen Aspekten des Enterprise Risk Management auseinander. Die gemeinsame Plattform sowie allgemeine Prinzipien fehlten jedoch bis anhin. Das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) hat mit dem Buch «Enterprise Risk Management – Integrated Framework» in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers nun eine erste Wissensgrundlage geschaffen. Das Buch ist in englischer Sprache, kostet USD 50 und kann unter [www.coso.org](http://www.coso.org) bestellt werden.

## Event:

### Swiss Economic Forum: Setting the Right Priorities

Während der vergangenen sechs Jahre hat sich das Swiss Economic Forum zur wichtigsten Plattform für Unternehmertum und Innovation in der Schweiz entwickelt. Das von PricewaterhouseCoopers gesponserte Wirtschaftstreffen steht in diesem Jahr unter dem Thema: «Setting the Right Priorities». Einer der Höhepunkte des Forums ist die Verleihung des Swiss Economic Award, der wohl prestigeträchtigsten Auszeichnung für Jungunternehmen in der Schweiz.

### Datum:

Thun und Interlaken: 26./27. Mai 2005

Weitere Informationen, Anmeldung für das Forum und Ausschreibungsunterlagen des Award:

[www.swisseeconomic.ch](http://www.swisseeconomic.ch)

## Leserservice:

Die Autorinnen und Autoren der Fachthemen stehen für ein weiterführendes Gespräch gerne zur Verfügung (die E-Mail-Adresse ist jeweils angegeben).

Eine umfassende Übersicht der Publikationen von PricewaterhouseCoopers finden Sie unter: [www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com).

Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente bei: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com) oder Fax 044 630 18 55.



Die ETH Zürich hat grosse Pläne: Nach dem Motto open for society, «Open for business» soll sich der Denkplatz Schweiz öffnen und weltweit vernetzen.

# Wie wird man Weltklasse?

Indem man immer besser wird. Die ETH Zürich macht es vor.

Stellenabbau, Produktionsauslagerung, Konkurrenz durch aufstrebende Schwellenländer auch im Dienstleistungssektor: Wovon eigentlich wird die Schweiz in Zukunft leben? Der Wirtschaftsstandort Schweiz, so viel ist sicher, wird sich in den kommenden Jahren dramatisch verändern. Im besten Fall steht am Ende dieser Entwicklung eine Wirtschaftsnation, deren Wertschöpfung noch viel stärker als heute auf den Produktionsfaktoren Wissen und Innovation beruht. Eigentlicher Motor dieses Wandels ist eine Institution, deren Qualität für die Zukunft des Landes von entscheidender Bedeutung ist: die ETH Zürich. Sie ist einer der helvetischen Trümpfe im Kampf der Nationen um Prosperität im 21. Jahrhundert – denn hier findet die Zukunft bereits statt.





BLUE-C ermöglicht weltweite Tele-Kollaboration. Professor Gerhard Schmitt ist dank dieser Technik im virtuellen Raum dreidimensional präsent. Er unterrichtet seine Studenten in den USA oder «erscheint» als Teilnehmer an Konferenzen.

Text: Kaspar Meuli  
Fotos: Noe Flum

Rund 11 000 Personen hat Gerhard Schmitt in den vergangenen sieben Jahren in seinem Büro empfangen. Eine erstaunliche Zahl, aber Schmitts Schätzung dürfte zutreffen – immerhin ist der Mann Architekturprofessor. Und Hochschulmanager dazu. Den nicht nachlassenden Besucherstrom empfängt er als Mitglied der obersten ETH-Führungscrew. Im Büro des ETH-Vizepräsidenten für Planung und Logistik wird alles verhandelt, was den Lebensnerv der Eidgenössischen Technischen Hochschule ausmacht, von Budget- und Raumplanung über Neubauprojekte bis zu Zukunftsvisionen. Die ETH, so befand kürzlich «Das Magazin» in einem Artikel über Macht und Einfluss in Zürich, sei ein «unterschätzter Riese». Tatsächlich verfügt die Hochschule über die Dimensionen eines veritablen Konzerns. Mit einem Budget von 1,1 Milliarden Franken beschäftigt sie gegen 6000 Mitarbeiter – darunter rund 360 Professoren – und bildet 12 500 Studentinnen und Studenten aus. Lässt sich dieser Bildungsriese tatsächlich mit einem Grossunternehmen vergleichen? «In vielen Bereichen ja», meint Hochschulmanager Schmitt. Parallelen gäbe es etwa bei der strategischen Ausrichtung. «Wir müssen künftige Entwicklungen in der Forschung erkennen und entsprechend investieren. Nun sind diese Entwicklungen aber nicht vorhersehbar, da gehen wir dieselben Risiken ein wie ein Unternehmen.» Immer wieder, so Schmitt, müsse die ETH Zürich ihre Kräfte neu bündeln. Beispiele für Neuausrichtungen in jüngster Zeit: der massive Ausbau des fächerübergreifenden Bereichs Systembiologie und die Gründung eines Departements für «Management, Technology and Economics».

#### Forschung und Lehre auf Weltniveau

Das Ziel, das die ETH mit dieser permanenten Baustelle verfolgt, ist klar: Forschung und Lehre auf Weltniveau. Die ETH Zürich will Spitze sein und verkündet diesen Anspruch in geradezu unschweizerischer Manier. «Was müssen wir tun, um noch besser zu werden?», fragte zum Beispiel ETH-Präsident Olaf Kübler im Jahresbericht 2003. «Unser internationaler Auftritt muss stärker und nachhaltiger werden. Nicht nur diskret in der Wissenschaft und bei Entscheidungsträgern, sondern ebenso in der internationalen öffentlichen Wahrneh-

mung.» Denn in naher Zukunft, davon ist man an der ETH Zürich überzeugt, wird sich die europäische Universitäts- und Forschungslandschaft fundamental verändern. Es wird nur noch eine kleine Gruppe von Hochschulen von Weltrang geben. Dazugehören soll auch die ehrwürdige Zürcher Institution, die heuer ihr 150-Jahre-Jubiläum feiert und die man früher beinahe zärtlich Poly nannte.

