

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Juli/Sept. 2005

Markt Osteuropa. Rumänien, Bulgarien, Ukraine – Aufbruch nach Europa.
Internet. Die heimliche Geldmaschine: Im Online-Business wird satt verdient.
sia Abrasives. Mit glänzendem Feinschliff auf Platz Nummer drei im Weltmarkt.
Crans-Montana. Wie ein Walliser Bergdorf mit dem Golfsport Kasse macht.



Herausgeber: PricewaterhouseCoopers AG ceo Magazin, Stampfenbachstrasse 73, 8035 Zürich

Chefredaktion: Alexander Fleischer, alexander.fleischer@ch.pwc.com, Franziska Zydek, zydek@purpurnet.com

Creative Direction: Dario Benassa, benassa@purpurnet.com

Konzept, Redaktion und Gestaltung: purpur, ag für publishing und communication, zürich, pwc@purpurnet.com

Bildnachweis: Titelbild/Seite 40: Didier Maillac/REA/laif, Seite 3: Thomas Eugster, Seite 5: Martin Kollar/VU/laif, Seite 13: Ian Hanning/REA/laif,

Seite 19: Nik Hunger, Seite 30/32: Marc Wetli, Seite 38/39/41/45: Roemers/laif, Seite 42: Hans Madej/Bilderberg,

Seite 43: Pierre-Antoine Grisoni/strates, Seite 50: Courtesy Global Fund

Litho: CMS Sticher AG, Druck: Sticher Printing, Luzern

Copyright: ceo Magazin PricewaterhouseCoopers. Die von den Autoren geäusserten Meinungen können von jenen der Herausgeber abweichen.

Das ceo Magazin erscheint dreimal jährlich in deutscher, französischer und englischer Sprache. Auflage 40 000

Bestellungen von Gratisabonnenten und Adressänderungen: sonja.jau@ch.pwc.com



Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PricewaterhouseCoopers, Schweiz

Alle Veränderungen in Europa sind letztlich der Schweiz sehr viel näher als Veränderungen in Asien. Wir müssen an diesen nahen Veränderungen teilnehmen, sie aktiv mitgestalten, uns einbringen.

Selbstverständlich ist es ein historisches Ereignis, was in China derzeit wirtschaftlich passiert. Wir haben daher in einer früheren Ausgabe des ceo* in diesen Markt genauer hineingeschaut. Doch eine historische wirtschaftliche Entwicklung passiert auch sehr viel näher. Fünfzehn Jahre nach Fall des Eisernen Vorhangs erleben wir die wirtschaftlichen Konsequenzen dieses Ereignisses: die Schwierigkeiten, die Deutschland mit der ökonomischen Verdauung der Wiedervereinigung hat, die Angleichung der Lebensstandards innerhalb der alten EU, die Rallye der neuen Mitgliedstaaten, um diesen Standard ebenfalls möglichst rasch zu erreichen und die Schwierigkeiten, die dies wiederum für Länder der alten EU bringt.

Und östlich der EU gibt es Staaten, deren Bürgerinnen und Bürger ebenfalls in Wohlstand leben möchten. Bruno Affentranger stellt in diesem ceo* Rumänien, Bulgarien und die Ukraine mit ihren grossen Kontrasten vor. Diese Menschen sind bereit, sehr viel für mehr Wohlstand zu geben. Es wäre zynisch, diesem Wunsch nach besserer Lebensqualität die Legitimität abzuspochen. Und es wäre unvernünftig, sich mit den Konsequenzen dieser Entwicklung für andere europäische Länder und deren Wirtschaft nicht auseinander zu setzen.

Die aufstrebenden europäischen Länder sollten bei Investitionen in Betracht gezogen werden – auch wenn kurzfristig im direkten Vergleich vermeintlich weniger Rendite winkt. Es geht letztlich um eine Stärkung ganz Europas und um die Verhinderung von grossen Migrationsströmen. Alle Veränderungen in Europa, sowohl im Standortwettbewerb als auch in der möglichen Migration von Menschen und Anbietern, sind letztlich der Schweiz sehr viel näher als Veränderungen in Asien. In Deutschland sind diese Kräfte bereits sehr stark zu spüren. Auf die Schweiz kommt diese Entwicklung mit Verzögerung zu.

Wir müssen an diesen nahen Veränderungen teilnehmen, sie aktiv mitgestalten, uns einbringen. In diesem ceo* finden sich Beispiele von Schweizer Unternehmen, die sich in ihrer Branche erfolgreich positioniert haben, und renommierte CEO äussern sich zu der strategischen Frage «fokussieren oder diversifizieren».

Einzelne Schweizer Unternehmen sind sehr viel besser gewappnet als der Wirtschaftsstandort als Ganzes. An die Attraktivität der Schweiz als Wirtschaftsstandort müssen in Anbetracht der jungen Marktwirtschaften in Osteuropa neue Massstäbe gelegt werden. Die Steuerpolitik ist ein wichtiges Instrument der Standortpolitik. Ein Beitrag aus unserem Hause formuliert in diesem ceo* pointierte Standpunkte zum Steuerstandort Schweiz.

Rational ist uns in der Schweiz wohl bekannt, dass der Löwenanteil unseres

Wohlstandes aus dem Austausch und den guten Beziehungen mit unseren europäischen Nachbarn resultiert. In der allgemeinen Diskussion wird diese Erkenntnis aber häufig durch zwei extreme Vorstellungen überlagert. Die eine ist die von der Schweiz als eigentlich globaler Wirtschaftsplatz, wo alles von Unternehmen abhängt, deren Marktplatz die Welt ist. Die andere Vorstellung ist die von einer Schweiz, die sich selbst genügt und die Entwicklungen um sich herum scheinbar entspannt an sich vorbeiziehen lassen kann. Beides sind irrealer Extreme.

Was in Deutschland und in Frankreich geschieht, fällt für die Schweiz nicht unter die Rubrik «Vermischtes». Und wie die Schweiz ihre Beziehungen zur EU organisiert, ist nicht ein Thema, das am Rande erledigt werden kann. Dass sich die Schweizer Wirtschaft in die Abstimmung über Schengen/Dublin eingebracht hat, ist ein Zeichen der Erkenntnis der wirtschaftlichen Bedeutung dieses Themas. Dieses Engagement wird seine Bestätigung in der Abstimmung zur Personenfreizügigkeit im September finden.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Markus R. Neuhaus

ceo2/05. juli/sept. inhalt



James J. Schiro, CEO Zurich Financial Services, schreibt im ceo* Forum: «Kein Unternehmen kann sich reich sparen. Es muss in die Zukunft investieren und intelligenter arbeiten.»

06



Giorgio Behr, CEO Behr Bircher Cellpack, schreibt im ceo* Forum: «Marktführerschaft muss das unternehmerische Ziel lauten: Nur wer eine Spitzenposition besetzt, kann in diesem Markt Geld verdienen.»

08



Matthew Robin, CEO Ypsomed, schreibt im ceo* Forum: «Expansion um jeden Preis ist nicht unser Ziel. Wachstum muss einen strategischen Hintergrund haben, nur dann ist es sinnvoll.»

10



Report Internet. Online-Business als heimliche Geldmaschine. Geschätzte CHF 2,6 Milliarden wurden 2004 in der Schweiz über E-Commerce umgesetzt. Tendenz stark steigend. Nach dem Platzen der Internet-Blase wird wieder satt verdient.

12



Erfolg mit Schliff. Peter A. Schifferle, CEO sia Abrasives. Die Nummer drei im Weltmarkt für flexible Schleifmittel setzt auf Leadership in Sachen Technologie. Produziert und konfektioniert wird bewusst in der Schweiz.

20

Trend: Offene Innovation. Professor Georg von Krogh über die Möglichkeit, Wissen mit Kunden, Lieferanten und selbst mit Konkurrenten auszutauschen – um dadurch langfristig Vorteile zu erzielen.

18

pwc spektrum

Steuersystem: Dringendster Reformbedarf! Die Schweiz tut gut daran, den tiefen Steuersätzen und dem guten Steuerklima Sorge zu tragen.

27

Unternehmenswert: Die Simulationstechnik Decision Programming Language (DPL) ermöglicht es, den Wert von Unternehmen präziser zu ermitteln.

30

Geldmarkt: Der Handel mit Krediten gewinnt auch in der Schweiz an Bedeutung. Kennen Sie Ihren Kreditgeber?

33

5 Minuten: Informationen aus der Wirtschaft auf den Punkt gebracht.

34

Neue Gesetze: Die Revision des Stiftungsrechts schafft eine grössere steuerliche Abzugsfähigkeit von Zuwendungen.

36

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

37



Markt Osteuropa. Rumänien, Bulgarien und Ukraine. Drei Länder im Aufbruch. Ein Bericht über Europas zukünftige Osterweiterung, Chancen und Risiken.

38



Leader. European Masters, Crans-Montana: Wie die beiden Golf-Event-Spezialisten Gaston Barras und Yves Mittaz dafür sorgen, dass im Walliser Bergdorf die Kasse klingelt.

46

Globale Partnerschaft. Für den Global Fund ist PricewaterhouseCoopers in Moldawien aktiv. Als erster Nachfolgestaat der Sowjetunion bekämpft Moldawien HIV/AIDS und Tuberkulose mit kostenloser antiretroviraler Therapie.

50

forum1. fokussieren/diversifizieren

James J. Schiro, CEO Zurich Financial Services Group: Nachhaltiges Ertragswachstum ist letztendlich nur mit einem klaren Fokus auf das Kerngeschäft zu erreichen.

Der Amerikaner James J. Schiro (59) übernahm im Mai 2002 die Leitung der Zurich Financial Services. Unter seiner Führung gelang der Zurich der finanzielle Turnaround dank einer konsequenten Wachstums-Strategie auf Basis eines gut diversifizierten Portfolios im Lebens- und Generalversicherungsgeschäft.

Als relativer Neuling im Versicherungsgeschäft überrascht mich nach wie vor, wie sehr unser Erfolg externen Faktoren unterworfen bleibt. Versicherungsgesellschaften müssen nicht nur das Risiko von Naturkatastrophen und anderen zufallsbedingten Grossereignissen absorbieren, sondern auch das Auf und Ab der Finanzmärkte, das ihre Vermögenslage und Rentabilität in erheblichem Masse prägt. Als Herausforderungen kommen die Überwachung durch die Aufsichtsbehörden, Abklärungen der Staatsanwaltschaft und Markteingriffe des Gesetzgebers hinzu. Das macht das Führen eines grossen Versicherungsunternehmens, das auf zahlreichen Märkten mit unterschiedlichen Aufsichtsbestimmungen tätig ist, zu einer anspruchsvollen Aufgabe.

Wie erfolgreich wir auf diesen Märkten sind, wird dadurch bestimmt, wie konsequent wir uns diesen Herausforderungen stellen können.

Der Aufschwung der Zurich wurde von unserem Fokus auf das Versicherungsgeschäft getragen. Wir veräusserten die Vermögensverwaltung, das Bankgeschäft sowie Aktivitäten, denen die kritische Masse fehlte oder die unter den internen Ertragszielen blieben. Wir meinen, nachhaltiges Ertragswachstum werde letztlich nur dank einem vertieften

Verständnis von Märkten und Kunden möglich sein, und dass dieses Ziel am besten mit einem klaren Fokus auf das Kerngeschäft zu erreichen sei. Wir haben aber nicht nur Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz verbessert, sondern auch die Governance des Unternehmens. Wir haben Finanzdisziplin geschaffen, Controlling und Revision gestärkt und die Transparenz erhöht. Ein Konzern unserer Grösse muss seine Risiken grenzüberschreitend und im Rahmen eines globalen Ansatzes steuern.

Nun ist aber die Versicherungsaufsicht nicht global, sondern nach wie vor national geregelt. Natürlich haben die Aufsichtsbehörden begonnen, miteinander zu reden, und für Unternehmen mit Sitz ausserhalb der Europäischen Union hat die EU den Grundsatz einer führenden Aufsichtsbehörde verabschiedet. Dennoch bleibt die internationale Aufsichtslandschaft stark zersplittert. Dies öffnet dem Ausspielen von unterschiedlichen Systemen Tür und Tor. Eine Hauptaufgabe der Aufsicht – der Verbraucherschutz und die Sicherung eines stabilen Systems – wird so unterhöhlt. Eine Vereinheitlichung bietet sich an, und es würde der Versicherungswirtschaft gut anstehen, ihre Mitwirkung bei der Entwicklung von konstruktiven Lösungen anzubieten.

Eine sinnvolle Aufsicht muss den Trend zur Internationalisierung des Geschäfts widerspiegeln. Bei der Zurich, dem grössten schweizerischen Versicherer, hat sich die Perspektive zunehmend in Richtung einer globalen Gesamtsicht verschoben. In der Vergangenheit arbeiteten unsere Unternehmen in den einzelnen Ländern weitgehend unabhängig voneinander und als Folge des isolierten Vorgehens blieben zahlreiche Geschäftsmöglichkeiten ungenutzt. Heute wird die Zurich global geführt, ohne hierbei

die Besonderheiten der nationalen Märkte zu vernachlässigen. Im Rahmen des neuen «Zurich Way» schaffen wir eine verbindende Kultur, die auf gemeinsamen Methoden, Standards und Instrumenten gründet. Dadurch soll eine «einheitliche Zurich» entstehen, die über alle Grenzen hinweg verbunden ist. Mit der Einführung von Best-Practice-Methoden auf beiden Seiten des Atlantiks stärken wir unsere Position als globaler Anbieter auf dem Versicherungsmarkt.

Grundlage für unseren Turnaround waren operative Verbesserungen. Mit dem «Zurich Way» stellen wir sicher, dass diese Verbesserungen Bestandteil unserer Kultur und weltweit als Best-Practice-Methoden umgesetzt werden. Kein Unternehmen kann sich reich sparen. Es muss in die Zukunft investieren und intelligenter arbeiten. Aus diesem Grund werden operative Verbesserungen künftig mehr und mehr durch technische Neu- und Weiterentwicklungen bestimmt. Unsere Aufgabe kann nicht darin bestehen, lediglich die Kosten zu senken; wir müssen vielmehr nachhaltige Erträge erwirtschaften. Die Zurich nutzt bei der Lösung der unternehmerischen Aufgaben ihre Grösse und das Potenzial als globaler Anbieter von Versicherungsleistungen. Wir konzentrieren uns auf die für den Erfolg entscheidenden Kernprozesse, und wir verändern die Unternehmenskultur, die auf diese Prozesse wirkt. Am Ende möchten wir unseren Aktionären verlässliche Renditen und unseren Mitarbeitern attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bieten und bei unseren Kunden ein Höchstmass an Zufriedenheit erreichen. //

Foto: Andri Pol



forum2. fokussieren/diversifizieren

Giorgio Behr, CEO Behr Bircher Cellpack: Fokussierung als Basis für Spitzenleistungen zu definieren, ist grundsätzlich richtig. Daraus allein die Strategie eines Unternehmens zu entwickeln, birgt eine grosse Gefahr.

Giorgio Behr (56), Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer, ist Inhaber und CEO der Industriegruppe Behr Bircher Cellpack mit 950 Angestellten. Der heutige Honorarprofessor war Professor für Betriebswirtschaft an der Universität St.Gallen. Daneben ist Behr Präsident des Verwaltungsrates der Saurer-Gruppe, Mitglied des Verwaltungsrates der Hilti AG und als Mitbegründer bis heute Verwaltungsrat der Bellevue-Gruppe.

Fokussieren/diversifizieren – die Lehre vertritt nach wie vor den Standpunkt Fokussieren. Von Seiten der Finanzindustrie wächst derweil der Druck zur Diversifikation langsam wieder. Dabei lässt das Thema fokussieren/diversifizieren gar keinen Streit zu. Fokussieren/diversifizieren ist eine Frage des Blickwinkels: Als Präsident einer Publikums-gesellschaft urteile ich anders als als privater Unternehmer. Doch dazu weiter unten.

Zuerst das wenige Allgemeingültige, das es zum Thema zu sagen gibt. Es sind dies zwei Aspekte:

1. Bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter ist Fokussieren immer richtig. Es bedeutet, dass er sich nicht verzettelt, sondern die Kraft auf das richtet, was er gerade tut. Eine anspruchsvolle Führungsaufgabe!
2. Strategisch gesehen spricht vieles dafür, sich auf seine unternehmerische Stärke zu fokussieren. Nur so besteht die Chance, im relevanten Markt die Nummer eins oder zwei zu werden. Marktführerschaft muss das unternehmerische Ziel lauten: Denn diverse Untersuchungen zeigen, dass nur

wer in einem Markt eine Spitzenposition besetzt, in diesem Markt auch Geld verdient. Die Stichworte dazu lauten Economies of Scale in Produktion oder Distribution, Verhandlungsmacht, Markenführung.

Fokussierung als Basis für Spitzenleistungen zu definieren, ist grundsätzlich richtig. Daraus allein die Strategie eines Unternehmens zu entwickeln, birgt eine grosse Gefahr: Über kurz oder lang stehen fokussierte Unternehmen nämlich an den Grenzen des Wachstums. Beispiel Saurer: Wir betreiben das Nischengeschäft Automotive, sind aber klar auf Textilmaschinen fokussiert. In diesem Bereich sind wir weltweit die unbestrittene Nummer eins. Doch der Textilmarkt wächst nicht mehr gross, sondern stagniert angesichts der höheren Effizienz neuer Technologien eher. Daher stellt sich über kurz oder lang die Frage, ob und welche weiteren Aktivitäten wir erschliessen, um auch künftig kräftig zu wachsen. Für Saurer als Publikums-gesellschaft ist es erst legitim, in neue Geschäftsfelder vorzustossen (zu diversifizieren), wenn das Potenzial in der Hauptaktivität ausgeschöpft und ein sprunghaftes Wachstum nicht einmal mehr durch Akquisitionen machbar ist.