#### Bis heute 21 Nobelpreisträger

Eigentliche Messlatte für den Erfolg der Wissensunternehmung ETH ist der «wissenschaftliche Output», wie sich Gerhard Schmitt ausdrückt. Will heissen: die Qualität von Forschungspublikationen, Diplomprüfungen und Doktorarbeiten. In diesem zentralen Bereich, so der Planungschef der ETH Zürich, liessen sich im Unterschied zur Wirtschaft keine quantitativen Ziele setzen. Nichtsdestotrotz verweist er auf Zahlen, die eine enorme Effizienzsteigerung belegen sollen: In den vergangenen zehn Jahren hat die Zahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen um über 90 Prozent zugenommen, jene der abgeschlossenen Doktorate um mehr als die Hälfte. Und all dies mit einer Zunahme der finanziellen Mittel um lediglich zehn Prozent. Und noch eine Zahl hebt man an der Hochschule gerne hervor: «Weltklasse im Kleinstaat», so die Selbstdarstellung auf der ETH-Homepage, hat bis heute 21 Nobelpreisträger hervorgebracht. Mit wenigen Ausnahmen forschten sie übrigens alle in Physik oder wie Kurt Wüthrich, der 2002 bisher letzte Nobelpreisträger, in Chemie. Kein Wunder schmückt sich die ETH Zürich gerne mit dieser prestigeträchtigen Forschergalerie. Denn was für das Flaggschiff der Schweizer Unis wirklich zählt, ist eine flüchtige Grösse: der Ruf. Die Reputation in der Wirtschaft, bei den künftigen Arbeitgebern der Studenten, und das Ansehen unter den Politikern, die der Schule die Mittel bewilligen. Vor allem aber das Renommee in der akademischen Welt. Denn was den Stern der Eidgenössischen Technischen Hochschule am Leuchten hält, ist die Anziehungskraft, die sie auf brillante Professoren und begabte Doktoranden aus

«Wir müssen künftige Entwicklungen in der Forschung erkennen und entsprechend investieren. Da diese Entwicklungen aber nicht vorhersehbar sind, gehen wir dieselben Risiken ein wie ein Unternehmen.»

aller Welt ausübt. Nur logisch also, dass die Rekrutierung neuer Professorinnen und Professoren Chefsache ist. Die jährlich rund 30 Neueinstellungen sind gar Olaf Küblers Hauptgeschäft. «Gelingt es einer Uni, hervorragende Leute von einer anderen abzuwerben», sagt der ETH-Präsident, «steigt der Respekt unter den Hochschulen, genau wie bei den Fussballkubs.» Einen gewichtigen Unterschied allerdings gibt es zwischen Stadion und Campus: das Geld. Eines Spitzengehalts wegen folgt kein Starforscher dem Ruf nach Zürich. Über Löhne wird an der ETH nicht verhandelt, sie sind Teil eines Reglements. Mehr als 250 000 Franken im Jahr verdient kein Professor. Die amerikanischen Top-Universitäten, die als private Institutionen nicht an Lohnklassen gebunden sind, zeigen sich da deutlich grosszügiger. Was Spitzenleute bei einem Angebot aus Zürich aufhorchen lässt, ist das Umfeld. Da ist die wissenschaftliche Umgebung im eigenen Fach oder in verwandten Bereichen, die an der ETH als besonders stimulierend gilt. Da ist aber auch die urbane Lebensqualität, die europäische Wissenschaftler – aller Karrieremöglichkeiten zum Trotz – in Amerika schmerzlich vermissen. «In den USA verfügen auch Universitäten irgendwo in der Provinz über wahnsinnige finanzielle Mittel», sagt zum Beispiel Felicitas Paus, Österreicherin und Leiterin des ETH-Instituts für Teilchenphysik, «aber wer möchte schon an so einem Ort alt werden?»

#### Traumhafte Verhältnisse für Professoren

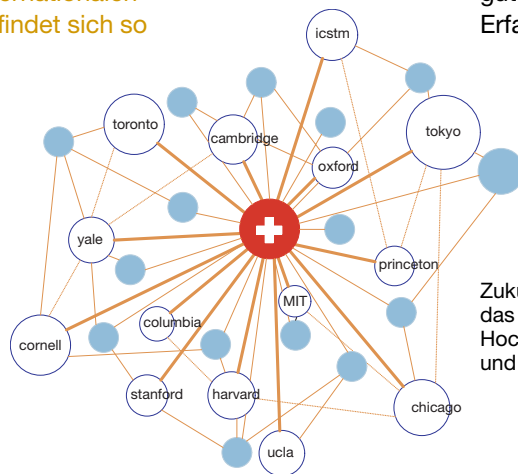
Den Ausschlag für den Umzug nach Zürich geben aber meist nicht der See und das Kulturangebot, sondern die universitären Rahmenbedingungen: Faktoren wie Laborausstattung und Mitarbeiterstab, von denen der wissenschaftliche Erfolg eines Top-Forschers zu einem guten Teil abhängt. Mit den attraktiven Paketen, die die ETH in diesem Bereich schnüren kann, hat sie im Berufungspoker gute Karten. Die Zürcher bieten grosszügige Platzverhältnisse und Techniker, die massgeschneiderte Experimentieranlagen liefern, von denen Professoren anderswo nur träumen können. Doch noch wichtiger ist die Anzahl der Mitarbeiter. Sie sind an der ETH zumeist fest angestellt, womit für ihre Chefs die permanente Suche nach externen Forschungsgeldern entfällt, die in den USA den Professorenalltag prägt.

Der Vergleich mit den USA ist kein Zufall – nach Ansicht von Vizepräsident Gerhard



Felicitas Pauss arbeitet seit über 10 Jahren am Institut für Teilchenphysik der ETH. 1997 wurde die Österreicherin Leiterin des Instituts und 2000 ordentliche Professorin. In den vergangenen Jahren erhielt die experimentelle Physikerin verlockende Angebote auch von anderen Universitäten – doch sie blieb der ETH treu. Argumente, die für Zürich sprechen: das «stimulierende wissenschaftliche Umfeld», der «weltweit sehr gute Ruf der ETH im Besonderen auch in den verschiedenen Bereichen der Physik» und nicht zuletzt die hohe Zürcher Lebensqualität. «Eine Spitzenuniversität in einer Stadt mit attraktivem Kulturangebot und guten internationalen Verkehrsverbindungen, das findet sich so leicht nicht wieder.»

David Basin ist seit 2003 ordentlicher Professor für Informationssicherheit, zuvor lehrte er an der Universität Freiburg im Breisgau. Die Beweggründe für den Wechsel? «Der Entscheid nach Zürich zu kommen», sagt der Amerikaner, «fiel mir leicht. Zuerst einmal hat die ETH einen Top-Ruf als eine der weltweit führenden Universitäten. Dies gilt auch für das Departement Informatik. Zum Zweiten aber ist mein Gebiet, die Informationssicherheit, nicht nur ein theoretisch faszinierendes Thema, sondern von erheblicher praktischer Bedeutung. An der ETH ergaben sich für mich viele Gelegenheiten zur Zusammenarbeit mit Leuten aus Wirtschaft und Verwaltung.» So half Basin, kaum in Zürich angekommen, mit, das Zurich Information Security Center (ZISC) auf die Beine zu stellen. Das Gemeinschaftsprojekt von ETH und verschiedenen Unternehmen, das Basin mittlerweile leitet, koordiniert Forschung und Ausbildung im Bereich Informationssicherheit. Ein gutes Beispiel, so der Informatikprofessor, wie sich die langjährige Erfahrung der ETH in angewandter Forschung auszahlt.



Zukunftsvision: die Schweiz als Wissenszentrum, das in einem weltweiten Netzwerk hochkarätiger Hochschulen von Synergien zwischen Forschung und Wirtschaft profitiert.

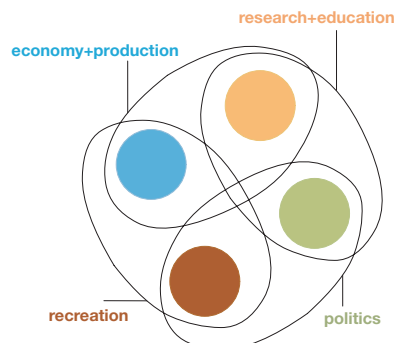


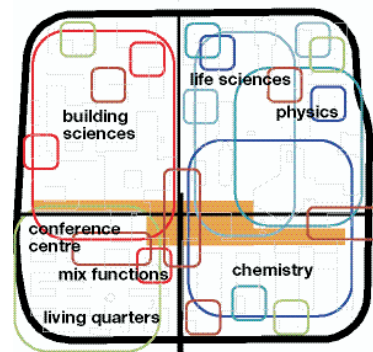
**Peter Seeberger hatte 13 Jahre in den USA gelebt und war am Massachusetts Institute of Technology (MIT)**

soeben zum ordentlichen Professor befördert worden. «Eigentlich», so erzählt der deutsche Chemiker, «hatte ich in den USA alles geschafft.» Doch dann kamen je ein Angebot aus München und eines aus Zürich, und Peter Seeberger begann abzuwägen. Fazit: «Die ETH hat wirklich etwas ganz Besonderes zu bieten.» Was Seeberger veranlasste, 2003 nach Zürich überzusiedeln, sind Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, «wirklich Spitzenwissenschaft zu machen». Will heissen: ein Stab von hochqualifizierten Mitarbeitern, eine erstklassige Infrastruktur und ein für organische Chemiker äusserst anregendes Umfeld. Dieses reicht von der Universität über die Zürcher Spitäler bis zur Basler Pharmaindustrie. Der Leistungsdruck an der ETH, sagt Seeberger, sei übrigens nicht kleiner als zuvor am MIT. Dort wollten ihm Chefs und Kollegen weismachen, ein Weggang sei das Ende seiner vielversprechenden wissenschaftlichen Karriere. Nun will er ihnen das Gegenteil beweisen.

Die Zellbiologin Sabine Werner ist seit 1999 ordentliche Professorin an der ETH. Warum sie den Ruf nach Zürich angenommen hat? Weil das wissenschaftliche Umfeld «extrem gut» sei, antwortet die Deutsche, die die ETH verschiedenen Angeboten aus ihrer Heimat vorgezogen hat. Und weil in Zürich spannende wissenschaftliche Kooperationen zwischen verschiedenen Institutionen möglich seien. Zwischen der ETH und dem Unispital zum Beispiel, wo Sabine Werner mit ihrem Spezialgebiet, den molekularen Mechanismen der Gewebsregeneration, auf grosses Interesse stösst. Das Herz der Biologin hatte die ETH bereits bei Werners erstem Besuch gewonnen. «Während des Berufungsverfahrens hatte ich sofort das Gefühl, man bemühe sich wirklich um mich. Alle nahmen sich Zeit für ausführliche Gespräche. An deutschen Unis hingegen hält man meist nur einen Vortrag und verschwindet dann wieder.»

In Science City werden verschiedene Bereiche miteinander verknüpft: Gelb steht für Forschung und Lehre, Grün für Administration, Blau für Unternehmen und Start-ups, Braun für Wohnen und Kultur.





Planung von Science City auf dem Höggerberg, Zürich: Hochschulcampus und Stadtquartier für Denkkultur mit idealen Arbeits- und Lebensbedingungen.