Zwei Handlungsvarianten stehen zur Debatte, wenn eine Publikums-gesellschaft erstens Nummer eins ist im relevanten Markt und zweitens an den Grenzen des Wachstums angekommen ist: Entweder wird den Aktionären Geld zurückbezahlt, oder es wird ein neues Geschäftsfeld erschlossen. Zweiteres kommt nur in Frage, falls im Unternehmen Wissen und Können vorhanden sind, die sich auf andere Unternehmen anderer Branchen erfolgreich über-

tragen lassen, wie Prozessvereinfachung, rasche Verlagerungen oder Innovationskraft. Freilich muss auch bei der Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten Marktführerschaft das Ziel sein. Auf solchen Überlegungen basiert der US-Konzern General Electric (GE) seine Unternehmensstrategie und führt vor, was unter erfolgreicher Diversifikation zu verstehen ist.

Das Interessante am GE-Modell: GE versteht es meisterlich, das eigene Know-how einzusetzen, um weitere Standbeine aufzubauen. Die Diversifikation ist indes nicht das Ziel, sondern «nur» Begleiterscheinung im Suchprozess nach neuen Wachstumsmöglichkeiten für den Gesamtkonzern. Das Ergebnis: GE ist sehr stark diversifiziert, aber in jedem Bereich die Nummer eins oder zwei.

Für Publikums-gesellschaften gilt: Diversifikation um der Diversifikation willen ist falsch. Das gilt nicht für private Unternehmer. Da ist Diversifikation als strategisches Ziel sogar geboten. Etwa, um konjunkturelle Zyklen abzufedern. Als Inhaber der BBC-Gruppe besitze ich Unternehmen aus unterschiedlichsten Sparten. Jedes für sich ist stark fokussiert, ich als Unternehmer bin hingegen breit diversifiziert.

Die Diversifikation bei kleineren und mittleren Schweizer Unternehmen macht aber noch aus einem anderen Grund durchaus Sinn: Einige sind so stark fokussiert, dass sie nur noch ein absolutes Topprodukt herstellen – und dabei immer kleiner werden. Mit einem zweiten Standbein kann dieser Trend gestoppt werden. //

Foto: Mathias Braschler



forum3. fokussieren/diversifizieren

Matthew Robin, CEO Ypsomed Holding AG: Wir konzentrieren uns gezielt auf Märkte und Produkte. Wenn man nicht fokussiert, besteht das Risiko, dass man gute Chancen verpasst.

Der Engländer Matthew Robin (40) übernahm 2003 die Geschäftsleitung der Ypsomed-Gruppe. Die Medizinaltechnik-Firma mit Hauptsitz in Burgdorf beschäftigt 900 Mitarbeitende, der Umsatz im Geschäftsjahr 2003/04 betrug rund CHF 200 Millionen.

Im Februar dieses Jahres haben der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der Ypsomed AG entschieden, auf den Vertrieb eines Blutzucker-Messsystems zu verzichten und in Zukunft prioritär in eigene, innovative Pen-Systeme, Autoinjektoren und Pen-Nadeln zu investieren. Dieser strategische Entscheid spiegelt klar die Philosophie unseres Unternehmens wider: Wir konzentrieren uns gezielt auf bestimmte Märkte und Produkte, so können wir mit dem Markt Schritt halten. Wenn man nicht fokussiert, besteht das Risiko, dass man gute Chancen verpasst.

Zurzeit investieren wir viel Energie und Ressourcen, um uns auf der führenden Schiene zu positionieren. Wir wollen auf unserem Gebiet die Besten sein! Trotz dieser Fokussierung findet bei Ypsomed aber auch eine Diversifikation statt – und zwar innerhalb unseres Bereichs: Unsere Produkte-Range für die flüssige Medikation ist sehr breit – hier bieten wir als einzige Firma auf dem Markt die gesamte Palette an Injektionsprodukten an. Das unterscheidet uns von der Konkurrenz.

Aufgrund des Markterfolges und des schnellen Wachstums ist die Firma ständig im Wandel. Wir sind uns sehr bewusst, dass diese Entwicklung auf keinen Fall mit Qualitätsverlust einhergehen darf. In der Medizinaltechnikbranche muss jedes

Produkt konstant die allerhöchsten Ansprüche erfüllen. Deshalb liegt unser Fokus auf Schlüsselprozessen, die wir nicht aus der Hand geben: Wir führen Maschinen selbst ein und validieren diese selbst, das heisst, wir verifizieren die Funktion und die Qualität des Produktionsprozesses und des Produktes. So garantieren wir unseren Kunden – und den Patienten – Sicherheit.

Wir bewegen uns in einem sehr dynamischen Markt: Die Menschen werden älter, dadurch nehmen Alterskrankheiten zu. Der Trend in der Medizin geht heute hin zu flüssigen Medikamenten. Unsere Produkte geben den Patienten die Möglichkeit, diese Medikamente einfacher und bequemer selber zu spritzen, wir ersparen ihnen den Weg zum Arzt. Von dieser Entwicklung profitiert auch die Pharmaindustrie. Systeme für Selbstinjektion sind heute ein bedeutender Erfolgsfaktor – und darüber hinaus in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Marktumfeld ein wichtiges Marketing-Instrument zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz.

Zurzeit ist unsere Produktion auf stark wachsende Therapiebereiche, wie etwa die Verabreichung von Insulin und Wachstumshormonen, ausgerichtet. In Zukunft möchten wir innerhalb ausgewählter Märkte breiter expandieren. Wir suchen gezielt nach neuen Therapiebereichen mit besonders guten Chancen für unsere Produkte – zum Beispiel könnten auch bei Rheumatoid-Arthritis, Osteoporose und bei der Krebsbehandlung neben Spritzen Pens oder Autoinjektoren eingesetzt werden.

Persönlich glaube ich, viele Unternehmen wollen um jeden Preis wachsen. Da wird in Länder und Geschäftsbereiche vorgedrungen, bei denen man sich wirklich fragen muss, welchen Sinn das macht. Ich habe

den Eindruck, diese Firmen wollen auf Biegen und Brechen Internationalität und Grösse erreichen. Diese Art von Expansion ist nicht unser Ziel: Wachstum muss einen strategischen Hintergrund haben, nur dann ist es sinnvoll.

Die letzten Jahre haben auch gezeigt, dass Firmenfusionen, die nicht aufgrund von logischen Kriterien und Synergien erfolgt sind, scheiterten. Der Kreislauf von Fusion, Aufspaltung, Fokussierung, Diversifikation und dann wieder Expansion in alle möglichen Bereiche birgt das Risiko, reine Geldvernichtung zu werden. Meines Erachtens geht es hier nicht selten um Machtposition und Status und nicht um die Qualität der Firma. Wir möchten diese Denkweise vermeiden – darin sind sich die Geschäftsleitung, der Verwaltungsrat und die Hauptaktionäre von Ypsomed einig. Das Risiko, falsche Entscheidungen zu treffen, besteht natürlich immer, aber wir versuchen, bewusst an unser Geschäft zu denken und nicht an Firmenstatistiken.

Dennoch wird sicher eine Zeit kommen – allerdings nicht in den nächsten ein bis zwei Jahren – wo wir vermehrt über Diversifikation nachdenken werden. Wir werden eine gewisse Grösse erreichen, die es uns ermöglicht, zu expandieren ohne die Qualität des Wachstums im Kerngeschäft zu schwächen. Dann werden wir überlegen: Gibt es verwandte oder neue Bereiche in der Medizinaltechnik, die sinnvolle Diversifikationsmöglichkeiten bieten? Ganz sicher aber werden wir nicht um des Wachstums willen wachsen! //

Foto: Markus Bertschi



Die heimliche Geldmaschine.

Geschätzte 2,6 Milliarden Franken wurden 2004 in der Schweiz über E-Commerce umgesetzt. Tendenz stark steigend. Im Online-Business wird satt verdient.

Texte: Bernhard Raos / Kaspar Meuli / Corinne Amacher

Von diesen Gewinnen können andere nur träumen: Die Grossen der Online-Branche scheffeln Geld, wie die Zahlen von Google, Yahoo und eBay für das erste Quartal 2005 belegen. So hat die Suchmaschine Google den Gewinn auf USD 369 Millionen versechsfacht, die Internet-Plattform Yahoo auf USD 205 Millionen verdoppelt und die Tauschbörse eBay immerhin noch um 28 Prozent auf USD 256,3 Millionen gesteigert.

Nach dem Platzen der Dotcom Bubble vor fünf Jahren schien die New Economy beerdigt. Doch Totgesagte leben bekanntlich länger. Das gilt auch für die Schweiz. Thomas Rudolph, Professor am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, bestätigt den profitablen Trend: «2004 markierte die Wende im Online-Shopping. Immer mehr Unternehmen erzielen Gewinne.» Auch auf der Konsumentenseite habe sich das Interesse gefestigt, und die Nutzer seien immer zufriedener mit dem Angebot. «Mehr Breitbandanschlüsse und bessere Präsentation des Web-Angebots machen Online-Einkäufe attraktiver», sagt Rudolph.

Enormes Wachstum

E-Business ist mittlerweile ein Milliardenmarkt mit stolzen Zuwächsen. Nach den Berechnungen des Marktforschungs-Unternehmens Forrester wurden in der Schweiz im letzten Jahr CHF 2,6 Milliarden online umgesetzt – 60 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Das entspricht zwar erst rund 3 Prozent des gesamten Detailhandelsumsatzes, aber die Zuwächse sind enorm. Auch ein Blick über die helvetischen Grenzen ins World Wide Web liefert eindrückliche Daten. Gemäss Forrester wurde 2004 im sogenannten Business to Consumer (B2C) in Europa um CHF 60 Milliarden und in den USA um CHF 180 Milliarden online geschäftet. Und es wird nicht bloss Umsatz gebozt, sondern immer häufiger auch Geld verdient. Wie beim Schweizer Ableger des Online-Reisebüros ebookers, der seit dreieinhalb Jahren schwarze Zahlen schreibt. Wie schwarz, will man nicht sagen. Nur so viel: «Wir haben 2004 unseren Umsatz auf einen zweistelligen Millionenbetrag verdoppelt und dürften 2005 nochmals um 60 bis 80 Prozent

zulegen», freut sich Matthias Thüerer, Marketing-Manager bei ebookers.ch.

Was Thüerer für die nächsten Jahre optimistisch stimmt, ist ein internationaler Vergleich. Während beispielsweise die Skandinavier bereits zu 25 Prozent online buchen, sind die Schweizer mit einem Anteil von 3 Prozent bedeutend zurückhaltender. Da liegt also noch viel Potenzial drin. Beispiel Fluggesellschaft Swiss: 2004 buchten 16,3 Prozent der Schweizer Kunden online, in den ersten beiden Monaten dieses Jahres waren es bereits 19,6 Prozent. Die Kehrseite: Nehmen die Eidgenossen vermehrt den Online-Jet, werden viele der 2500 traditionellen Reisebüros als Haltestationen links liegen gelassen. Kein Wunder, dass Branchenprimus Kuoni seine Führungsriege mit einem Informatikspezialisten verstärkt und die Anpassung des Geschäftsmodells ans Internet als «die grösste Herausforderung» bezeichnet.

Online rentiert quer durch die Branchen

«Online verbilligt die Auftragsabwicklung, denn hier macht der Kunde die Arbeit», sagt Jörg Beer, Geschäftsführer bei Fleurop-Interflora Schweiz. Seine Blumendrehzscheibe managt ein im wahrsten Sinn des Wortes blühendes Geschäft von hochgerechnet rund CHF 10 Millionen Online-Umsatz pro Jahr. Beim Netzwerk von 445 Blumenläden wurden im letzten Jahr 169 350 Sträusse online bestellt. Das sind 71 Prozent der Fleurop-Direktverkäufe und 109 Prozent mehr als vor vier Jahren.

Dank der Kooperation mit Migros legt auch LeShop rasant zu. Beim Schweizer Marktführer im Internet-Detailhandel sind es plus 50 Prozent im ersten Quartal 2005. LeShop peilt dieses Jahr CHF 45 Millionen Umsatz an. Die Gewinnschwelle soll Anfang 2006 erreicht werden. Damit wäre LeShop nach der britischen Tesco.com einer der ersten profitablen Internet-Supermärkte weltweit. Mitbewerber Coop Online hat letztes Jahr um 52 Prozent zugelegt und will dieses Jahr CHF 25 bis 30 Millionen umsetzen. Bis in zwei Jahren möchte man schwarze Zahlen schreiben. Die Aussichten sind rosig, wird doch in reiferen Web-Märkten bis zu achtmal mehr online eingekauft als hierzulande.

«Das Online-Sortiment der Detailhändler wird durch Non-Food-Artikel erweitert. Der Trend geht Richtung One-Stop-Shopping»,



erklärt Internet-Experte Rudolph. Kannibalisieren sich dabei Anbieter wie Coop und Migros? Noch nicht, wenn man der aktuellen Studie bei 3000 LeShop-Kunden Glauben schenkt. Demnach steigern Onliner ihre Gesamteinkäufe bei Migros um 40 Prozent, und ihre Einkäufe in Migros-Läden bleiben stabil.

Informierte Kunden dank Internet

Die Multi-Channel-Strategie wird die Einkaufsgewohnheiten grundlegend verändern: Wer im physischen Laden einkauft, hat sich vorher bereits im Internet informiert. Thomas Rudolph erwähnt als Beispiel den Autokauf. Anstatt alle Garagisten der Region abzuklappern, schaut sich der Autokäufer das Angebot zuerst im Internet an. Anbieter, die da nicht präsent sind, haben schlechte Karten – sie erreichen ihre Kundschaft in der Vorkaufphase nicht mehr. «Die Garagisten müssen es in den Raum der relevanten Anbieter schaffen», so der St. Galler Netzexperte. Vor der ersten

Testfahrt machen sich mittlerweile zwei von drei Autokäufern im Netz schlau. Experten sprechen vom Channel Hopping – der Nutzung verschiedener Distributionskanäle in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase.

Das Internet ist die Spielwiese der Schnäppchenjäger, auf der sich sowohl Leute mit niedrigem Einkommen wie auch preisbewusste Gutverdiener tummeln. Preisvergleichsportale wie der Google-Dienst Froogle, toppreise.ch oder preissuchmaschine.ch ermitteln auf Mausklick das Waren- und Preisangebot. Loyalität zum lokalen Anbieter war gestern.

Wer online erfolgreich geschäften will, muss sich dort positionieren, wo nach seinem Produkt gesucht wird. Denn je virtuoser einer die Net-Klaviatur beherrscht, desto häufiger klingeln seine Kassen. Das Zauberwort heisst Suchmaschinen-Marketing. Dabei geht es darum, in den wichtigen Internet-Suchmaschinen vorne platziert zu sein. Dass sich das rechnet, lässt sich an einem banalen Produkt wie schwarze Socken belegen. Wer Stichwörter wie «schwarze Socken» oder «Socken-Abo» eintippt, landet meist beim Schweizer Sockenservice Blacksocks. Nach einer Auswertung bei 3400 Web-Nutzern im Zeitraum Oktober bis Dezember 2004 führte jeder

13. Klick zu einer Bestellung bei Blacksocks. Das Unternehmen macht bei einer Marge von 50 Prozent rund CHF 1,3 Millionen Umsatz und erzielt jährliche Zuwachsraten von 25 bis 30 Prozent.

Big Business auf B2B

Rudolphs Uni-Institut führt in regelmässigen Abständen Umfragen bei Schweizer Internet-Usern durch. Demnach hat der Anteil der über 45-Jährigen zwischen 2000 und 2004 von 9 auf 17,4 Prozent zugenommen. Das Internet wird erwachsen und damit wächst die Kaufkraft im Netz: Durchschnittlich CHF 672 haben die Befragten letztes Jahr online ausgegeben, 20 Prozent mehr als zwei Jahre zuvor. Schon sind 55 Prozent der Leute mit Internetzugang auch E-Shopper. Senioren und Frauen benutzen das Netz häufiger als Einkaufsschiene. «Für Frauen war Online-Shopping lange Zeit zu wenig emotional. Das ändert sich nun», meint Rudolph. Wie die Umfragen seines Instituts seit 2000 zeigen, schwinden die Zweifel der Kunden an E-Commerce. Innert vier Jahren sind die generellen Sicherheitsbedenken von 18,1 auf 4,9 Prozent gesunken. Allerdings: Jüngste Meldungen über den Datenraub im grossen Stil beim US-Schuhhändler DSW oder bei der britischen Grossbank HSBC, die um die Kundendaten der Modekette Polo Ralph Lauren bangt, sind Gift für den E-Commerce. Genauso wie

PricewaterhouseCoopers Technology Network

Netzwerk international: Die Global Technology Centres (GTC) in Silicon Valley, USA, London und Frankfurt sind Teil des PwC Thought Leadership Team. Sie sind führend in der Forschung und der Analyse von Trends in der Technologiebranche und deren Auswirkung auf Markt und Kunden. Die GTC arbeiten eng mit den Technologie-Teams der einzelnen Länder zusammen, stehen aber auch unseren Kunden direkt zur Verfügung. Damit wird eine einheitliche Einsicht und Interpretation von zukünftigen Technologien gewährleistet.

Daneben produzieren die GTC Thought-Leadership-Publikationen wie zum Beispiel die Technology Forecast White Papers (www.pwc.com/tech-forecast). Ebenso sind sie zuständig für die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung unserer Technologie-Teams (www.tech.centre@us.com.frankfurt).

Netzwerk Schweiz: Die Organisation von PwC ist neben den Service Lines nach Industrien ausgerichtet. Die Mitarbeiter von PwC sind einer Industrie zugeordnet und arbeiten schweremässig für Kunden aus dieser Industrie. Peter Wittwer ist verantwortlicher Partner für den Bereich Technologie, Telekommunikation, Unterhaltung und Medien (TICE). Das PwC-Technologie-Team erbringt täglich industriespezifische Dienstleistungen in den Bereichen Prüfung, Steuern/Recht und Beratung. Mit dieser Organisation und der grossen Industrieerfahrung ist sichergestellt, dass die vielfältigsten Kundenbedürfnisse – vom Businessplan für Start-ups bis zum Going Global von grossen börsenkotierten Unternehmen – abgedeckt werden können. Kontakt: peter.wittwer@ch.pwc.com

Berichte über das organisierte Verbrechen (Cybermafia), Abzocker mit windigen Tricks, globale Virus-Attacken und verstopfte Zugänge durch Spam-Fluten. Die Netzwerk-Architekten reagieren. Dank neuer Datentransport-Protokolle soll das Netz der Zukunft sicherer werden.

Das Internet ist flügge. Dafür sorgen neben dem Online-Handel für Konsumenten auch die Business-to-Business-Plattformen (B2B) der Unternehmen. US-Firmen wickeln heute schon mehr als 15 Prozent ihres Umsatzes über das Internet ab. Sie schalten damit den Zwischenhandel aus.

Bei exportorientierten Schweizer Unternehmen sind die Zahlen vergleichbar. So laufen in der Automobilsparte des Winterthurer Industriekonzerns Rieter schon 14 Prozent der Einkäufe übers Internet. «Nach den Prognosen unserer Fachleute werden es in fünf Jahren bereits 50 Prozent sein», sagt Rieter-Pressechef Peter Grädel. Rieter bedient als Zulieferer selber neun Plattformen der Automobilhersteller und betreibt zwei eigene B2B-Portale: Eines dient den 1000 Zulieferern als Informationsplattform für Produktspezifikationen und Qualitätsstandards, für gemeinsame Entwicklungen und als regulärer Einkaufskanal. Über das sogenannte Sourcing-Portal laufen die Auktionen. Dort stellt Rieter seine Bestellungen ins Netz und wartet auf die Angebote der Lieferanten – nach Terminvorgabe und auf Mausclick abrufbar. So lassen sich Normprodukte zum günstigsten Preis beschaffen. Und die eigene Marge halten.

Im Business-Bereich setzen die Einkäufer nicht auf Suchmaschinen wie Google oder Yahoo. Da ist der Suchaufwand meist zu gross. Sie nützen spezialisierte Plattformen wie www.wlw.ch – wlw steht für «wer liefert was?». Solche virtuellen Trüffelschweine selektionieren branchenspezifisch und sind daher viel effizienter bei der Anbietersuche.

Die Jagd nach virtuellem Geld

Im globalen Cyberspace wird nicht nur beschafft, bestellt, gebucht, getauscht und gefeilscht. Mittlerweile gibt es rund um den Globus auch tausende Leute, die sich ihr Geld spielend am Computer verdienen. Wie das? Viele Online-Computerspiele sind so aufgebaut, dass sich damit virtuelles Geld, Waffen oder Spielfiguren erklicken lassen. Je mehr man davon besitzt, desto angesehener ist man unter Zockern. Wer jedoch den stundenlangen Spielaufwand scheut, der kann sich über Tauschbörsen wie eBay oder spezialisierte Plattformen (z.B. www.ige.com) mit den Objekten der Begierde eindecken – für echtes Geld. Für sehr viel echtes Geld: Experten wie der US-Ökonom Edward Castronova von der Indiana University kommen auf die astronomische Summe von USD 880 Millionen – über CHF 1 Milliarde –, die pro Jahr allein für virtuelles Spielgeld ausgegeben werden. Auch das ist Online-Business. //

Die Links zum Report

www.forrester.com
www.imh.unisg.ch
www.le-shop.ch
shop.coop.ch
www.ebookers.ch
www.fleurop.ch
www.rieter.com
www.wlw.ch

Immer schneller ans Ziel.

Die Informatikerin **Monika Henzinger**¹ ist seit 1999 Forschungsdirektorin bei Google – und entwickelt die Suchalgorithmen, die über den Erfolg einer Suchmaschine entscheiden.

Foto: Roberto Ceccarelli



ceo: **Monika Henzinger**, Sie haben die Anfänge von Google miterlebt. Sind Sie immer noch fasziniert?

Google ist ein aussergewöhnlicher Arbeitgeber. Doch auch Google hat sich verändert. Bis wir hundert Leute waren, kannte ich jeden und konnte bei vielen Dingen mitsprechen. Das hat sich natürlich geändert. Im Zürcher Forschungs- und Entwicklungszentrum hingegen gibt es diese Stimmung noch. Hier befindet sich alles im Aufbau.

Sie beschäftigen sich als Forscherin unter anderem mit der Geschwindigkeit der Internetsuche. Weshalb brauchen Suchmaschinen immer mehr Tempo?

Ich liebe Algorithmen. Schnellere Algorithmen ermöglichen es, mit derselben Anzahl von Computern mehr Suchen durchzuführen und eine grössere Zahl von Seiten zu indexieren. Ausserdem arbeite ich daran, Algorithmen immer besser zu machen.

¹Monika Henzinger (38) stammt aus Deutschland und hat an der Princeton University promoviert. Sie lebt seit kurzem in Lausanne, wo sie im Oktober eine Professur an der ETH antritt. Daneben wird sie weiterhin für Google tätig sein.

Zum Beispiel schaue ich mir Suchalgorithmen an, um Seiten gleichen Inhaltes herauszufiltern. Hier kann sich Google noch verbessern.

Was haben die Nutzer von der Google-Forschung?

Wir arbeiten zum Beispiel laufend daran, die Suchqualität zu verbessern. Noch können

Google in Zahlen:

Rund USD 2 Milliarden der rund USD 10 Milliarden, die pro Jahr für Internetinserate ausgegeben werden, landen bei Google. Das Google-System für Werbung funktioniert nach dem Prinzip der dynamischen Tarife: Über den Preis entscheidet der Markt. Gibt es nur einen Interessenten, gilt der Minimaltarif von 5 Cents pro Klick. In Branchen mit aktivem Online-Business steigen die Tarife schnell einmal auf EUR 1 pro Klick. Seit dem Börsengang von Google im August 2004 hat sich die Börsenkapitalisierung verdoppelt und beträgt USD 50 Milliarden. Das US-Unternehmen beschäftigt unterdessen 3000 Mitarbeiter und betreibt in Zürich ein schnell wachsendes Forschungs- und Entwicklungszentrum.

die Betreiber von Sites die Ergebnisse einer Suche nämlich beeinflussen und dafür sorgen, dass ihre Seiten zuoberst im Ranking erscheinen. Diese Manipulationen bekämpfen wir immer erfolgreicher.

Im vergangenen Jahr sorgte Google in den USA mit dem E-Mail-Dienst Gmail für Aufruhr. Das Angebot ist zwar attraktiv, doch die Nutzer müssen sich gefallen lassen, dass Google ihre elektronische Post durchforstet und sie anschliessend mit massgeschneiderter Werbung beglückt. Eigentlich beruhte diese Kritik auf einem Missverständnis. Jeder Mailservice macht mit seinen Spam-Filtern genau dasselbe; diese Filter scannen die Mails nach bestimmten Schlüsselbegriffen. Weder bei diesen Diensten noch bei Gmail lesen Menschen fremde E-Mails. Das sind bloss Softwareprogramme, die abklären, ob eine Werbung zum Inhalt von E-Mails passt. Die anfängliche Kritik hat sich mittlerweile auch wieder gelegt, nachdem wir einige Missverständnisse aufklären konnten.

Google verdient sein Geld zum grössten Teil mit Online-Werbung. Von diesem Kuchen möchten aber auch Giganten wie Microsoft zunehmend etwas abhaben.
Der Kuchen wächst und wir wachsen mit.

Sie suchen also nicht nach neuen Business-Modellen?

Bei Google ist alles möglich. Das Einzige, was nie passieren wird, ist, dass Sie als normaler Sucher für Ihre Suche bezahlen müssen. Google ist sehr flexibel, das ist eine unserer Stärken. Als ich bei der Firma anfang, galt Werbung als hässlich und war verpönt. Dann merkte man, dass wir ja doch irgendwie Geld verdienen mussten – aber so, dass es für die Benutzer nicht zur Belästigung wird. Das wird sich nicht ändern, davon bin ich überzeugt.

Andere Suchmaschinen richten sich mit ihren Angeboten gezielt an Firmenkunden. IBM zum Beispiel wollte mit Webfountain eine Software zum Reputations-Management im Internet schaffen.

Das Projekt ist kein Erfolg – eigentlich entgegen meinen Erwartungen, denn technisch gesehen verdient es Respekt. Aber es gibt wohl gar nicht so viele Grossfirmen, die ihre Reputation im Internet ermitteln wollen und bereit sind, dafür viel Geld auszugeben. Da ist der Markt für die lokale Suche von Google ungleich grösser. Dort können Geschäftsinhaber gezielt Werbung platzieren, wenn jemand nach Angeboten in ihrer Nähe sucht.

Und was hat Google Unternehmen zu bieten – abgesehen von massgeschneiderten Werbeplattformen?

Wir verkaufen unsere Technologie. Mit der Google Search Appliance lässt sich die Suche im Intra- oder Extranet automatisieren. In der Schweiz arbeiten zum Beispiel die Stadt Zürich oder die UNO in Genf mit dieser Search Appliance. Bis jetzt war das Angebot für kleinere Firmen allerdings ziemlich kostspielig. Nun aber haben wir eine Miniversion für USD 5000 auf den Markt gebracht. Demnächst wird es die auch in Europa geben. Ganz generell ist 2005 für Google das Jahr der Internationalisierung. Unser Ziel ist, alle unsere Produkte auch ausserhalb der USA zugänglich zu machen.

report internet. eBay

Global handeln. Lokal denken.

eBay bietet Zugang zu einem weltweiten Online-Handelsplatz mit 147 Millionen registrierten Nutzern. In der Schweiz will Geschäftsführer Anton von Rüden mit der Befriedigung lokaler Bedürfnisse zum Marktleader werden.

Foto: Roberto Ceccarelli

Rot, blau, gelb, grün: Die Büros von eBay in Bern verströmen die Buntheit einer Kinderkrippe. Im Innern des Altstadthauses leuchten Wände und Säulen in den vier Farben des eBay-Schriftzugs. Keine Frage, Geschäftsführer Anton von Rüden hat Sinn für Effekte. Der 29-jährige Deutsche sitzt wie alle anderen Mitarbeiter im Grossraumbüro und organisiert Termine und Reisen selber. «eBay ist eine ökonomische Demokratie. Niemand hat hier Privilegien», erklärt von Rüden. Das habe den Vorteil, dass man sich voll auf die Sache konzentrieren könne. Was sich offenbar auszahlt. Schon bald sind die Grenzen der auf 100 Mitarbeiter ausgelegten Räume erreicht – so rasch wächst das Online-Handelshaus in der Schweiz. Gegenwärtig tummeln sich jeden Monat rund eine halbe Million Schweizer Internetnutzer auf eBay.ch – Besuche auf eBay.de und eBay.com mit eingerechnet sind es sogar gegen eine Million. Auf dem Schweizer Marktplatz werden alle zwei Minuten ein Sammlerstück, alle drei Minuten eine DVD oder CD, alle fünf Minuten ein Kleidungsstück und alle zwölf Minuten ein Computer verkauft.

Dabei ist die Site erst zwei Jahre alt. Nachdem eBay im Jahr 1999 den internationalen

Hauptsitz in Bern errichtet hatte, wurde ab Sommer 2003 das Schweizer Geschäft aufgebaut. «In Bern hat eBay ein hervorragendes Umfeld gefunden, um ein internationales Geschäft betreiben zu können», sagt von Rüden. Vielsprachigkeit, Zentrums Lage, Lebensqualität – all das spreche für Bern. Zudem zeigten sich die Behörden grosszügig in der Erteilung von Arbeitsbewilligungen – ein wichtiger Vorteil angesichts von Mitarbeitern aus 16 Nationen.

Urschweizerische Partner eingebunden

Als Anton von Rüden im Sommer 2003 von Bern aus den Schweizer Markt aufrollte, tat er dies unter gebührender Berücksichtigung der hiesigen Mentalität. «Hören, was die Kunden wollen» ist eines der Erfolgsrezepte von eBay, «schweizweit-weltnah!» der Slogan dafür. Systematisch wurden lokale Angebote und Dienstleistungen entwickelt und ausgebaut. Geschickt band Anton von Rüden dabei die schweizerischsten aller Partner in sein Geschäftsmodell ein: die Post, die Migros, die SBB.



Zusammen mit der Post errichtete eBay im Internet ein Versandcenter, das über Leistungen, Kosten und Bedingungen des Verschickens Auskunft gibt. Weitere Dienstleistungen wie ein Preiskalkulator, die Verfolgung der Artikel vom Absender bis zum Empfänger oder das Ausdrucken von Adressklebern sollen das Verschicken von Paketen erleichtern.

Um den Schweizern den Zugang zum grössten virtuellen Marktplatz zu vereinfachen, entwickelte eBay zusammen mit der Migros-Klubschule den Lehrgang «Kaufen und Verkaufen mit eBay». Das Programm reicht vom Schnupperkurs für Anfänger bis zum «Power-Selling-Seminar» für Profis. Die Migros-Klubschule war auch mit von der Partie, als eBay vergangenen Herbst die «eBay-Schweiz-Tage» veranstaltete. Motto des Events: «Luege, lose, (ver)chaufe!». Im Zentrum stand die «eBay University» mit Seminarien für Einsteiger, Fortgeschrittene und Profis. Parallel dazu fanden Workshops für Unternehmer statt, die sich mit dem Handel über eBay selbständig machen oder sich mit eBay einen zusätzlichen Vertriebskanal eröffnen wollen. 1500 Teilnehmer strömten in die Maag Event Hall in Zürich – viel mehr, als Anton von Rüden erwartet

hatte. Der Länderchef war selbst zugegen, um die Bedürfnisse der Schweizer «Community» zu erkunden.

Lokale Kundenbedürfnisse erkennen und befriedigen

Die Kunden standen auch beim Projekt mit den SBB im Zentrum. In den Internet-Foren war Anton von Rüden aufgefallen, dass sich hier zu Lande Käufer und Verkäufer an Bahnhöfen treffen, um sich die Waren zu übergeben. Kurzerhand liess er an Bahnhöfen spezielle eBay-Treffpunkte einrichten und ist damit genau dort präsent, wo die Pendlerströme durchfliessen. «Damit befriedigen wir ein urschweizerisches Bedürfnis», ist von Rüden überzeugt. An sieben Bahnhöfen stehen die Säulen mit dem farbigen Schriftzug bereits, wenn sich die Idee der Tauschpunkte bewährt, wird sie in andere Länder exportiert.

Auch auf dem virtuellen Marktplatz selbst werden die Dienstleistungen in hoher Kadenz ausgebaut. Neu werden den Schweizer Kunden nicht nur die auf der Schweizer Seite ausgeschriebenen Artikel

aufgezeigt, sondern auch alle die Waren, die aus dem deutschsprachigen Raum in die Schweiz verschickt werden. Damit erhöht sich die Zahl der verfügbaren Artikel mit einem Schlag von 40 000 auf über eine Million.

«eBay Suchanzeige» heisst ein weiteres neues Angebot. Bislang gaben die Käufer ihre Anfragen ein und wählten aus den aufgeschalteten Angeboten aus. Seit neustem können Nutzer auch gesuchte Gegenstände eingeben und sich von potenziellen Verkäufern, die die Gesuche durchforsteten, ein Angebot unterbreiten lassen. «Nachdem wir weltweit das Angebot transparent gemacht haben, sorgen wir nun auch bei der Nachfrage für Offenheit», sagt von Rüden. Für ihn ist damit «eine neue Stufe der ökonomischen Demokratie» erreicht. Kürzlich hat sich eBay mit Kleinanzeigen ein neues Geschäftsfeld erschlossen.

Vorbild ist die erfolgreiche amerikanische Craigslist.com, an der das Unternehmen eine Beteiligung erworben hat. Unter den Namen Kijiji.com und Kijiji.ch lancierte eBay im Frühjahr einen kostenlosen Kleinanzeigendienst, mit dem einstweilen grosse Städte abgedeckt werden.