Schmitt steht die ETH Zürich in direktem Wettbewerb mit drei grossen Hochschulclustern: der San Francisco Bay Area, dem Raum Boston und dem britischen Pol Oxford/Cambridge. Besondere Genugtuung kommt deshalb in Zürich auf, wenn es einen Transfer von einem dieser Konkurrenten zu vermeiden gilt. Vom MIT zum Beispiel, dem Massachusetts Institute of Technology. Von dort kam kürzlich der Biochemiker Peter Seeberger, der mit seinen 38 Jahren bereits als potenzieller Nobelpreisträger gehandelt wird. Ihn zog der hervorragende Ruf der ETH in seinem Fach an: «In der organischen Chemie gibt es in Europa nichts Vergleichbares.»

**Positionierungsoffensive in Gang gesetzt**  
Im Kampf um akademische Aushängeschilder gibt es aber auch Niederlagen. Der Verlust des englischen Geologen Alex Halliday zum Beispiel, der 1998 nach Zürich kam. Mit mehr als 30 Publikationen in den renommierten Zeitschriften «Science» und «Nature» ein Schwergewicht seines Fachs. Nun geht er zurück nach England. Der Abgang nach Oxford, so heisst es, habe familiäre Gründe. Da tut nichts mehr zur Sache, dass die ETH noch vor kurzem, den Wünschen des Stars entsprechend, rund zehn Millionen Franken in neue Laboreinrichtungen investierte. Vom «bestausgerüsteten isotopengeochemischen Labor der Welt» schwärmte Halliday bei der Einweihung vor drei Jahren.  
Die ETH Zürich ist auf dem Weg nach ganz oben also auch vor Rückschlägen nicht gefeit. Der Spitzenplatz wird ja auch nicht für morgen angepeilt: «Wir haben uns zum Ziel gesetzt, in 30 Jahren eine der Top-3-Universitäten in Europa und eine der Top-Zehn in der Welt zu sein», sagt Olaf Kübler, «dazu sind wir auf dem besten Weg.» Der

**«Unser Ziel ist, aus Zürich eine Wissenschaftsstadt zu machen und aus der Schweiz ein Wissenschaftsland, das in der Welt seiner Forschung wegen so bekannt ist wie heute wegen seiner Banken.»**

ETH-Präsident, der übrigens Ende dieses Jahres abtritt, hat als CEO der Hochschule eine eigentliche Positionierungsoffensive in Gang gesetzt. Dazu gehört ein «Dual Career»-Büro, das ausländische Professorenfamilien beim Umzug in die Schweiz unterstützt. Aber auch Marketing ist an der ETH heute ein Thema – eine entsprechende Einheit ist in Vorbereitung. Sie wird sich vor allem um Talente aus dem Ausland bemühen. Denn eine Hochschule kann nur international ausstrahlen, wenn sie auch Studenten aus aller Welt anzieht. Bei aller Weltläufigkeit betonen die ETH-Spitzen aber die Verbundenheit ihrer Institution mit der Schweiz. Aus gutem Grund: Die Hochschule lebt zu über 90 Prozent vom Staat und wird im Unterschied zu kantonalen Universitäten vom Bund finanziert. Ganz anders die englischen und amerikanischen Spitzenuniversitäten. Sie florieren zu einem guten Teil dank privater Spenden. Ihnen will es die ETH nun gleichtun. Von der Öffentlichkeit kaum zur Kenntnis genommen, hat sie im vergangenen Jahr die so genannte «ETH Foundation» gegründet. Ziel der Stiftung, so Planungschef Gerhard Schmitt: «Eine neue Tradition begründen, um die langfristige Expansion zu sichern.» Konkret will sich die ETH Zürich Anlagekapital schenken lassen, um mit den Zinsen daraus das Wachstum zu berappen, das der Bund nicht mehr finanzieren kann. Als Spender hat die Hochschule – nach amerikanischem Vorbild – vor allem ihre Ehemaligen im Visier, die Alumni. Die früheren ETH-Studenten werden neuerdings intensiv umworben, inklusive Magazin «Alumni Focus», des «ETH Bulletins» sowie Ehemali-

gennetzwerke in den USA und in Berlin. Die Latte liegt hoch: Langfristig sollen die Erträge «mindestens 20 Prozent» zum Budget beitragen – da müssen nicht Millionen, sondern Milliarden an Stiftungskapital zusammenkommen. Wie das Engagement der Wohlhabenden aussehen könnte, machte jüngst der Unternehmer Branco Weiss vor. Der ausgebildete Chemieingenieur spendierte seiner ehemaligen Uni 23 Millionen Franken. Sie sind für den Bau eines neuen Labors für Informationswissenschaften bestimmt, einen «Schlüsselbereich im Ringen um internationale Konkurrenzfähigkeit», das, so ein ETH-Communiqué, seinen Betrieb 2006 aufnehmen soll.

**Wissenschaftsstadt Science City**  
Vor allem aber ist der Bau des E-Science Lab der Startschuss für Science City, die Zukunftsvision der Hochschule. Das ehrgeizige Bau- und Entwicklungsvorhaben soll aus dem bestehenden ETH-Standort Höggerberg bis zum Ende des Jahrzehnts ein «Stadtquartier für Denkkultur» machen. Dank Investitionen von 250 Millionen Franken wird künftig auf dem heute eher öden Campus nicht nur studiert und geforscht, sondern auch gelebt und gewohnt. Geplant sind Wohnraum für 1000 Studierende, ein Kongresszentrum, Restaurants, Sportanlagen und Einkaufsmöglichkeiten. Doch dies ist nicht alles, die ETH will mehr. Science City soll nach der Vorstellung ihrer Promotoren zur Plattform für die Vernetzung der grossen Bildungsinstitutionen der Stadt werden. «Unser langfristiges Ziel», sagt Gerhard Schmitt, «ist aus Zürich eine Wissenschaftsstadt zu machen und aus der Schweiz ein Wissenschaftsland. Ein Land, das in der Welt seiner Forschung wegen so bekannt ist wie heute wegen seiner Banken.» Und die ETH Zürich, so viel ist klar, will unbestritten Leader dieser Forschungsoffensive sein. //

Interview: Franziska Zydek  
Foto: Dominic Büttner/pixsil

### ceo Magazin: Herr Loosli, können Sie den Slogan «Geiz ist geil» noch hören?

Hansueli Loosli: Dieser Slogan ist sicher sehr bekannt geworden. Allerdings wissen wohl nur wenige in der Schweiz, für welchen Anbieter er steht. Wenn ein Werber und sein Auftraggeber die Untugend «Geiz» zur Tugend erklären und emporstilisieren, so müssen sie selbst dafür die Verantwortung übernehmen. Gerade kürzlich beim Seebeben in Südostasien musste einem doch wieder bewusst werden, wie pervers ein solcher Slogan ist. Ich würde so etwas bei Coop nicht durchgehen lassen. Allen, die Geiz weiterhin als negativ betrachten, empfehle ich als Statement eine Spende auf das Postscheckkonto der Coop Patenschaft für Berggebiete: 40-843-7!

### Bis 2003 hat Coop Marktanteile hinzugewonnen und beim Umsatz zugelegt. Für 2004 wird nun ein Rückgang prognostiziert. Müssen Sie Ihre Strategie ändern?

Coop hat im Jahre 2004 einen Umsatzrückgang hinnehmen müssen. Gründe sind die Integration der EPA und Waro, mit einigen Schliessungen, aber auch Umsatzausfällen durch die Umgestaltung der Front. Bei solchen Übernahmen sind immer Anpassungen nötig nach der Devise «reculer pour mieux sauter». Dazu kommt die negative Teuerung von minus 2 Prozent, von der die Kunden profitieren. Dritter Faktor ist die konjunkturell bedingte Kaufzurückhaltung der Kundinnen und Kunden. Deshalb wäre ein kompletter Kurswechsel verfehlt. Insbesondere soll man nicht andere kopieren. Damit wird man zur schlechten Kopie. Aber Anpassungen sind selbstverständlich immer wieder nötig und machen den Job interessant.

### Coop steht für Qualität, Bio und Nachhaltigkeit, aber auch für höhere Preise. Will Coop im internationalisierten Detailhandel (Aldi, Carrefour etc.) überleben, müssen Sie mit den Preisen runter. Gehen Bio, sozial ethisch und billig unter einen Hut?

Wir gehen bereits mit den Preisen runter. Wir können es, weil wir mit der Umgestaltung der Coop-Gruppe aus 14 regionalen Genossenschaften und einer Zentrale zu einer einzigen, kundennahen Unternehmung effizienter geworden sind. Wir senken unsere Marge. Aber wir verzichten nicht auf Qualität. Und unsere Stellung als erfolgreicher Marktleader bei den Bio-Produkten werden wir auch in Zukunft nicht nur verteidigen, sondern ausbauen.

### Jetzt gibt es bei Coop eine Billiglinie...

Seit dem 10. Januar bieten wir zusätzlich die Tiefstpreislínie «Prix Garantie» an. Wir haben damit nun ein komplettes Sortiment in allen Preislagen, bestehend aus der Tiefstpreislínie «Prix Garantie», den Coop Eigenmarken, den Markenartikeln und den Kompetenzmarken wie Coop Naturaplan.

### Was genau ist «Prix Garantie»?

Bei der Tiefstpreislínie handelt es sich zumeist um bereits im Sortiment gelistete Produkte, deren Preis wir gesenkt haben, die aber als Produkt unverändert belassen wurden. Bei der Qualität machen wir keine Abstriche. Die Fischsticks «Prix Garantie» bestehen aus Seelachsfilets und nicht aus einem «Fischmus». Der «Prix Garantie»-Vorderschinken ist ein echtes Schinken-erzeugnis aus der Schulter und kein «gekochtes Schweinefleisch-Erzeugnis».

### Gelten für diese Linie die Coop-Standards für Nachhaltigkeit?

Coop hat seit 2003 eine Richtlinie zur ökologischen und sozialetischen Beschaffung, die Teil der Qualitätsvereinbarung und damit grundsätzlich für alle unsere Geschäftspartner verbindlich ist. Bei der Umsetzung und Kontrolle der Einhaltung haben wir zwei Schwerpunkte – einerseits wollen wir

sicherstellen, dass insbesondere unsere Kompetenzmarken diese Anforderungen vollumfänglich erfüllen, und zweitens gehen wir risikobasiert vor, d.h., wir konzentrieren uns auf Länder und Sektoren, wo am ehesten mit Verstössen gegen die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO gerechnet werden muss.

### Wo steht Ihr Unternehmen in fünf Jahren?

Coop wird auch im Jahre 2010 der Qualitätsanbieter mit grossem und vollständigem Sortiment inklusive Frischprodukte sein. Coop wird weiterhin die Wahl zwischen Coop «Prix Garantie», Coop Eigenmarken, Markenartikeln und Coop Kompetenzmarken wie Coop Naturaplan anbieten. Und Coop wird auch in Zukunft ein dichtes Verkaufsstellennetz betreiben, das die Nähe zum Kunden sicherstellt und das mit seinen verschiedenen Formaten den unterschiedlichen Bedürfnissen der Konsumenten gerecht wird. All das soll uns auch in Zukunft von der Konkurrenz unterscheiden und abheben. Denn die Schweizer Bevölkerung kann und will weder mit einem Hard-Discount-Rumpfsortiment aus 700 Artikeln noch mit einem Verkaufsstellennetz von elf Verbrauchermärkten versorgt werden.