Alle Anstrengungen haben ein klares Ziel: die Marktführerschaft. Mit Ricardo.ch hat eBay.ch den Hauptkonkurrenten noch immer vor sich. Allerdings weist Ricardo einen zeitlichen Vorsprung von drei Jahren auf und ist nur auf die Schweiz beschränkt. eBay bietet dagegen Zugang zu einem weltweiten Handelsplatz mit einer Kundenbasis von 147 Millionen registrierten Nutzern. Für Anton von Rüden ist das der entscheidende Vorteil, der eBay bis in zwei Jahren zur Marktführerschaft verhelfen wird. Sein Ziel: «Wir wollen einen Markt aufbauen, der so ist, wie die Schweizer sich das wünschen.» //

eBay in Zahlen:

Mit 147 Millionen Nutzern ist eBay der weltweit grösste Online-Marktplatz. Die rund 50 Millionen Angebote, davon täglich 5 Millionen neue, können von allen registrierten Käufern und Verkäufern gehandelt werden. Die US-Firma operiert seit ihrer Gründung profitabel. Im Geschäftsjahr 2004 stieg der Umsatz um über 51 Prozent auf USD 3,3 Milliarden, der Gewinn um 44 Prozent auf USD 778 Millionen. Weltweit ist eBay in 33 Ländern tätig, seit Sommer 2003 mit einem eigenen Marketing-Team in der Schweiz.

trend. offene innovation

Professor Georg von Krogh¹ über die Möglichkeit, Wissen mit Kunden, Lieferanten und selbst mit Konkurrenten auszutauschen – um dadurch langfristig Vorteile zu erzielen.

Ideen kann man schützen. Man kann sie aber auch verschenken!

Interview: Giselle Weiss

ceo: Professor von Krogh, lange hiess es, die Zukunft eines Unternehmens hänge von seiner Innovationsstärke und seiner Fähigkeit ab, gute neue Ideen zu entwickeln und zu schützen. Ist das immer noch so?

Georg von Krogh: Die Industrie gilt traditionell als Motor der Innovation. Motto war früher, alles selbst zu machen, die besten Ingenieure und Wissenschaftler zu verpflichten, diesen Ingenieuren und Wissenschaftlern die Aufgabe zu geben, neue Ideen zu entwickeln und an neuen Produkten und Technologien zu arbeiten und die Ergebnisse dieser Arbeit dann auf den Markt zu bringen. Verstärkt stellen Unternehmen heute aber fest, dass es für sie lohnender ist, Wissen und Ideen auszutauschen statt sie mangels einer intelligenteren Lösung durch restriktive Patente und Lizenzen zu schützen. Diese grundlegende Überlegung steht hinter der sogenannten offenen Innovation, die in den letzten beiden

Jahren auch in der Wirtschaft immer mehr Anhänger gefunden hat.

Können Sie ein Beispiel für diesen Ideenaustausch nennen?

Nehmen Sie den Microsystems Plaza oder MiPlaza von Philips, der zu den weltweit grössten Reinräumen für die Forschung in der Halbleiterindustrie gehört. Hier arbeiten Fachleute von Philips, Kunden und Lieferanten von Philips sowie Ingenieure von anderen Unternehmen und aus den Hochschulen gemeinsam an neuen technischen Lösungen für Chips, Werkstoffe und Mikrosysteme. Den Nutzern der Forschungseinrichtung kommen die grossen Erfahrungen der hochprofessionellen Forschungsmitarbeiter auf dem Gebiet der industriellen Reinraumtechnik zugute. Philips hat seinen Innovationsprozess damit praktisch für seine Partner geöffnet.

Trägt dieser Austausch zur Innovation bei?

Unternehmen bringen Ideen von aussen frühzeitiger ein, sprechen im Innovationsprozess früher mit Kunden und Lieferanten und nutzen deren Ideen für ihre Produkte. Ergebnis ist, dass es durch die Öffnung möglich wird, Kosten für F&E zu senken, neuartige Produkte zu entwickeln und die Time to Market zu verkürzen.

Wo hat dieser Trend seinen Ursprung?

In den 60er und 70er Jahren begannen Wissenschaftler und Ingenieure in staatli-

chen Einrichtungen, an Hochschulen und in der Industrie damit, bei der Software-Entwicklung zusammenzuarbeiten, damit die neue Technologie schnellere Fortschritte macht. Mit dem Erfolg des Internets kam es zu immer mehr Kooperationen. Diese Vorgehensweise war so erfolgreich, dass in den 80er Jahren sogar eine rechtliche Basis geschaffen wurde, die sicherstellt, dass der Quellcode von auf diese Weise entwickelter Software auch öffentlich bleibt.

Das bedeutet...

...dass die Software kostenlos heruntergeladen, genutzt, geändert und in der verbesserten Form wieder an die Anwender verteilt werden kann. Aus der kostenlosen Software wurde die Open Source Software, die heute sowohl wirtschaftlich als auch sozial ein erstaunliches Phänomen ist. Zu den Erfolgen gehören das Betriebssystem GNU/Linux und die Web Server Software Apache, mit der heute 70 Prozent der Internet-Server weltweit laufen. Open Source zeigt, wie Ideenaustausch funktionieren kann.

Auf der anderen Seite gibt es aber Patente und Warenzeichen, die als gewerbliche Schutzrechte entstanden sind, damit der Erfinder für seine Innovationsleistung auch belohnt wird. Warum sollte man Innovationen verschenken?

Es gibt mit Sicherheit technische Entwicklungen, die ein Unternehmen nicht teilen kann, wenn es seinen Wettbewerbsvorsprung behalten will. Hierzu gehört die

¹Der in Norwegen geborene Georg von Krogh studierte Technik und Organisationswissenschaften, ehe er 1990 an der Universität Bocconi in Mailand und 1991 an der norwegischen Schule für Management akademische Aufgaben übernahm. Heute ist er Professor für Management und Direktor des Management-Instituts an der Universität St. Gallen.



«Wir müssen alle, die im Marketing und im Vertrieb, in der Forschung und in der Produktion arbeiten, immer wieder dazu anhalten, aktiv nach neuen Ideen auch ausserhalb des Unternehmens zu suchen. Wir sollten ebenfalls darüber nachdenken, einen Teil unserer Schutzrechte an jemanden zu verschenken, der sie auch nutzen kann.»

Kerntechnologie für die wichtigsten Produkte. Patente werden aber häufig lediglich dazu genutzt, andere Unternehmen auszublocken und Innovation im Umfeld einer bestimmten Technologie zu verhindern. Wenn man beginnt, Patente defensiv zu nutzen, konzentriert man sich zu sehr darauf, Wettbewerb zu verhindern statt Innovation voranzutreiben.

Sie sind also für einen Mittelweg?

Ja. Ich spreche mich für ein Mischmodell aus. Ich glaube nicht, dass alle Patente gleich abgeschafft werden müssen. Der Schutz des geistigen Eigentums ist ein sehr wichtiger Innovationsanreiz für die Industrie. Die Industrie entwickelt aber mehr Ideen und Technologien, als sie verwerten kann. Dieses Mehr kann man dann verschenken – um auf andere Weise Vorteile zu erzielen. So könnte ein Anwender aus einer solchen Idee ein Produkt entwickeln, das man dann selbst vermarktet, in ein umfassenderes Angebot für den Kunden einbindet und zur Schaffung von Nachfrage nach neuen Leistungen verwendet.

Wie können auf diesem Weg Fortschritte erreicht werden?

Wir müssen alle, die im Marketing und im Vertrieb, in der Forschung und in der Produktion arbeiten, immer wieder dazu anhalten, aktiv nach neuen Ideen auch

ausserhalb des Unternehmens zu suchen. Wir sollten ebenfalls darüber nachdenken, einen Teil unserer Schutzrechte an jemanden zu verschenken, der sie auch nutzen kann. Vor nur einigen Monaten hat beispielsweise IBM 500 Software-Patente für die Open-Source-Entwicklung zur Verfügung gestellt. Ein Schritt dieser Art bedeutet für die Open Source Community viel und schafft für IBM einen Vertrauensvorsprung. Sehr wahrscheinlich führt er darüber hinaus zu Innovationen, die für das Hardware- und Software-Geschäft von IBM wichtig sind.

Und weiter?

Wir können überlegen, ob wir im Rahmen einer strategischen Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, unseren Kunden und sogar unseren Wettbewerbern gemeinsam Produkte entwickeln wollen, um Risiken zu verringern und Produkte schneller auf den Markt zu bringen. Für jede Allianz, die wir eingegangen sind, können wir uns Punkt für Punkt fragen, ob wir unsere gegenseitigen F&E-Kapazitäten voll ausschöpfen und wirklich konkret etwas unternehmen, um gemeinsame Produkte auf den Markt zu bringen.

Und dann?

Man muss sich mit seinen Partnern zusammensetzen und fragen: «Welche Möglichkeiten würde der Markt bieten, wenn wir wirklich zusammenarbeiten würden, und welche Produkte könnten wir zusammen entwickeln, um diese Möglichkeiten zu nutzen?»

Kann offene Innovation in einem Land wie der Schweiz funktionieren?

Vielleicht sind gerade in der Schweiz die Voraussetzungen für diese Art der Kooperation ideal. Wir verfügen beispielsweise über einen starken Anlagenbau, der schon immer gezwungen war, gemeinsam mit dem Kunden zu lernen. Wir haben darüber hinaus einen sehr starken Finanzdienstleistungssektor, der Innovation fördern kann. Schliesslich besitzen wir sehr starke technische Hochschulen, an denen Wissen entstehen kann, das öffentlich ist. Dieses Wissen kann dann für neue Unternehmensgründungen oder Innovation in bestehenden Unternehmen genutzt werden. In der Schweiz könnte der Boden für diese Art der Innovation sehr fruchtbar sein. Wir müssen allerdings die Hochschulen enger mit der Wirtschaft verzahnen, damit die Ideen nicht an der Schnittstelle zwischen der wissenschaftlichen Forschung und der industriellen Praxis hängen bleiben.

Wie schwer wird es sein, das Denken zu verändern?

Meistens fängt es oben an. Wenn das Management sich dafür interessiert, was in einer Forschungseinrichtung oder bei einem Partner abläuft, ist diese Neugier ein Signal dafür, dass es sich lohnt, eine Herausforderung ist oder auch nur Spass macht, sich ausserhalb der eigenen vier Wände nach Ideen umzuschauen. //

Der letzte Schliff.

Von der Nobeluhr bis zum Airbus A380 – für Oberflächen nach Mass sorgt die Frauenfelder Firma sia Abrasives. Die Nummer drei im Weltmarkt für flexible Schleifmittel setzt auf Leadership in Sachen Technologie.



Die sia-Abrasives-Betriebsstätten in Frauenfeld: Auf einem Areal von 150 000 Quadratmetern reiht sich Halle an Halle. Auf hochrationalisierten Produktionsstrassen und an einer Vielzahl von Fertigungsautomaten entsteht das 60 000 Artikel umfassende Sortiment des Schleifmittelherstellers.

Text: Bernhard Raos
Fotos: Roth und Schmid

Kommunikation ist für Peter A. Schifferle Chefsache. Der CEO und Delegierte des Verwaltungsrates von sia Abrasives führt persönlich durch das weitläufige Firmengelände in Frauenfeld. Der 61-Jährige kann etwas vorzeigen: Auf einem Areal von 150 000 Quadratmetern reiht sich Halle an Halle – Betriebsstätten, wo es rattert, hämmert und riecht. Hier verdient der Werkplatz seinen Namen. Auf hochrationalisierten Produktionsstrassen, an einer Vielzahl von Fertigungsautomaten, im Hochregallager mit den riesigen Jumbo-Rollen oder im Versand für die 60 000 Artikel aus dem Sortiment des Schleifmittelherstellers. Was neben den blitzsauberen Hallen auffällt: Wo der Chef auftaucht, wird persönlich gegrüsst. Schifferle kennt viele seiner 650 Mitarbeitenden am Hauptsitz mit Namen. Weltweit beschäftigt sia Abrasives gut 1000 Personen. «In der Regel bin ich zweimal pro Woche in der Produktion. Ich will meine Firma und die Leute spüren.» Erst kürzlich hat er alle Kaderleute versammelt und ihnen die börsenkotierte Firma so präsentiert, wie er dies vor Analysten tut: «Jeder soll wissen, warum wir gut sind und wo unsere Herausforderungen liegen. Das schafft ein Wir-Gefühl.»

Schleifmittel für namhafte Kunden

Kann man mit so banalen Dingen wie Schleifmitteln tatsächlich Begeisterung entfachen? Keine Frage für Schifferle: «Wir veredeln Produkte. Dabei geht es nicht immer um makellos glänzende Oberflächen wie etwa bei einer Uhr oder einer Autokarosserie.» Viel häufiger muss ein Werkstück so geschliffen werden, dass eine definierte und strukturierte Oberfläche erreicht wird. Das sei die Herausforderung: Schleifmittel zu entwickeln für Oberflächen nach Mass. Auf der Kundenliste stehen Namen wie Jaguar, Rolex, Black&Decker, Lamborghini, Caran d'Ache, Caterpillar oder Atomic Ski. Auch der Aussenhaut des Airbus A380, der im Mai erstmals in die Luft gegangen ist, verliehen flexible Schleifscheiben aus Frauenfeld den letzten Schliff. sia Abrasives entwickelt und konfektioniert Schleifmittel für Holz, Metall und Kunststoff. Ein präsentables Schaustück steht beim Empfang – das Modell eines Bob-Schlittens mit dem gelb-schwarzen Firmenlogo auf der Schnauze. sia Abrasives schleift die Kufen der Schweizer Rennbobs und investiert als Sponsor jährlich mehrere hunderttausend Franken in die rasenden Aushängeschilder.

Der Werbeeffect für das Unternehmen wird mit CHF 2 Millionen beziffert. So gerechnet, eine lohnende Investition. Schifferle ist dem Bobsport seit über drei Jahrzehnten verbunden.

Als Troubleshooter eingestiegen

Die rasende Fahrt im Eiskanal passt auch ganz gut zu den turbulenten letzten Jahren des Unternehmens. Als Schifferle 1991 als CEO bei sia Abrasives einstieg, lag die Firma auf der Intensivstation. Liquidität und Eigenmittel waren gleich null, die Aktien Nonvaleurs und die Banken sehr nervös. Der neue Chef stellte das marode Unternehmen wieder auf die Bahn: Schon nach einem Jahr schrieb man schwarze Zahlen. sia Abrasives, die fast ausschliesslich flexible Holzschleifmittel hergestellt hatte, diversifizierte in den Metallschliff. Bald war die Firma so erfolgreich unterwegs, dass die Besitzer Kasse machen und verkaufen wollten.

Schifferle sah darin keine industrielle Logik, sondern Sturzgefahr. 1997 kam es zum Management-Buy-out. Er organisierte Private-Equity-Gelder und verschuldete sich auch selber. Heute gehören dem Management rund 3 Prozent der Aktien. 1999 erfolgte der Börsengang. Das Unternehmen ist seither an der SWX Swiss Exchange kotiert.

Schifferle fand damals sein Lebenswerk bestens auf Kurs. Daher konzentrierte er sich auf den Vorsitz der Geschäftsleitung und seine Funktion als Delegierter des Verwaltungsrates. Doch mit seinem designierten Nachfolger als CEO kam es zu Meinungsverschiedenheiten. Der Neue hatte Leute seines Vertrauens nach Frauenfeld geholt, die mit der bestehenden Crew nicht harmonierten. Darunter litt das gesamte Geschäft, angefangen bei der Lieferrleistung bis zur Produktequalität – eine heikle Situation. Anfang 2004 zog Schifferle die Notbremse: 17 Leute wurden entlassen, darunter vier Mitglieder der Geschäftsleitung und fünf Kadermitarbeitende. Die Abgänge erfolgten ohne Nebengeräusche: Es wurde öffentlich keine schmutzige Wäsche gewaschen.

«Vertrauen und Motivation sind empfindliche Güter und bedürfen des sorgsamsten Umgangs», heisst es im Geschäftsbericht 2004. Schifferle übernahm wieder voll die operative Verantwortung und gleich mehrere Funktionen in Personalunion. Der Radi-



Rund 40 Millionen wurden in modernste Technologien in Frauenfeld investiert, wo ein Grossteil der Produktion erfolgt.



sia Abrasives entwickelt und konfektioniert Schleifmittel für Holz, Metall und Kunststoff. Zweimal pro Woche ist CEO Peter A. Schifferle in der Produktion.



Nicht immer geht es um makellos glänzende Oberflächen wie etwa bei einer Uhr oder einer Autokarosserie. Viel häufiger muss ein Werkstück so geschliffen werden, dass eine definierte und strukturierte Oberfläche erreicht wird. Schleifmittel für jede Oberfläche nach Mass zu entwickeln, ist das Ziel des Unternehmens.

kalschnitt ist ihm schwer gefallen – es sei aber die Pflicht eines Unternehmers, auch unangenehme Entscheide zu fällen. Die nüchternen Zahlen geben Schifferle nachträglich Recht. Dank höherem Umsatz und einem um 51 Prozent besseren Betriebsergebnis für 2004 – auch dank geringerer Lohnkosten – legte sich die Verunsicherung bei Mitarbeitern und Aktionären. Allerdings: Das Unternehmen hat Zeit verloren und ist noch nicht dort, wo es gerne sein möchte – bei einem Wachstum, dreimal schneller als der Markt. Für 2005 legt man sich die Latte auf 4 bis 6 Prozent. In einer global labilen Konjunkturlage, wo Dynamik fehlt, ist das bereits ehrgeizig. Mit einem Jahresumsatz von CHF 252 Millionen ist sia Abrasives auf dem Weltmarkt die Nummer drei im Bereich der flexiblen Schleifmittel. Die Positionen eins und zwei nehmen 3M mit ca. CHF 1,2 Milliarden und Saint-Gobain mit ca. CHF 0,6 Milliarden Umsatz ein. Das Marktvolumen insgesamt liegt bei rund CHF 5,5 Milliarden. Hat Schifferle bei diesen Grössenverhältnissen keine Angst, geschluckt zu werden? Nein, sagt er, und setzt auf internes und externes Wachstum. Die kleineren Firmen Weck und Capco wurden bereits in den letzten Jahren zugekauft und integriert. Bei einer Eigenkapitalquote von 55 Prozent ist die finanzielle Ausgangslage für weitere Akquisitionen komfortabel.

Innovation und intelligente Systemlösungen als Erfolgsrezept

Wachsen will sia Abrasives aber vor allem durch Innovation und Technologieführerschaft. Ein Beispiel dafür ist die Ende 2004 eingeführte TopTec-Technologie für einen staubfreien Schleifprozess. Die neuen Schleifbänder sind besonders für die Holzbearbeitung, aber auch für alle andern sich statisch aufladenden Werkstoffe geeignet. Also auch für Kunststoffe und Mineralwerkstoffe. In die Bindemittel der Schleifbänder sind Kohlenstofffasern eingebettet, die elektrostatische Spannungen ableiten und neutralisieren. Der Staub wird so vollständig abgesaugt, was sowohl die Mitarbeiter wie auch die Maschinen und Schleifbänder schont. Gleichzeitig wurde bei TopTec die Reissfestigkeit der Bänder verbessert. Zudem sind die Körner auf der Unterlage dank kontrollierter Streuung homogen verteilt. Das Band schleift so gleichmässig über die gesamte Breite.

Eine Herausforderung für Schleifmittelhersteller sind Composite-Kunststoffe – Materialverbindungen, wie sie etwa bei glasfaserverstärkten Booten, diversen Sportgeräten, Fahrzeugen oder selbst bei Windmühlen zum Einsatz kommen. Ein gigantischer Markt, der aber zuvor hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung bedingt. Neue Composites haben oft andere Eigenschaften, Oberflächen und Schmelzpunkte beim Schliff. Für Schifferle ist klar: «Hier wollen wir expandieren.»

sia Abrasives in Zahlen:

Das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 1000 Mitarbeitende und hat im Jahr 2004 einen Umsatz von CHF 252,1 Millionen und einen Betriebsgewinn von CHF 24,7 Millionen realisiert. Die sia Abrasives Holding AG ist an der SWX Swiss Exchange kotiert und erwirtschaftet über 90 Prozent des Umsatzes im Ausland. Den Nettoerlös vermochte die Unternehmensgruppe im Geschäftsjahr 2004 um 4,7 Prozent auf CHF 252,1 Millionen zu steigern. Der Betriebsgewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) stieg um 51 Prozent und der Konzerngewinn um 46 Prozent.

Dabei setzt sia Abrasives auch auf Partnerschaften mit anderen Unternehmen. So hat man mit dem Textilveredler AG Cilander ein spezielles Gewebe als Unterlage für Schleifmittel entwickelt. Beide Firmen versprechen sich niedrigere Kosten und eine einfachere Logistik. Verstärkt wird die Zusammenarbeit auch mit der Spezialitätenchemie-Firma Sika AG in Baar, nachdem man auf dem Testmarkt Italien mit einer Systemlösung für das Auto- und Karosseriegewerbe erfolgreich war. So wird Know-how gebündelt und werden Wettbewerbsvorteile erzielt. Rund CHF 40 Millionen wurden in den letzten Jahren in Frauenfeld investiert, wo mit Ausnahme der Vliesschleifmittel die gesamte Produktion und 70 Prozent der Konfektion erfolgen. Und der Werkplatz soll auch hier bleiben. Das Credo von Schifferle: «Man kann nicht auf Dauer in der Schweiz forschen und in Fernost produzieren. Sonst ist es eine Frage der Zeit, bis auch die Technologieführerschaft verloren ist.» Noch ungelöst ist die Nachfolgefrage. Schifferle weiss das: «Ich werde den Fehler nicht noch einmal begehen, den Nachfolger erst in der Firma auf den Prüfstein zu legen. Er muss bereits CEO-fähig sein und zur Firmenkultur passen.» //



«Jeder Mitarbeiter soll wissen, warum wir gut sind und wo unsere Herausforderungen liegen. Das schafft ein Wir-Gefühl.»

ceo2/05.pwc spektrum

- Steuersystem: Dringendster Reformbedarf in der Schweiz! Seite 27
- Unternehmenswert: Eine neue Methode hilft bei der Ermittlung. Seite 30
- Geldmarkt: Kennen Sie Ihren Kreditgeber? Seite 33
- 5 Minuten: Informationen aus der Wirtschaft auf den Punkt gebracht. Seite 34
- Neue Gesetze: Stiften wird etwas attraktiver. Seite 36
- Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 37

Steuersystem: Dringendster Reformbedarf in der Schweiz!

Frühere Hochsteuerländer haben sich neue Steuergesetze zugelegt – teils mit attraktiven neuen Lösungen für Unternehmen. Die Schweiz tut also gut daran, den tiefen Steuersätzen und dem guten Steuerklima Sorge zu tragen.

andrin.waldburger@ch.pwc.com

Traditionell lag die Steuerbelastung sowohl der natürlichen als auch der juristischen Personen in der Schweiz im Vergleich zu anderen Staaten relativ tief. Zudem konnten für Holding- und Domicilgesellschaften attraktive Lösungen angeboten werden, zum Vorteil für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Ein zusätzlicher Standortvorteil war das konstruktive Einvernehmen zwischen den Schweizer Steuerpflichtigen und den Schweizer Steuerbehörden. Dieses war geprägt von gegenseitigem Vertrauen und von Pragmatismus anstatt von Misstrauen und Formalismus.

Die Trends der letzten Jahre führten zu wesentlichen Veränderungen in der Steuerlandschaft. Frühere Hochsteuerländer haben sich neue Steuergesetze zugelegt, teils mit massiv tieferen Steuersätzen oder konzeptionell attraktiven neuen Lösungen. Die Schweiz befindet sich heute bloss noch im guten Mittelfeld. Kommt dazu, dass die internationalen Vergleiche immer etwas verzerrt sind, da in der Schweizer Fiskalquote die Kosten für AHV, soweit sie reine Umlage sind, und die Kosten für Krankenversicherung nicht enthalten sind, was bei vielen anderen Ländern der Fall ist. Grund genug also, die Entwicklungen der letzten Jahre zu beurteilen und den Status quo einer kritischen Würdigung zu unterziehen.

Entwicklungen der letzten Jahre

1995 haben wir in der Schweiz den Wechsel von der Warenumsatzsteuer zur Mehrwertsteuer vollzogen. Der Schritt war richtig. Verfehlt war jedoch die überformalistische Haltung der Mehrwertsteuerbehörde, wie sie in den letzten zehn Jahren praktiziert wurde. Dies gipfelte letztlich in parlamentarischen Vorstössen, welche nun zur Einsetzung eines Konsultativgremiums geführt haben. Dieses Gremium, welches sich aus Vertretern verschiedener Verbände zusammensetzt, soll die Entwicklungen der Mehrwertsteuer laufend einer kritischen Beurteilung unterziehen. Ein deutlicherer Vertrauensentzug der Wirtschaft der Verwaltung gegenüber ist kaum vorstellbar. Leider scheinen dies jedoch noch nicht alle Vertreter der betroffenen Behörde so verstanden zu haben. Die Anwendung der Mehrwertsteuer wird weiterhin von einem grossen Mass an Formalismus, Misstrauen und fehlendem Sinn für das Sachgerechte geprägt – hier ist für eine vernünftige Umsetzung noch viel zu tun.

Als positive Entwicklung der letzten Jahre sind die Unternehmenssteuerreform I im Jahre 1997 und das Fusionsgesetz im Jahre 2004 zu erwähnen:

Die Unternehmenssteuerreform I konnte gegen den anfänglichen heftigen Widerstand der Steuerbehörden im Parlament durchgeboxt werden und hat – dank Steuerensenkungen – massgeblich zur Erhöhung des Schweizer Steuersubstrates beigetragen. Die Schweiz hat sich damals ein modernes Konzept zur Besteuerung der Holdinggesellschaften zugelegt, was zur Ansiedlung vieler wichtiger Holdinggesellschaften und zur Schaffung von Arbeitsplätzen geführt hat. Die Investition in Steuerensenkungen hat sich gelohnt, neue Gesellschaften aus dem Ausland haben sich in der Schweiz etabliert und gesamthaft mehr Steuern bezahlt. Das Fusionsgesetz regelt die Umstrukturierungstatbestände aus zivilrechtlicher Sicht. Gleichzeitig wurden auch die steuerrechtlichen Umstrukturierungsbestimmungen überarbeitet. In enger Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft wurde eine Lösung entwickelt, welche alle befriedigt. Dieses Prozedere darf durchaus als mustergültig bezeichnet werden. In effizienter Weise wurde eine für den Standort Schweiz flexible Lösung entwickelt.

Nicht erfolgreich war das Steuerpaket, welches im Mai 2004 dem Volk vorgelegt wurde. Es umfasste drei Elemente: Wohneigentumsbesteuerung, Familienbesteuerung, Stempelabgaben. Gescheitert ist das Steuerpaket 2004 wohl an der Wohneigentumsbesteuerung.

Was ist durch den Gesetzgeber nun zu tun?

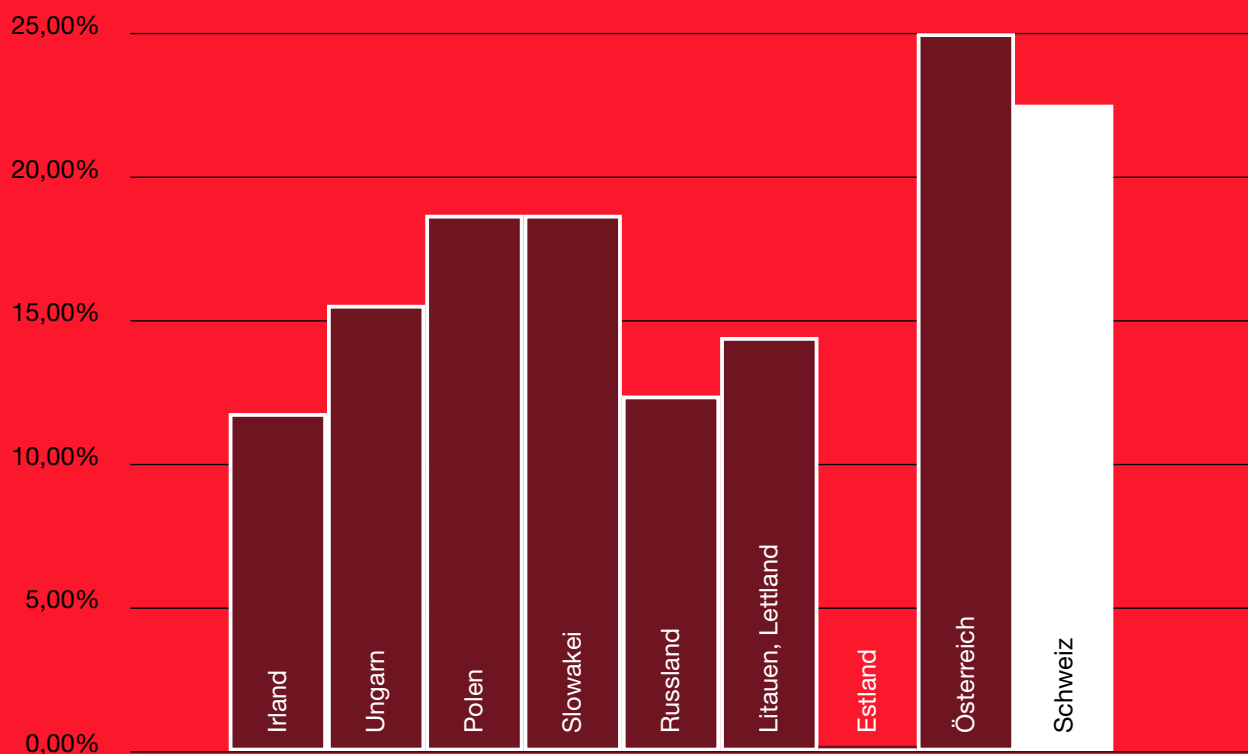
Die Schweiz leidet an einer Wachstumsschwäche. Es ist alles daran zu setzen,

Standort
Schweiz,
Steuern



Andrin Waldburger, Leiter Steuer- und Rechtsberatung, Zürich.

Unternehmenssteuerbelastungen im Ländervergleich



diese zu überwinden. Diese Meinung teilen in der Zwischenzeit alle wesentlichen politischen Gruppierungen. Uneinig ist man sich noch über den Weg.

Die pendente Revision des Stempelabgabengesetzes ist zu finalisieren. Es geht um die Umsetzung von provisorischem Recht in definitives Recht. Motivation und Ziel dieser Revision ist die Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Finanzindustrie in der Schweiz. Kommt diese Steuerrevision nicht, werden Arbeitsplätze ins Ausland verlegt und es gäbe letztendlich nur Verlierer. Es ist erfreulich festzustellen, dass dieser Vorlage keine Opposition erwächst.

Die Revision der Wohneigentumsbesteuerung, die den Eigenmietwert samt Unterhaltskosten und Schuldzinsen umfasst, wird wohl noch einige Zeit in Anspruch nehmen – falls sie denn überhaupt wieder an die Hand genommen wird.

Anstehende Revisionen und Reformen

Die Revision der Familienbesteuerung steht nach wie vor im Raum. Das heutige Steuersystem benachteiligt in verfassungswidriger Weise Verheiratete gegenüber Alleinstehenden. Dies muss beseitigt werden. Am stärksten besteht diese Verfassungswidrigkeit bei der direkten Bundessteuer, unterschiedlich ist das Mass bei den Kantonen. Entweder erfolgen Korrekturen bei den Tarifen oder es werden neue Abzüge geschaffen. Denkbar wäre auch ein fundamentaler Systemwechsel, weg von der Familienbesteuerung, hin zur Individualbesteuerung.

Im Weiteren geht es im Rahmen der Familienbesteuerung auch um Fragen der Kinderabzüge, Ausbildungskosten und deren steuerliche Abzugsfähigkeit. Letztlich steht auch zur Diskussion, ob Steuergutschriften für Steuerpflichtige mit sehr tiefen Einkommen zu schaffen wären. Dies würde allenfalls andere staatliche Beiträge und Unterstützungsleistungen ersetzen.

Im Entwicklungsstadium befindet sich zurzeit die Unternehmenssteuerreform II. Ihr kommt in Bezug auf mögliche Wachstumsimpulse entscheidende Bedeutung zu. Auch verwaltungsinterne Studien haben dies bestätigt. Es geht in erster Linie um die Reduktion der doppelten Besteuerung als Unternehmensgewinn und als Dividende, also die Milderung der wirtschaftlichen Doppelbelastung. Heute werden Gewinne

Schweiz:

Durchschnittswert 22,5% (16%–29%)

Estland:

Steuern auf reinvestierte Gewinne wurden ganz gestrichen.

Bitte beachten: Vorschriften zur Ermittlung des Gewinns, allfällige Spielräume der Behörden sowie weiche Faktoren wie Kompetenz, Berechenbarkeit und wirtschaftliches Verständnis der Finanzämter sind in diesem Diagramm nicht berücksichtigt.

aus steuerlichen Gründen in den Unternehmen thesauriert. Volkswirtschaftlich findet damit eine suboptimale Allokation von Kapital statt. Eine Beseitigung dieses steuerlichen Hindernisses mittels Herabsetzung der Dividendenbesteuerung bei den Aktionären würde erwiesenermassen einen Wachstumsimpuls bewirken. Der Bundesrat hat die Eckwerte der Unternehmenssteuerreform II aus seiner Sicht kürzlich skizziert. Danach sollen Dividenden bei privaten Aktionären nur noch zu 80 Prozent besteuert werden – Dividenden im Geschäftsvermögen und Kapitalgewinne auf Aktien im Geschäftsvermögen hingegen zu 60 Prozent. Überdies soll das Nennwertprinzip zugunsten des Kapitaleinlageprinzips aufgegeben werden. Dieser Schritt ist dringend notwendig, kann doch nur etwas steuerbare Dividende sein, was von der Gesellschaft erwirtschaftet wird – nicht aber das, was vom Aktionär zuvor eingelegt wurde. Im Weiteren soll den Kantonen die

Möglichkeit gegeben werden, die Kapitalsteuer der juristischen Personen an deren Gewinnsteuer anzurechnen. Der schon heute bestehende Beteiligungsabzug für Dividendeneinkünfte juristischer Personen soll grosszügiger definiert werden. Zudem sollen gewisse Erleichterungen bei Personengesellschaften geschaffen werden. Dies betrifft insbesondere die Liquidationsbesteuerung sowie die Überführung von Immobilien vom Geschäftsvermögen ins Privatvermögen.