### Und die neuen Auslandpläne?

Dank dem Joint Venture mit der deutschen Rewe im Gastro- und Grosshandelsbereich dringen wir in ein neues, zugleich aber verwandtes Geschäftsfeld mit Wachstumsperspektiven vor. Für uns beinhaltet dieser Einstieg ein erstes strategisches und kommerziell bedeutsames Auslandengagement mit Entwicklungspotenzial.

### Wie werden sich die Umsatzanteile bezüglich nachhaltiger Produkte entwickeln?

Unsere Vision bleibt nach wie vor, bis etwa im Jahre 2010 mit Coop Naturaplan, Coop Naturaline, Coop Oecoplan und Max Havelaar einen Umsatz von 2 Milliarden Franken



Coop. Hansueli Loosli, Vorsitzender der Geschäftsleitung, über Konkurrenz, Innovation, Nachhaltigkeit und Zukunft. Und über seine Überzeugung:

«Wer andere kopiert, wird zur schlechten Kopie.»

zu erreichen. Wir sehen hier durchaus noch Wachstumspotenzial und wollen unsere unbestrittene starke Leaderstellung bei den nachhaltigen Produkten weiter ausbauen.

### Die Zürcher Ratingagentur Inrate stuft Migros in Sachen Ökologie leicht höher ein als Coop. Ihre Einschätzung?

Interessant ist, dass Coop wie unser Mitbewerber weit über dem Branchendurchschnitt stehen – alle anderen Anbieter aber weit abgeschlagen sind. Auf diesem hohen Niveau sind die kleinen Unterschiede teilweise auch etwas zufällig. Unbestritten ist, dass Coop die Nummer eins bezüglich nachhaltiger Produkte ist und Migros die Nummer eins bezüglich technischen Umweltschutzes.

### Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?

Coop hat grosse Anstrengungen in den Bereichen Verkaufsstellen und Logistik gemacht, um den Ressourcenverbrauch vor allem über energieeffiziente Anlagen zu reduzieren. Ein Teil dieser Anstrengungen wird jedoch neutralisiert durch einen höheren Dienstleistungsgrad – beispielsweise längere Öffnungszeiten, höherer Anteil Frisch-Convenience, welche mehr Kühlgeräte in den Verkaufsstellen nötig machen, zwei-malige Auslieferung von Brot und teilweise auch Frischprodukten pro Tag. Da stehen wir effektiv in einem Spannungsfeld zwischen unserem Anspruch, unseren Kunden höchste Serviceleistung zu bieten und dennoch sparsam mit den Ressourcen umzugehen. Ein Potenzial für Verbesserungen sehen wir auch bei den Verpackungen. Aber auch da stehen wir in einem Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Kunden einerseits, welche zunehmend den Convenience-Aspekt höher gewichten – wiederverschliessbare, kleinere und leichte Verpackungen, aber auch die Verpflegung unterwegs sind im Trend –, und den ökologischen Aspekten andererseits.

### Coop steht in einem harten Wettbewerb. Ihre «nachhaltigen» Produktelinien müssen sich rechnen. Rechnen sie sich besser als das restliche Sortiment?

Coop steht auch mit ihren Kompetenzmarken in einem harten Wettbewerb. Wir

müssen unsere Kunden ja jeden Tag neu überzeugen, dass es sich lohnt, für den Apfel aus biologischem Anbau, für Fleisch aus tiergerechter Haltung oder für Kaffee aus fairem Handel einen Mehrpreis zu zahlen. Der höhere Aufwand im Bereich Kommunikation und Werbung, für die Schulung des Verkaufspersonals und für die grösseren Anstrengungen in der Qualitätssicherung bedingt aber, dass die absolute Marge auf den Kompetenzmarken eher höher sein muss als im Standards-Sortiment. Dass sich dies nicht immer realisieren lässt, zeigt das Beispiel Obst und Gemüse, wo wir bewusst die gleiche Frankenmarge bei konventionellem wie bei Bio-Produkten anwenden.

### Naturaplan-Produkte machen 14 Prozent des Gesamtumsatzes an Lebensmitteln aus, 7 Prozent davon sind Bio-Qualität. Wie schauen hier die Margen aus?

Konkrete Aussagen zur Marge lassen sich nicht pauschal machen, da sie von den jeweiligen, saisonal schwankenden Produzentenpreisen und der Marktsituation abhängig ist. Coop ist allerdings bestrebt, dass alle Stufen, die zum Mehrwert der Naturaplan-Produkte beigetragen haben, ihren labelbedingten Mehraufwand auch decken können.

### Wie entwickeln sich Coop Naturaplan, Coop Naturaline, Coop Oecoplan und Max Havelaar? Lassen sich die hohen Zuwachsraten (+13 Prozent) bei Coop Naturaplan halten?

«Offensichtlich sind die Konsumentinnen und Konsumenten bereit, für einen nachvollziehbaren Mehrwert auch mehr zu bezahlen.»

Auch im Jahre 2004 können wir bei diesen vier Marken zweistellige Zuwachsraten ausweisen. Diese Produkte sind also nach wie vor immer mehr gefragt. Offensichtlich sind die Konsumentinnen und Konsumenten bereit, für einen nachvollziehbaren Mehrwert auch mehr zu bezahlen. 2005 wird durch das zehnjährige Bestehen von Coop Naturaline natürlich diese Marke besonders hervorgehoben und davon auch profitieren. Selbstverständlich lassen sich auch bei diesen Produkten die erfreulichen Wachstumsraten nicht unbeschränkt wiederholen. Diese Produkte sind und bleiben aber unsere zentralen Wachstums- und Imageträger.