Ungelöste Probleme, pendente Projekte

Schliesslich stehen noch einige Dinge an, die gelöst werden müssen. Dazu gehören die Fälle der Transponierung, der indirekten Teilliquidation und des gewerbsmässigen Wertpapierhandels. Das Bundesgericht hat mit seinem Entscheid vom 11. Juni 2004 eine unmögliche Situation geschaffen, indem es den Anwendungsbereich der indirekten Teilliquidationstheorie derart ausgedehnt hat, dass nun bloss noch eine vernünftige gesetzliche Neuregelung Abhilfe schaffen kann. Dem Bundesrat schwebt ein Konzept des «vollen Portemonnaies» vor: Falls eine Gesellschaft über nicht betriebsnotwendige und ausschüttungsfähige Mittel verfügt, soll der private Verkäufer einer massgeblichen Beteiligung keinen steuerfreien Kapitalgewinn realisieren, sondern steuerbaren Vermögensertrag. Eine solche Konzeption wäre breiter als die vor und nach dem neuesten Bundesgerichtsentscheid angewendete Praxis – in weiten Bereichen aber auch enger. Der Vorschlag ist interessant, bedarf aber noch weiterer Analyse.

Im Bereich des gewerbsmässigen Wertpapierhandels geht es darum, klare Kriterien zu schaffen, um der auch hier ausufernden bundesgerichtlichen Praxis gewisse Grenzen zu setzen.

Weitere pendente Projekte sind der neue Lohnausweis, dessen Einführung zurzeit heiss diskutiert wird, die Revision der steu-

errechtlichen Bestimmungen des BVG, welche eine recht erhebliche Einengung des Spielraums vieler Pensionskassen bewirken wird, eine Steueramnestie, von der eigentlich niemand so recht weiss, wer sie warum will, Vereinfachungen im Steuersystem ganz generell und insbesondere bei der Mehrwertsteuer, was dringend notwendig wäre, aber bei der momentanen Konstellation wohl ein Wunschtraum bleiben wird. Last but not least ist die standortpolitisch sehr bedeutungsvolle Elimination der Quellensteuern auf Dividenden, Zinsen und Lizenzen zwischen der Schweiz und den EU-Ländern zu erwähnen, was Gegenstand des Abkommens zur Zinsenbesteuerung und damit Teil der Bilateralen Verträge 2 ist.

Zusammenfassend lässt sich der bestehende Reformbedarf aus Schweizer Gesamtsicht wie folgt priorisieren:

- Unternehmenssteuerreform II
- Familienbesteuerung
- Erhaltung eines gesunden Steuerklimas
- Gezielte steuerliche Erleichterungen für Unternehmen

Zu unterlassen sind insbesondere:

- Materielle Steuerharmonisierung
- Praxisverschärfungen
- Steuererhöhungen, welche nicht gleichzeitig durch -entlastungen kompensiert werden

Fazit

Die Schweiz tut gut daran, den traditionell tiefen Steuersätzen und dem guten Steuerklima Sorge zu tragen. Dazu gehört, die sich rasant verändernden Rahmenbedingungen zur Kenntnis zu nehmen und sich daran anzupassen. Das Steuersubstrat wird immer flexibler, es sucht sich den günstigsten Ort und findet diesen entweder hier in der Schweiz oder auch anderswo. Es wäre wirklich zu schade, wenn es anderswo wäre.

Unternehmenswert: Eine neue Methode hilft bei der Ermittlung.

Die Simulationstechnik Decision Programming Language (DPL) ermöglicht es, den Wert von Unternehmen mit Hilfe mehrdimensionaler Analysen präziser zu ermitteln. Risikoprofile von Unternehmen lassen sich so besser vergleichen.

markus.bucher@ch.pwc.com

In den vergangenen Jahrzehnten wurden die Methoden zur Unternehmensbewertung wesentlich weiterentwickelt. Ein wichtiger Aspekt ist der Übergang von der buchhalterischen zur kapitalmarktorientierten Perspektive, welcher sich massgeblich in der Wahl der Bewertungsmethoden widerspiegelt. Während früher Substanz-, Ertrags- und Mittelwertmethode dominierten, wird heute verstärkt dem – theoretisch richtigen – Ansatz der Investitionsrechnung gefolgt. Nach diesem Ansatz entspricht der Unternehmenswert den zu erwartenden Nettoeinnahmen des Investors, welche aufgrund des Zeitwertes des Geldes und des Risikos diskontiert werden müssen. In der Praxis wird als Annäherung an diese Grösse von den zukünftig zu erwartenden freien Cashflows ausgegangen, welche im Rahmen der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) mit Hilfe der Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital, WACC) auf den Gegenwartswert diskontiert werden. Unter dem freien Cashflow wird der sogenannte operative Brutto-Cashflow abzüglich Investitionen in das Anlage- und das Umlaufvermögen verstanden. Die Kapitalkosten werden aus Eigen- und Fremdkapitalkosten ermittelt, wobei die Eigenkapitalkosten mit Hilfe des Capital-Asset-Pricing-Modells (CAPM) aus dem Kapitalmarkt hergeleitet werden. Um den operativen Unternehmenswert zu erhalten, wird die

Summe aus den diskontierten zukünftigen freien Cashflows und aus dem Endwert gebildet, wobei Letzterer die Annahme der Bewertung auf Fortführung der Geschäftstätigkeit darstellt. Durch die Addition des nicht betrieblich notwendigen Vermögens und nach Abzug des verzinslichen Fremdkapitals ergibt sich der Eigenkapitalwert aus einer kapitalmarktorientierten Perspektive.

DCF – Wertermittlung auf Basis des Businessplans greift zu kurz

Problematisch an der DCF-Methode ist, dass der Wert eines Unternehmens auf der Basis eines definierten Businessplans ermittelt wird. In der Praxis ist es jedoch unwahrscheinlich, dass die im Businessplan enthaltenen Erwartungen bezüglich der Entwicklung von Werttreibern und somit auch der zukünftigen freien Cashflows vollständig erfüllt werden. Um die Schwankungen des Firmenwertes bei veränderten Werttreibern darzustellen, werden im Rahmen der DCF-Methode häufig ein- oder zweidimensionale Sensitivitätsanalysen durchgeführt. Die Aussagekraft dieser Sensitivitätsanalysen ist jedoch wiederum begrenzt, da sich in der Realität selten einzelne Werttreiber isoliert verändern –

meistens bestehen gegenseitige Abhängigkeiten.

Folglich ist eine umfassendere Betrachtung notwendig, in welcher sowohl die Interdependenzen zwischen den einzelnen Werttreibern als auch künftige Handlungsalternativen für das Unternehmen im Sinne von Realloptionen beachtet werden. Beide Aspekte werden bei der traditionellen DCF-Methode nicht berücksichtigt.

DPL – schnelle Reaktion dank Simulationstechnik

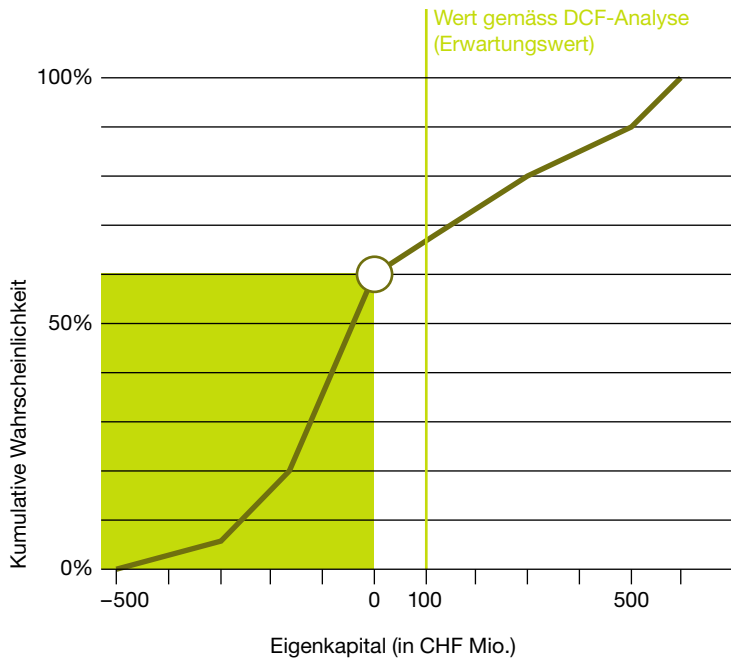
Um eine umfassendere Betrachtung zu gewährleisten, hat PricewaterhouseCoopers in den letzten Jahren die Simulationstechnik Decision Programming Language (DPL) entwickelt. Diese erlaubt, mit mehrdimensionalen Analysen die Sensitivität des Unternehmenswertes auf die Veränderungen kritischer Annahmen und zentraler Werttreiber aufzuzeigen. Im Weiteren kann mittels DPL der Wert von zukünftigen Handlungsalternativen in die Schätzung des Unternehmenswertes mit einbezogen werden. Dabei wird die Möglichkeit der zukünftigen Einflussnahme und Lenkung der Einflussgrössen durch das Management je nach Entwicklung unternehmensinterner und -externer Faktoren berücksichtigt. Diese Reaktionsmöglichkeiten (Realloptionen) beinhalten die Fähigkeit, die Strategie zu einem späteren Zeitpunkt neu zu definieren und anzupassen, und können nach der Optionspreistheorie bewertet werden. Die Grundlage für die DPL-Simulationen bleibt die DCF-Methode. Es werden jedoch im Sinne der Kombinatorik – das heisst, alle möglichen Veränderungen der Werttreiber werden miteinander kombiniert – eine Viel-

Unternehmensbewertung, Investitionen, Entscheidungssicherheit

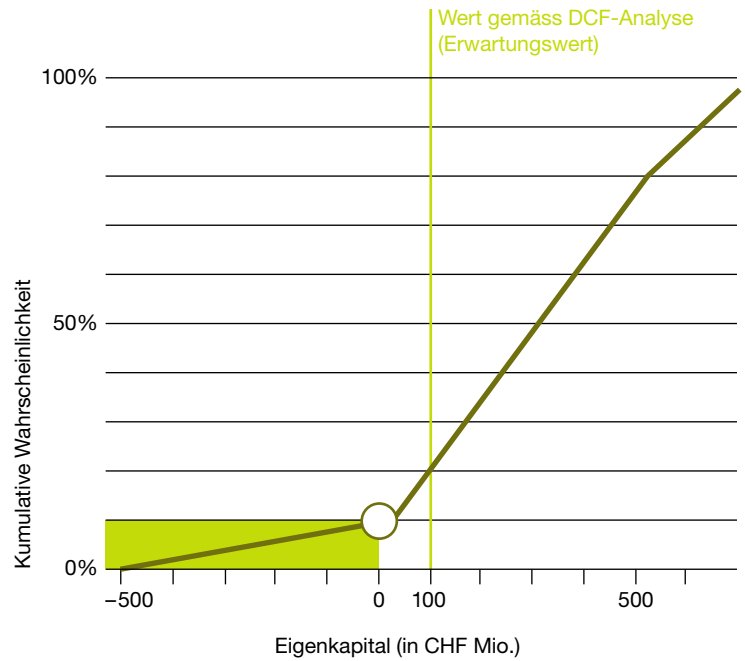


Markus Bucher, Wirtschaftsberatung, Corporate Finance, Zürich.

Unternehmen 1



Unternehmen 2



Aufschlussreiche Ermittlung: Unternehmen 1 und Unternehmen 2 haben gemäss DCF-Analyse den gleichen Erwartungswert (hellgrüne Linie). Durch DPL-Simulation wird ersichtlich, dass beim Unternehmen 2 die Wahrscheinlichkeit bedeutend geringer ist, dass ein negativer Unternehmenswert resultiert.

zahl von Unternehmenswerten berechnet. Dabei wird jedem resultierenden Unternehmenswert eine gewisse Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet. So kann ein Risikoprofil für den Unternehmenswert erarbeitet werden, das es ermöglicht, den Einfluss der vorhandenen Risiken auf den errechneten Wert explizit darzustellen sowie die Grenzen und die Aussagekraft des ermittelten Wertes abzuschätzen.

Die DPL-Simulation ist ein wertvolles Hilfsmittel für die Plausibilisierung eines Businessplans. Denn der Businessplan – und damit die Prognose der zukünftigen freien Cashflows – ist die kritische Grösse bei einer Unternehmensbewertung. Vielen Bewertungen der letzten Jahre, die unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Entwicklungen heute nicht mehr nachvollziehbar sind, lagen Fehleinschätzungen der Zukunft (zum Beispiel zu optimistische Prognosen) und nicht etwa falsche Methoden zugrunde. DPL erlaubt nun, den Businessplan unter Einbezug von Wahrscheinlichkeiten und mehrdimensionalen Sensitivitätsanalysen zu überprüfen und zu plausibilisieren.

Der Nutzen von DPL kann mit Hilfe folgenden Beispiels illustriert werden: Ein Investor möchte sich an einem Unternehmen beteiligen. Zur Auswahl stehen zwei auf den ersten Blick vergleichbare Alternativen, denn beide Unternehmen weisen gemäss DCF-Analyse denselben Erwartungswert auf. Die Grafiken oben stellen die Risikoprofile der beiden Unternehmen dar. Dabei wird ersichtlich, dass beim Unternehmen 2 die Wahrscheinlichkeit bedeutend geringer ist, dass ein negativer Unternehmenswert resultiert (beim Unternehmen 1 sind es 60 Prozent, beim Unternehmen 2 10 Prozent). Diese Erkenntnis basiert auf der Simulation der verschiedenen Businesspläne und erweitert die Entscheidungsgrundlage für den Investor erheblich. Im vorliegenden Fall kann basierend auf dem Risikoprofil klar empfohlen werden, Unternehmen 2 dem Unternehmen 1 vorzuziehen.

Fazit

Unternehmensbewertung konzentriert sich heute vermehrt auf die Berücksichtigung von Unsicherheiten in der künftigen Entwicklung von Unternehmen, zum Beispiel durch Verknüpfung der DCF-Methode mit mehrdimensionalen Sensitivitäten und der Realoptionsbewertung. Dies führt zu einer Vielzahl von Vorteilen und neuen Möglichkeiten in Bezug auf die Informationsgewinnung als Grundlage für den Entscheidungsprozess. Andererseits steigt die Komplexität im Rahmen der Bewertungsarbeiten.

Mit DPL hat PwC ein Instrument entwickelt, welches die Vorteile neuester theoretischer Erkenntnisse repräsentiert, gleichzeitig jedoch einfach in der Anwendung ist und verständlich und kommunizierbar bleibt. Ein entscheidender Aspekt, um für den Kunden einen effektiven Mehrwert zu generieren.

Das Erfolgs- konzept heisst Partnerschaft.*

Wir gratulieren den zehn Kollegen, die neu in die Partnerschaft aufgenommen wurden:

Hans Geene, Steuer- und Rechtsberatung, Lausanne
Bruno Gmür, Wirtschaftsprüfung, Zürich
Mark J. Humphreys, Wirtschaftsprüfung, Zürich
Markus Koch, Wirtschaftsberatung, Zürich
Roger Kunz-Brenner, Wirtschaftsberatung, Zürich
Miguel Perry, Wirtschaftsprüfung, Lausanne
Rolf P. Schatzmann, Wirtschaftsberatung, Zürich
Christian Soguel, Wirtschaftsprüfung, Genf
Philippe Tzaud, Wirtschaftsprüfung, Genf
Jürg Wyser, Wirtschaftsberatung, Zürich

Mit den zehn neuen Partnern setzen sich nun 152 Partner als Mitunternehmer von PricewaterhouseCoopers für den Erfolg unserer Kunden ein. Denn Partnerschaft steht für uns auch bei der Beziehung zu unseren Kunden im Vordergrund. Im übrigen freuen wir uns, dass PricewaterhouseCoopers im Universum Graduate Survey 2005 – wie bereits in den fünf Jahren zuvor – in der Schweiz als beliebtester Arbeitgeber unter den Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen ermittelt wurde.

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Geldmarkt: Kennen Sie Ihren Kreditgeber?

Der Handel mit Krediten gewinnt auch in der Schweiz an Bedeutung. Kreditverträge, die heute abgeschlossen werden, sollten die Chancen und Risiken dieses Debt Trading berücksichtigen.

markus.koch@ch.pwc.com

Die Transparenz über die Identität von Kreditgebern nimmt ab. Bereits im März 2002 schrieb das «Euromoney»-Magazin: «Nie zuvor war auf dem Kreditmarkt die Identität eines potenziellen Kreditgebers dem Kreditnehmer so wenig bekannt.» Nicht nur für Aktien und Immobilien, sondern auch für Schulden inklusive Bankkredite gibt es einen etablierten Sekundärmarkt. Der Handel mit Schulden (Debt Trading) gewinnt auch im Schweizer Markt immer mehr an Bedeutung. Gerade der Handel mit gefährdeten Krediten (Distressed Debt Trading) kann unerwartete Folgen haben: Sanierungsprozesse erhalten dadurch eine eigene Dynamik.

Wechselnde Verhandlungspartner erschweren Sanierungen

Kreditnehmer und Kreditgeber sind bei Sanierungen gleichermaßen davon betroffen, wenn der (Mit-)Kreditgeber als Gesprächspartner wechselt oder die bisherige Kontaktperson wohl noch am Verhandlungstisch sitzt, aber aufgrund eines (stillen) Verkaufs gar nicht mehr selbst entscheidet. Es könnte auch sein, dass der (Mit-)Kreditgeber eine passive Haltung einnimmt, da er sich durch Credit Default Swaps oder andere Kreditderivate abgesichert hat. Im Extremfall sind neu Hedge Funds mit ganz unterschiedlichen Strategien und Zielen involviert.

Wechselnde Verhandlungspartner führen zu Verzögerungen der Verhandlungen. Diese Verzögerungen gilt es zu minimieren. Weiter sollte der Umgang mit kulturell unterschiedlichen Partnern beherrscht werden. Vielschichtige Interessen und Kulturen am Verhandlungstisch erhöhen die Komplexität von Sanierungen. Entsprechend umfassender muss die Vorbereitung für solche Verhandlungen sein. Die Situation sollte

Warum werden gefährdete Kredite gehandelt?

Die Verkäufer von gefährdeten Kreditpositionen verfolgen in der Regel eines oder mehrere der folgenden Ziele:

1. Fokus auf neue Opportunitäten statt auf Probleme aus der Vergangenheit (Sanierung ist nicht Kernkompetenz)
2. Erhöhung der Liquidität und Freisetzung von Eigenmitteln der Bank
3. Vermeidung von Reputationsrisiken im Zusammenhang mit heiklen Sanierungsfällen
4. Kostenoptimierung der Sanierung
5. Kalkulierbarkeit der Net-Recovery bezüglich Betrag und Zeitpunkt
6. Portfoliomanagement (z.B. Abbau einer allfälligen Übergewichtung spezifischer Branchen)

Während bei den Verkäufern eher operative Ziele im Vordergrund stehen, gibt es bei den Käufern von gefährdeten Kreditpositionen auch verschiedene strategische Ziele:

1. Übernahme des Kreditnehmers. Auch in der Schweiz ist es schon vorgekommen, dass Distressed-Debt-Käufer durch einen Debt/Equity Swap zum Eigentümer des Schuldners wurden.
2. Ausnützung der eigenen – allenfalls besseren – Sanierungskompetenz
3. Erreichung von kritischen Grössen für Workout-Portfolios zwecks Umstrukturierung und Wiederverkaufs
4. Erhöhung des Handlungsspielraums bei Kreditnehmern, bei welchen der Käufer schon andere Kredite ausstehend hat
5. Spekulation

zusätzlich auch aus der Sicht einer Investment-Bank und aus Sicht eines Finanzinvestors als mögliche Käufer der Schuld beurteilt werden. Die Spielregeln für allfällige Restrukturierungsverhandlungen werden teilweise schon beim Abschluss des Kreditvertrages festgelegt. Das «Wallstreet Journal» schrieb im Januar 2004: «Investoren stellen fest, dass die Regeln sich grundlegend ändern, wenn es darum geht, eine Firma in Finanznot zu sanieren.»

Gewinnchancen für Investoren, Steuerrisiken für Kreditnehmer

Doch der Handel mit Krediten hat nicht nur bei Sanierungen weitreichende Folgen: Die Exit-Strategien des Käufers (Distressed Debt Investor) beeinflussen grundsätzlich auch die Möglichkeit für eine Neufinanzierung auf Seiten des Kreditnehmers. Wenn ein Distressed Debt Investor eine Forderung für beispielsweise 40 Prozent kauft, kann er sie dem Kreditnehmer zu 50 Prozent anbieten. Der Investor erzielt 25 Prozent Gewinn innerhalb kurzer Zeit. Der Kreditnehmer kann auf diesem reduzierten Niveau allenfalls eine neue Bank finden. Distressed Debt Trading birgt für Kreditnehmer auch Steuerrisiken: Wenn an einem Kredit mehr als zehn Nichtbanken partizipieren, werden die entsprechenden Kredite als verrechnungssteuerpflichtige Obligation betrachtet. Die Kreditnehmer müssen vertragsgemäss meist unter allen Umständen den vollen Zins vor Steuern bezahlen. Als Konsequenz liefern sie zusätzlich 54 Prozent des Zinsbetrages an die Verrechnungssteuerbehörde ab («gross up»). Der erweiterte Kreditmarkt stellt auch erhöhte Ansprüche an Compliance und

Risiko,
Sanierungen,
Kredite



Markus Koch, Wirtschaftsberatung, Business Recovery Services, Zürich.

Gefahr Überregulierung

31 Prozent der CEO in Europa rechnen laut «PwC CEO Survey 2005» mit einem Umsatzwachstum und investieren vermehrt. Die Überregulierung ist wie bereits im vergangenen Jahr die grösste Sorge der europäischen CEO. 72 Prozent von ihnen betrachten Corporate Governance, Risikomanagement und Compliance als Werttreiber und Quelle für Wettbewerbsvorteile. 46 Prozent sind der Meinung, dass die aktuellen arbeitsrechtlichen Gesetze Europas Attraktivität als Arbeitsstandort einschränken.

www.pwc.ch/medien

Detailhandel im Umbruch

In Asien, Zentral- und Osteuropa sowie in Russland begünstigt die steigende Preisempfindlichkeit im Detailhandel die Entwicklung von Hausmarken. Die Expansion von Detailhandelsunternehmen aus Grossstädten in kleinere Städte nimmt zu. Die Entwicklung von «Shoppingtainment» in Einkaufszentren mit dazugehörigen Freizeiteinrichtungen wird ausgebaut. Diese Erkenntnisse gehen aus der Studie «From Beijing to Budapest: New Retail & Consumer Growth Patterns in Transitional Economies» hervor, für die PricewaterhouseCoopers die Wachstumsaussichten in 14 Ländern untersuchte. Sechs dieser Länder werden für Investitionen empfohlen: China, Indien, Türkei, Thailand, Malaysia und Ungarn.

www.pwc.ch/medien

Energiebranche im Fusionsfieber

Bei den Strom- und Gasversorgern bahnt sich weltweit ein strategischer Richtungswechsel an. Nach der Zurückhaltung im Jahr 2003 nähern sich die M&A-Aktivitäten einem neuen Rekord. Die Gesamtsumme der 459 Transaktionen (2003: 398) betrug im vergangenen Jahr USD 123 Milliarden (2003: USD 43 Milliarden). Grenzüberschreitende Transaktionen erreichten mit einem Gesamtwert von USD 57,2 Milliarden (2003: USD 17 Milliarden) das Niveau der Jahre 1998 bis 2002. Vermehrt beteiligten sich 2004 branchenfremde Unternehmen an M&A-Transaktionen. Der Emissionshandel bringt eine neue Variable in die Bewertung von Transaktionen ein und wird auch in Zukunft die M&A-Aktivitäten beeinflussen. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie «PwC Power Deals – Annual Review 2004», für die PricewaterhouseCoopers jährlich sämtliche Fusionen und Übernahmen von Elektrizitäts- und Gasunternehmen untersucht.

www.pwc.ch/medien

Neuwagen unter Preisdruck

In der Schweiz stiegen die Einzelhandelspreise für Neuwagen innerhalb von zwölf Monaten bis Ende Dezember 2004 um 2,0 Prozent (2003: 2,7 Prozent). Der nur unwesentliche Preisanstieg bei Schweizer Neuwagen im Jahr 2004 kündigt ein schwieriges Umfeld für die zukünftige Preisgestaltung in der Automobilbranche an. Die durchschnittlichen Einzelhandelspreise in Westeuropa wurden im Jahr 2004 um 2,4 Prozent erhöht (2003: 4,6 Prozent). Diese Entwicklung ist auf einen Nachfrage-rückgang zurückzuführen und löst nun einen grösseren Preiswettbewerb aus. Dies geht aus der Erhebung «European Index of New Car Prices, Winter 2004» von PricewaterhouseCoopers und eurocar-price.com hervor.

www.pwc.ch/medien

Transparenz bei Tsunami-Hilfe

Im Rahmen ihrer Massnahmen zur Verbesserung von Transparenz, Berichterstattung und Schutz vor Missmanagement und Korruption haben die Vereinten Nationen den Abschluss einer in ihrer Art neuen Vereinbarung bekannt gegeben, in deren Rahmen PricewaterhouseCoopers kostenlos 8000 Stunden Beratungsleistungen für die Prüfung von Tsunami-Hilfsprojekten der UNO zur Verfügung stellt. PwC wird unter UN-Management für das Tsunami-Programm tätig, das ein Volumen von knapp USD 1 Milliarde hat. Die Vereinten Nationen wollen diese Mitarbeit insbesondere dafür nutzen, glaubwürdigen Anschuldigungen betreffend Spendenmissbrauch nachzugehen. Erstmals hat die UNO damit einen Vertrag über Leistungen zur Verbesserung von Transparenz und Kontrolle mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen abgeschlossen. Dieser Schritt der UNO muss vor dem Hintergrund der generellen Bemühungen der Organisation um mehr Transparenz – und gegen Verschwendung und Misswirtschaft – gesehen werden.

Vor- und Nachteile von Distressed Debt Trading:

| | Sicht Kreditgeber | Sicht Kreditnehmer |
|-----------|--------------------------------|--|
| Vorteile | Zusätzliche Exit-Möglichkeiten | Möglichkeiten zur Neufinanzierung Einbringung von Kontakten, Know-how, neuen Sanierungsansätzen |
| Nachteile | Erhöhte Komplexität | Erhöhte Komplexität Risiko der feindlichen Übernahme Risiko des Asset Stripping Steuerrisiken |

Kommunikation. Es muss sichergestellt werden, dass der neue Kreditgeber über relevante Schweizer Gesetze informiert ist. Es ist immer wieder überraschend, wie wenig sich ausländische Investoren über spezifisch schweizerische Parameter informieren. Ebenso sollten die Obligationäre angemessen einbezogen werden, denn zum Teil werden die Obligationen und die Bankkredite von rivalisierenden Investoren aufgekauft. Je nach Entwicklung der Situation könnten auch Informationspflichten gegenüber den Kartellbehörden oder eine Ad-hoc-Publizität gemäss Kotierungsreglement relevant werden.

Einige Klauseln sollten bei Kreditverträgen im Hinblick auf mögliche Kreditverkäufe besonders beachtet werden:

1. Mitwirkungspflichten/-möglichkeiten des Kreditnehmers bezüglich Kreditverkäufen
2. Informationspflichten des Kreditgebers bei Verkauf
3. Restriktion für möglichen Käufer der Kreditforderung (z.B. kein Verkauf an Hauptkonkurrent des Kreditnehmers)
4. Restriktion für Wiederverkäufe (spätestens bei einem Wiederverkauf verliert man meist die Transparenz, wer der Kreditgeber ist)
5. Voraussetzungen für und Ausmass der Entbindung vom Bankgeheimnis
6. Haftungsklauseln für Steuerrisiken (Übertragung von Risiken auf den Käufer)

Die absolute Kontrolle des Kreditnehmers über den Kredit kann durch entsprechende Vertragsklauseln kaum erreicht werden. Fraglich ist es auch, wieweit dies sinnvoll

wäre. Bei Aktienmärkten gibt es schliesslich auch nur eine summarische Kontrolle darüber, wer Aktien und somit stimmberechtigte Eigentumsanteile kauft. Ein effizienter Markt für das Handeln von Schulden ist aus makroökonomischer Sicht grundsätzlich positiv zu beurteilen. Debt Trading eröffnet neue Möglichkeiten im Kreditmarkt. Im Gegensatz zum Aktienhandel ist der Kredithandel jedoch (noch) wenig reglementiert.

Schweizer Kreditmarkt professionalisiert

Der angelsächsische Markt ist bereits stark umkämpft. Die Käufer von gefährdeten Bankkrediten weichen nicht nur auf kleinere Länder, sondern auch auf kleinere Kreditpositionen aus. Der Schweizer Kreditmarkt hat sich in den letzten Jahren um Investment-Banken, aber auch Finanzinvestoren (Private-Equity-Investoren, Hedge Funds und Finanzhäuser) erweitert. Der Handel von Unterbeteiligungen an syndizierten¹ Krediten ist in der Schweiz seit längerer Zeit Praxis. Ebenso der gelegentliche Verkauf von grösseren, notleidenden Einzelkreditpositionen durch Kreditbanken. Aufgrund des ausländischen Drucks hat sich der Schweizer Sekundärmarkt von gefährdeten Krediten professionalisiert.

¹ Syndizierte Kredite sind Kredite, die von mehreren Banken als Konsortium vergeben werden. Dies vereinfacht die Kreditstruktur und ermöglicht den Banken eine Risikodiversifikation.

Zwei Entwicklungen stehen im Vordergrund:

1. die Systematisierung des Distressed Debt Trading
Verschiedene Investment-Banken publizieren Kursblätter mit Bid- und Ask-Preisen. Solche Kursblätter umfassen mittlerweile mehrere hundert Positionen. Darunter sind regelmässig auch Kredite von Schweizer Firmen zu finden. Der Handel beginnt zum Teil schon bei Positionen von CHF 10 Millionen.
2. der Aufschwung von Kredit-Derivaten wie Credit Default Swaps
Markts
Credit Default Swaps kommen einer Versicherung der Kreditposition durch einen separaten Transfer der Kreditrisiken gleich. Entsprechend werden nicht die Kredite, sondern nur deren Risiken gehandelt. Von 2001 bis 2004 ist der Credit-Default-Swap-Markt, gemäss einer Credit Derivates Survey der British Bankers' Association (BBA) um jährlich 59 Prozent auf USD 4799 Milliarden explosiv gewachsen. 1999 lag das Volumen noch unter USD 300 Milliarden. Auch Schweizer Banken, sowohl Grossbanken als auch grössere Kantonalbanken, sind in diesem Markt sehr aktiv.

Fazit

Kreditnehmer und Kreditgeber sind mit einem erweiterten Kreditmarkt konfrontiert. Der Trend wird sich fortsetzen und weitere Bereiche des Kreditmarktes erreichen. Kreditverträge, die heute abgeschlossen werden, sollten die Chancen und Risiken von Distressed Debt Trading berücksichtigen.

Neue Gesetze: Stiften wird etwas attraktiver.

Die Revision des Stiftungsrechts schafft eine grössere steuerliche Abzugsfähigkeit von Zuwendungen und die Möglichkeit, den Zweck einer Stiftung nachträglich zu ändern.

dieter.haab@ch.pwc.com

Das Parlament schnürte ein Paket von zivil- und steuerrechtlichen Massnahmen, welche die Steigerung der Attraktivität von gemeinnützigen Stiftungen sowie eine Erhöhung der Transparenz des Stiftungswesens zum Ziel haben. Die Revision des Stiftungsrechts kam dank einer parlamentarischen Initiative von Ständerat Fritz Schiesser im Dezember 2000 in Gang und fand mit der Abstimmung in der Herbstsession 2004 – nach teilweise intensiv geführter Diskussion über die steuerlichen Auswirkungen – ihren Abschluss.

Das revidierte Stiftungsrecht soll Anreize für die Errichtung von neuen Stiftungen schaffen, aber auch das Vertrauen in bestehende Stiftungen stärken. Um diese Ziele zu erreichen, betreffen die Gesetzesänderungen hauptsächlich die steuerliche Abzugsfähigkeit, die Möglichkeit der Zweckänderung sowie die Buchführungs- und Revisionspflicht.

Die wichtigsten Änderungen in Kürze:

1.

Die Abzugsfähigkeit von Zuwendungen an steuerbefreite, gemeinnützige Institutionen wird für die direkte Bundessteuer von bisher 10 Prozent auf neu 20 Prozent des Reineinkommens bzw. des Reingewinns erhöht.

2.

Die Kantone sind aus verfassungsrechtlichen Gründen (Steuerhoheit) in der Festlegung der Höhe des Spendenabzuges frei. Zwingend anpassen müssen sie aber ihre Steuergesetze analog den Bestimmungen der direkten Bundessteuer bezüglich der Abzugsfähigkeit von Zuwendungen. Neu sind generell nicht nur Geld-, sondern auch Sachleistungen (z.B. Grundstücke) sowie Zuwendungen an Bund, Kantone und Gemeinden und deren Anstalten (z.B. Universitäten) abzugsfähig.

3.

Im Bereich der Mehrwertsteuer wird die bisherige Praxis korrigiert, wonach bereits die blosse Verdankung von Beiträgen zu einer steuerlichen Belastung führen konnte. Neu stellt die öffentliche Nennung von Spendern und Sponsoren keine steuerbare Gegenleistung mehr dar.

4.

Nach revidiertem Recht wird der Stifter in Zukunft die Möglichkeit haben, den Stiftungszweck unter bestimmten Voraussetzungen nachträglich zu ändern. Eine solche Änderung bedarf insbesondere eines Zweckänderungsvorbehalts in der Stiftungsurkunde. Ferner müssen seit der Stiftungserrichtung bzw. der letzten Zweckänderung mindestens zehn Jahre vergangen sein. Die Zweckänderung erfolgt durch die zuständige Behörde auf Antrag des Stifters

oder auf der Grundlage einer Verfügung von Todes wegen (Testament oder Erbvertrag).

5.

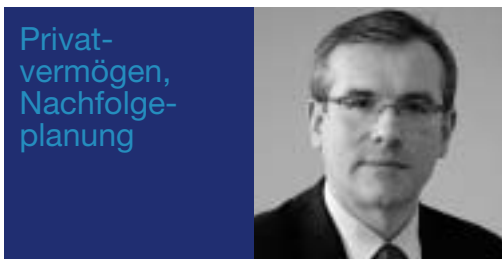
Neu untersteht die Stiftung sowohl der Buchführungspflicht als auch der Pflicht zur Bezeichnung einer Revisionsstelle. Die Aufsichtsbehörde kann (kleine) Stiftungen von der Revisionspflicht befreien. Die Voraussetzungen für diese Ausnahme sowie weitere Ausführungsbestimmungen werden vom Bundesrat in einer Verordnung festgelegt. Eine Vernehmlassung dazu ist zurzeit im Gange. Familien- und kirchliche Stiftungen müssen nach wie vor keine Revisionsstelle bezeichnen.