### Werden Sie den Preisdruck auf die Markenartikler und andere Lieferanten erhöhen?

Klar ist, dass wir mit unseren Lieferanten härter denn je verhandeln, ja verhandeln müssen. Vergleichen wir die EBIT- und Gewinnmargen grosser Markenartikelhersteller mit denen des Detailhandels, so sind diese Margen beim Detailhandel deutlich kleiner. Zudem müssen wir Schweizer bei multinationalen Anbietern deutlich höhere Preise bezahlen als unsere ausländischen Mitbewerber. Offenbar finden manche, «die Schweizer» seien reicher und könnten deshalb mehr bezahlen. Ende des vergangenen Jahres kündeten verschiedene grosse Hersteller zum Teil gar öffentlich Preiserhöhungen an. Dies liegt aber komplett quer in der Landschaft. Wenn heute die Preise in der Schweiz unter Druck sind, so müssen nicht nur wir, sondern auch die vorgelagerten Stufen ihren Beitrag leisten, dass der schweizerische Detailhandel konkurrenzfähig bleibt und die Schweizer Konsumenten nicht benachteiligt werden. Das ist für uns selbstverständlich. Wir führen diese Verhandlungen mit den Geschäftspartnern auf der Grundlage unseres neuen «Code of Conduct». Damit sind wir in der Schweiz die Einzigen.

### Ist das mit den Coop-Standards in Sachen Nachhaltigkeit vereinbar?

Die Anforderungen von Coop unterscheiden sich im Mainstream-Sortiment bewusst



nicht von anderen gängigen Standards. Dies ermöglicht Coop, bei der Durchsetzung ihrer Standards Synergien mit anderen europäischen Detailhändlern zu nutzen. So verlangt Coop im Bereich Früchte und Gemüse eine Zertifizierung nach EurepGap und ist auf den 1.1.2005 der Business Social Compliance Initiative beigetreten. Wir erwarten, dass in einigen Jahren die Erfüllung sozialer Mindestbedingungen so selbstverständlich sein wird wie heute die Anstrengungen im Bereich der Lebensmittelsicherheit und Lebensmittelhygiene. Alle guten Detailhändler werden dann den Nachweis erbringen, dass sie die Einhaltung von Sozialstandards für ihr Sortiment garantieren können. Und zu den guten Detailhändlern wollen auch wir gehören!

**Im Spannungsfeld von Preis und Nachhaltigkeit will Coop – so der Nachhaltigkeitsbericht – das Beste anbieten, das in grösserem Stil machbar ist. Wo gehen Sie Kompromisse ein?**

Wir haben im Fleischbereich gesehen, dass wir mit Bio-Fleisch nie auf die erforderlichen Mengen kommen könnten. Der einzige Kompromiss, den wir dabei eingegangen sind, betrifft das Futter – in der blauen Coop-Naturaplan-Linie stammt das eingesetzte Futter nicht von biologisch wirtschaftenden Betrieben. Alle anderen Bedingungen wie regelmässiger Auslauf, tiergerechte Haltung, streng kontrolliertes Futter etc. werden in der blauen Linie genauso streng eingehalten und von unabhängiger Stelle kontrolliert wie in der grünen. Ein anderes Beispiel sind die Bananen – es hat uns einige Anstrengungen gekostet im Bereich Beschaffung, Logistik und Qualitätssicherung, bis wir die vollständige Umstellung auf zertifizierte Fairtrade-Bananen unter dem Label Max Havelaar wagen konnten. Denn bei der Endqualität der Produkte können und wollen wir keine Kompromisse eingehen!

**Seit 2003 gelten die Coop-Richtlinien für «Sozial ethische und ökologische Beschaffung». Was sind die Konsequenzen?**

Die Erfahrungen seit 2003 in den Bereichen Textil und Gemüseanbau zeigten uns, dass

**«Bei der Endqualität der Produkte können und wollen wir keine Kompromisse eingehen!»**

die Umsetzung unserer Beschaffungsrichtlinien als ein Prozess gesehen werden muss, bei dem die einen Geschäftspartner schon sehr weit sind, andere noch am Anfang stehen. Unser Ziel ist es, möglichst alle Geschäftspartner auf diesen Weg zu bringen, mit vereinbarten Korrekturmassnahmen schrittweise Verbesserungen einzuleiten und den einen oder anderen zu einer Zertifizierung nach SA 8000 zu führen. Diese schrittweisen Verbesserungen sollen künftig noch transparenter kommuniziert werden. Wir brechen nur dann Geschäftsbeziehungen ab, wenn Lieferanten von ihrer Seite kein Verständnis für unsere Erwartungen haben und keine Anstrengungen machen. Mit diesem Vorgehen sind wir ganz auf der Linie der BSCI, wo die Anstrengungen im Bereich Sensibilisierung, Schulung und Beratung sowie Kontrolle gebündelt werden können. Wir sehen da auch eine enge Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand und Nichtregierungsorganisationen. Die grosse Herausforderung besteht ja gerade darin, die Geschäftspartner dazu zu bringen, die jeweils nationalen Gesetze einzuhalten. Ist das erst mal sichergestellt, sind wir schon einen grossen Schritt weiter!

**Der Anteil an LKW-Kilometern für die Coop-Warenverteilung ist stetig gestiegen. Für das erste Quartal 2004 meldete Coop einen Anstieg bei den Bahnkilometern...**

Diese Trendwende hat sich fürs ganze Jahr bestätigt und dürfte auch in den kommenden Jahren anhalten. Ursachen sind die neue Logistikstrategie mit der zentraleren Lagerhaltung, die aktive Förderung des Bahntransportes durch Coop, aber auch die verbesserten Leistungen der SBB Cargo.

**Bis 2010 will Coop den CO<sub>2</sub>-Ausstoss um ein Drittel senken. Gilt das weiterhin?**

Coop hat als erstes Detailhandelsunternehmen vom Bund abgenommene Zielvereinbarungen mit der EnAW (Energieagentur der Wirtschaft) abgeschlossen, welche die Coop-Betriebe (28 Produktionsbetriebe und Verteilzentralen) von einer CO<sub>2</sub>-Lenkungsabgabe befreien würden. Für diese Betriebe wurde eine Einsparung von 16 Prozent vereinbart, während für die Verkaufsstellen eine Einsparung von gegen 30 Prozent vorgesehen ist. Diese soll vor allem im Rahmen der Verkaufsstellenanierung durch energieeffiziente Geräte ermöglicht werden.

**Sie beschäftigen rund 50 000 Mitarbeitende. Kommen mit den Preisen auch die Löhne bei Coop unter Druck?**

Coop hat mit CoopForte eine grundlegende Umgestaltung der Unternehmung eingeleitet, welche uns effizienter und konkurrenzfähiger macht. Diese Umgestaltung soll bis Ende 2005 praktisch abgeschlossen sein – ausgenommen die Eröffnung der neuen Verteilzentrale in Aclens, die im Jahre 2006 erfolgt. Da wir als Genossenschaft keine Aktionäre haben, denen wir eine Dividende ausschütten müssen, wird der Effizienzgewinn den Kundinnen und Kunden, aber auch dem Personal zugute kommen. Als eines der wenigen Detailhandelsunternehmen mit einem Gesamtarbeitsvertrag nehmen wir unsere Verantwortung wahr. Zwar ist der Wettbewerbsdruck gross und übertriebene Vorstellungen bei Lohnerhöhungen sind nicht realisierbar. Aber der Preiskampf soll auch nicht auf Kosten der Löhne erfolgen, sondern muss durch Produktivitätssteigerungen abgefangen werden.

**Eine letzte Frage: Werden Sie in fünf Jahren noch für Coop tätig sein?**

Ich habe überhaupt nicht die Absicht, Coop zu verlassen. Ich habe einen spannenden Job, der mich weiterhin herausfordert. Ich will diese Unternehmung weiter voranbringen. Meine Vision steht im Leitbild: Gemeinsam wollen wir an die Spitze. Coop soll der beste Grossverteiler sein. //



Der Global Fund finanziert den Einsatz des anerkannten DOTS-Behandlungsprogrammes gegen TBC im Holy Trinity Medical Centre in Accra. Zusätzlich werden Projekte unterstützt, die dafür sorgen, dass DOTS auch in den medizinisch schlecht versorgten Gebieten Ghanas etabliert wird.

## Globale Partnerschaft: eine Chance für Ghana.

Ghana wurde 1957 als erste ehemalige Kolonie Afrikas unabhängig. Das kleine tropische Land leidet im Kampf gegen Malaria, Tuberkulose und HIV/AIDS unter erheblichem Ressourcenmangel: Die Ausgaben für die Gesundheit pro Kopf betragen lediglich USD 7, für 23 000 Einwohner steht jeweils nur eine Arzt zur Verfügung. Ghana ist im Kampf gegen Infektionskrankheiten auf internationale Hilfe angewiesen.

Im Dezember 2002 schloss Ghana mit dem Global Fund ein Abkommen über Mittel für HIV/AIDS (USD 5 Millionen über zwei Jahre) und Tuberkulose (USD 2,3 Millionen über zwei Jahre). Im Juli 2003 folgte eine Vereinbarung über Mittel für Malaria (USD 4,6 Millionen über zwei Jahre). Ghana erfüllte alle Bedingungen des Global Fund für Auszahlung in Rekordzeit und erhielt die Gelder innerhalb eines Monats ab Unterzeichnung der Hilfsabkommen für Tuberkulose und HIV/AIDS.

Für die ersten beiden Abkommen läuft jetzt das Verlängerungsverfahren für einen zweiten Dreijahreszeitraum an. Dafür sind Nachweise der bisherigen Leistungen durch lokale Fondsagenten wie PricewaterhouseCoopers erforderlich. Wenn diese beiden Abkommen verlängert werden, werden weitere USD 12,6 Millionen zur Verfügung gestellt.

Drei Faktoren waren wesentlich dafür verantwortlich, dass Ghana seinen Programmen mit Mitteln aus dem Global Fund eine solide Basis geben konnte: langjährige Erfahrung mit Public Private Partnership, eine relativ dezentralisierte Verwaltung und politische Unterstützung auf höchster Ebene.

Ghana bemüht sich mit Hilfe des Weltfonds auf zwei Wegen, Leben zu retten: Es verstärkt seine Präventionsmassnahmen und führt neue, wirksamere Behandlungsprogramme (z.B. DOTS gegen TBC) ein. Die bisherigen Bemühungen des Landes mit den Mitteln des Weltfonds geben Anlass zu grosser Hoffnung für die Zukunft.

### Meilensteine des Fortschritts

- 153 Menschen mit HIV/AIDS wurden ausgebildet, um in ihren Gemeinden häusliche Pflege zu leisten.
- 6698 Menschen erhielten HIV-Beratung und -Tests.
- 332 Frauen und Säuglinge wurden behandelt, um eine Übertragung von HIV von der Mutter auf das Kind zu verhindern.
- 1173 Menschen mit HIV/AIDS erhielten Antiretrovirenbehandlung.
- 2000 Mitarbeiter im Gesundheitswesen wurden in der DOTS-Behandlungsstrategie gegen TB ausgebildet.
- 94 TBC-Kliniken wurden renoviert und ausgestattet.
- Über 4440 Menschen wurden mit dem DOTS-Programm gegen TBC behandelt.



Damit die Mittel in die richtigen Kanäle fliessen, werden Vertrauenspersonen verpflichtet. PricewaterhouseCoopers hat diese Aufgabe in vielen Ländern der Welt übernommen.

ceo\*

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Lars-Christer Olsson

«Wir sind stolz darauf, als transparente und offene Organisation angesehen zu werden – noch nie ist die UEFA der Korruption beschuldigt worden!»

06



Walter Knabenhans

«Der legitime Wunsch nach dem Schutz der Privatsphäre gilt in gewisser Beziehung auch für Unternehmen.»

08