Motivation für potenzielle Stifter

Die Revision der steuerrechtlichen Bestimmungen ist zwar bescheidener ausgefallen als initiiert, soll aber dennoch als Anreiz zur Freisetzung privater Mittel für gemeinnützige Zwecke verstanden werden. Durch die Vereinfachung und Flexibilisierung der Zweckänderungsmöglichkeiten können potenzielle Stifter motiviert werden, private Mittel zur Erfüllung von Aufgaben im Interesse der Allgemeinheit zur Verfügung zu stellen.

Ob mit der Revision eine Steigerung der «Stiftungsfreudigkeit» in der Schweiz erreicht werden kann, wird sich in den kommenden Jahren zeigen müssen. Die Kantone haben es in der Hand, im Rahmen ihrer Steuerhoheit Zuwendungen an Stiftungen mit öffentlichem oder gemeinnützigem Zweck attraktiv zu gestalten und einen bis zu 100-prozentigen Spendenabzug zuzulassen.

Mit einem Inkrafttreten der revidierten Bestimmungen sowie der ausführenden Verordnungen ist voraussichtlich auf den 1. Januar 2006 zu rechnen. //



Dr. Dieter Haab, Rechtsberatung, Basel.

Events, Publikationen und Analysen.

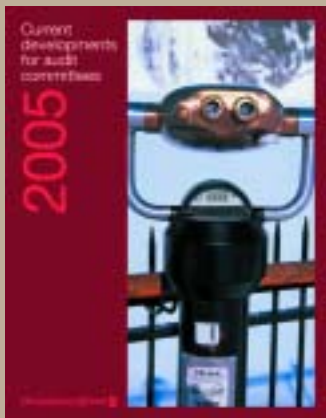
Publikationen:

Sustainability Yearbook 2005

Das «Sustainability Yearbook» ist die international umfassendste jährliche Publikation zu Nachhaltigkeitstrends und Fortschritten in Sachen Nachhaltigkeit bei Unternehmen aus insgesamt 60 Sektoren. Auch 2005 veröffentlichen SAM und PwC wieder gemeinsam die Ergebnisse der jährlichen Evaluierung bei über 1400 Unternehmen weltweit und präsentieren das Berichtsmodell ValueReporting von PwC. Das Jahrbuch gliedert sich wie folgt:

- Überblick über die Methodik der Nachhaltigkeitsbewertung durch SAM Research
- Nachhaltigkeitstrends und Herausforderungen für die Unternehmen
- Statistisches Material zu den einzelnen Sektoren und Präsentation von aktuellen Nachhaltigkeitsfragen auf der Grundlage der Nachhaltigkeitsanalyse 2004
- Struktur des Berichtsmodells ValueReporting von PwC mit Beispielen

Ein Auszug aus dem Jahrbuch kann kostenlos unter www.pwc.ch/sustainability05 heruntergeladen werden. Das 114-seitige Jahrbuch ist in englischer Sprache und kann für CHF 350 bestellt werden bei thomas.scheiwiller@ch.pwc.com.



Neue Entwicklungen für das Audit Committee

Die Ausgabe 2005 des «Current developments for audit committees» von PricewaterhouseCoopers informiert Mitglieder von Audit Committees über relevante neue Entwicklungen aus dem Unternehmensbereich und über aktuelle gesetzliche Vorschriften. Von besonderem Interesse ist das erste Jahr des Berichtswesens nach Section 404 des Sarbanes-Oxley Act. Die Publikation beleuchtet auch andere Veränderungen für Audit Committees und Verwaltungsräte auf dem Gebiet der Corporate Governance – zum Beispiel neue Regelungen der New York Stock Exchange, neue Vorschriften der US-Börsenaufsicht SEC, neue Anforderungen an die Wirtschaftsprüfung, Regelungen für ausländische Emittenten in den USA etc. «Current developments for audit committees 2005» ist in englischer Sprache und kann kostenlos bestellt werden bei sonja.jau@ch.pwc.com.

Event:

Schlüsselerfolgsfaktoren im Private Banking

PricewaterhouseCoopers hat Vermögensverwalter in den USA, Europa und Asien zu Trends, aktuellen Problemen und Besonderheiten der jeweiligen Länder befragt und die Resultate in der traditionellen «Global Private Banking/Wealth Management Survey 2005» zusammengetragen. An der Veranstaltung «Schlüsselerfolgsfaktoren im Private Banking» werden wir die wichtigsten Ergebnisse präsentieren. Wie sich diese auf den Schweizer Markt auswirken, diskutieren anschliessend namhafte Vertreter führender Banken.

Datum:

25. August 2005, Hotel Baur au Lac, Zürich

Weitere Informationen und Anmeldung:
elisabeth.roggli@ch.pwc.com

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.pwc.com.

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

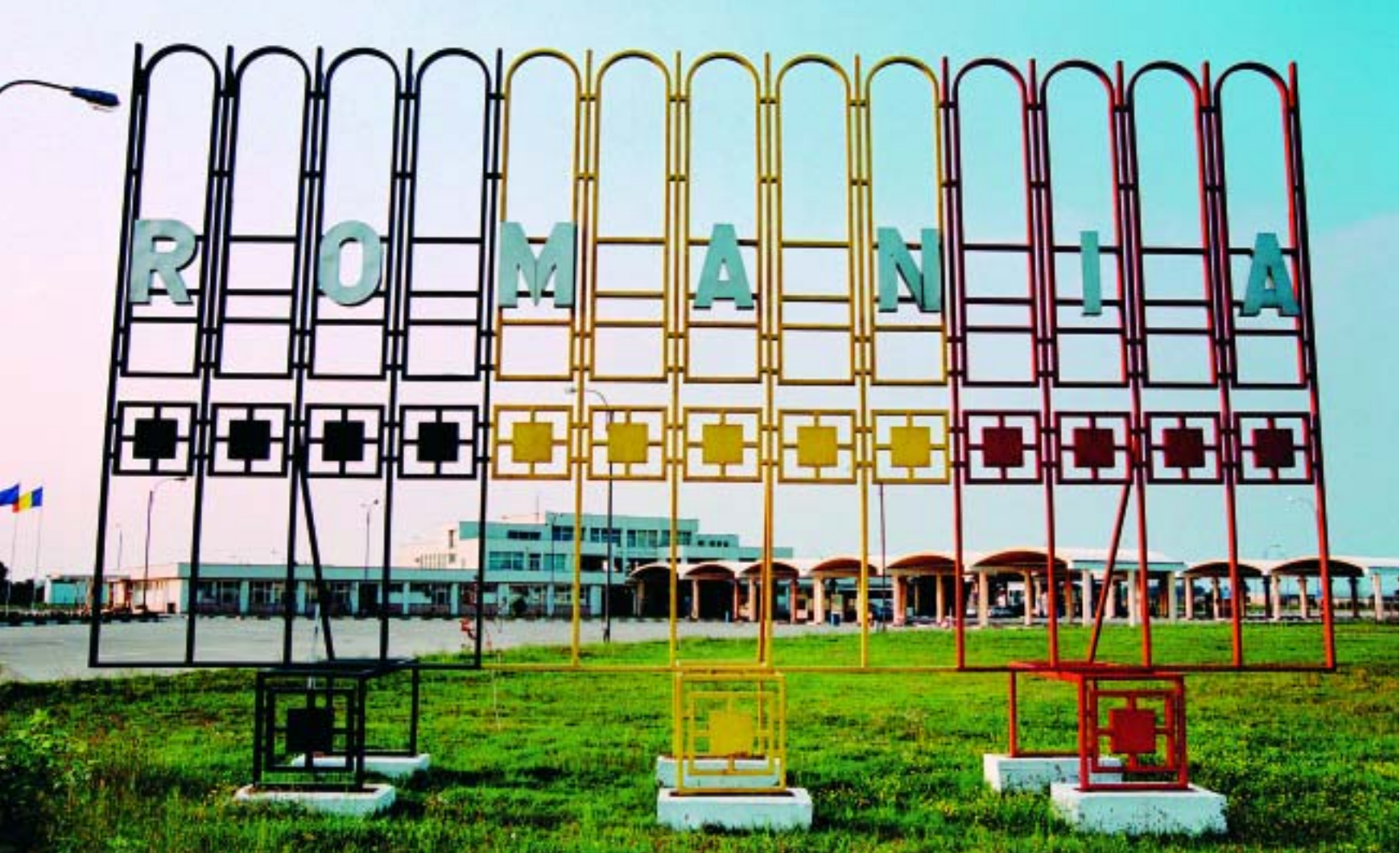
Abonnemente:

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.
Adresse: PricewaterhouseCoopers, ceo Magazin, Stampfenbachstrasse 73, 8035 Zürich.



Neue Märkte im Osten.

Manchmal werden Nationen über Nacht modern.



Rumänien

Fläche: 238 391 km².

Bevölkerungszahl: 22,3 Mio.

Grösste Stadt: Bukarest, 1,934 Mio. Einwohner.

Wachstum Bruttosozialprodukt: 4,9% (2003), 8,0% (2004), 5,5% (2005).

Inflation: 15,3% (2003), 11,9% (2004), 9,2% (2005).

Arbeitslosenquote: 7,2% (2003), 7,0% (2004), 6,8% (2005).

Bulgarien, Rumänien, Ukraine – die neuen alten Länder Europas. Oder: Der Rand wird zur Mitte. Am 1. Januar 2007, wenn Rumänien und Bulgarien EU-Mitglieder sind, werden es die Letzten merken.



In den Dacia-Werken in Rumänien entsteht das neue Billigauto von Renault, das in Osteuropa, Asien und Lateinamerika in den Verkauf gelangen wird.

Von Bruno Affentranger¹

Rumänien, Bulgarien, Ukraine. Drei meist unbekannte, für Investoren überaus interessante Länder brechen vom Rande Europas auf, den ihnen historisch längst zustehenden Platz in der Mitte einzunehmen. Kulturhistorisch oder ideengeschichtlich gesehen bilden die drei Nationen nämlich seit jeher eines der Epizentren der europäischen Intelligenz. Auch geografisch ist das Gebiet bis hin zur Schwarzmeerküste weniger weit entfernt von – beispielsweise – Berlin als gemeinhin angenommen: Kiew, die Hauptstadt der Ukraine, der einstigen Kornkammer Europas, liegt vom Potsdamer Platz aus gesehen näher als Paris. In den westeuropäischen Köpfen jedoch spielt das zweitgrösste Land des Kontinents heute eine zwar reizvolle, aber untergeordnete Rolle.

¹ Bruno Affentranger ist stellvertretender Chefredaktor der Schweizer Wirtschaftszeitung «CASH» und langjähriger Spezialist für die Staaten Mittel- und Osteuropas.

Das hat sich auch nicht geändert, seit Brüssel Rumänien und Bulgarien den EU-Beitritt für den 1. Januar 2007 in Aussicht gestellt hat.

Die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Verhältnisse in Rumänien, Bulgarien und der Ukraine machen die Beurteilung der Europakompatibilität dieser Länder sehr schwierig und raten zu Gelassenheit in der Betrachtung. Wirtschaftlich hat sich in den letzten zwei Jahren vieles verbessert, aber noch immer halten die Staaten keinem Vergleich mit den EU-25-Nationen stand. Wer die Kennzahlen der drei Länder studiert, dem fällt zuallererst auf, dass sie alle ein wesentliches Problem haben, das auch mutige Investoren vorsichtig werden lässt: die weit verbreitete Korruption. In der neusten Rangliste von «Transparency International» ist Bulgarien auf dem 54. Platz zu finden, zusammen mit Staaten wie Mauritius oder Namibia. Rumänien nimmt den 87. Platz ein und ist gleichauf mit der Dominikanischen Republik und mit Iran. Die Ukraine schliesslich bringt es auf den 85. Rang. Ein Resultat, das ange-

sichts von 146 ausgewerteten Ländern wenig schmeichelhaft ist.

Eine positive Meldung aus dem Reich der Korruption und des grassierenden Nepotismus jedoch gibt es zu vermelden: Das Problem ist als solches sowohl extern wie intern erkannt. Brüssel ermahnt Rumänien wie auch Bulgarien, dem Übel entschlossen entgegenzutreten, und droht unverhohlen mit einer einjährigen Verschiebung des Beitritts zur EU-25.

Die Botschaft ist angekommen. In Rumänien unternimmt das seit vergangendem November regierende, junge Kabinett von Premier Calin Popescu-Tariceanu alles, um den Rückstand auf die Marschtabelle der EU-Integration aufzuholen. Nach der allgemein als das verlorene Jahrzehnt genannten Periode seit dem Fall des Ceaucescu-Regimes (1989) versucht die demokratische, liberale Allianz unter Präsident Traian Basescu mit Altlasten aufzuräumen. Fast eine Dekade lang hatten sich die Sozialisten

Bulgarien könnte als Modell für die Länder der Region dienen. Die Begeisterung dieses aufbrechenden Landes ist spürbar, die wirtschaftlichen Kennzahlen sind viel versprechend.



Der Fortschritt ist sichtbar. In Sofia prägen westliche Einflüsse das Strassenbild – seit 1998 kann man auf der ersten Teilstrecke der U-Bahn fahren.

von Adrian Nastase Posten und privatisierte Staatsunternehmensteile zugeschanzt und eine aus der ehemaligen Geheimpolizei Securitate heraus gewachsene Günstlingsgesellschaft gefördert.

Das weitläufige, lateinische Land, das nach wie vor über schlechte, bei Regen oft unpassierbare Strassen verfügt und selbst in der Hauptstadt Bukarest ein enormes, sichtbares soziales Gefälle kennt, hat gewaltigen Nachholbedarf. Die «Financial Times» schrieb unlängst rüde über Bukarest von einer Stadt, die nicht mehr das «Paris des Ostens» sei, sondern das «Neu Delhi des Westens». Dreissig Prozent der rund 22 Millionen Personen zählenden Bevölkerung leben in Armut. Das durchschnittliche Monatseinkommen eines Rumänen liegt bei weniger als 200 Franken, doch am Weg von

Bulgarien

Fläche: 110 912 km².

Bevölkerungszahl: 7,9 Mio.

Grösste Stadt: Sofia, 1,114 Mio. Einwohner.

Wachstum Bruttosozialprodukt: 4,3% (2003), 5,0% (2004), 5,5% (2005).

Inflation: 2,3% (2003), 6,2% (2004), 3,5% (2005).

Arbeitslosenquote: 13,5% (2003), 12,0% (2004), 10,0% (2005).

der Bukarester Innenstadt zum Flughafen ist jüngst eine bewachte Millionärsiedlung entstanden.

«Die Abgrenzung zwischen Arm und Reich ist massiv», sagt Silvia Lepiarczyk, Konzernleitungsmittglied des Schweizer Medienhauses Ringier, das seit bald zehn Jahren in Rumänien aktiv ist. Die Leiterin des Osteuropa-Geschäftes lobt die rumänischen Arbeitnehmer: Sie seien sehr gut ausgebildet, leistungsbereit und motiviert. «Hier wollen alle alles sehr schnell erreichen. Das kann positiv sein, verschärft aber auch die sozialen Unterschiede.»

An dieses Bild muss man sich gewöhnen. Rumänien ist ein Land der grossen Gegensätze, wie alle Staaten in dieser Region: Auf der einen Seite locken ein grosser Markt und niedrige Kosten ausländische Investoren und so manchen Schweizer Mittelständler an. Technisch versierte, gut ausgebildete Arbeitskräfte sind leicht verfügbar. In Timisoara arbeiten beispielsweise 800 Software-Ingenieure für Siemens, in den Dacia-



Die letzten zwei Jahre lassen Aufwärtstendenz erkennen. Doch trotz Baubooms in Bukarest ist Rumänien noch immer ein Land der grossen Gegensätze.

Werken einige tausend Personen am neuen Billigauto von Renault, das in Osteuropa, Asien und Lateinamerika in den Verkauf gelangen wird. Auf der anderen Seite verdienen in Rumänien noch immer 40 Prozent der Erwerbstätigen ihren kargen Lohn in der Landwirtschaft, die jedoch nur gerade 14 Prozent zum Bruttoinlandprodukt beiträgt. Weil in den letzten zehn Jahren in Bukarest vieles nicht optimal verlaufen ist – erst die letzten zwei Jahre lassen Aufwärtstendenz erkennen –, hat der Internationale Währungsfonds (IMF) eingegriffen und schaut der neuen Regierung genau auf die Finger. Auf dass nicht dieselben Fehler erneut gemacht werden. Die brandneue Flat Rate Tax bereitet dem IMF Freude (16 Prozent; Ukraine: 13 Prozent!), doch gleichzeitig wächst die Sorge über die neu entstehenden Steuerausfälle; deshalb will der IMF die Abgaben erhöht wissen. Ausserdem soll Rumänien das Haushaltsdefizit halbieren (2004: 1,2 Prozent des BIP) und das Leis-

tungsbilanzdefizit (6 Prozent) senken. Eine herkulische Aufgabe für ein Land, das zwar Fortschritte macht, aber noch weit hinter EU-Verhältnissen verharrt.

Sichtbarer Fortschritt in Bulgarien

Das Nato-Mitglied Bulgarien ist in seinen Annäherungsbemühungen an die Europäische Union weiter. Ein unverdächtiger Zeitgenosse, James Pardew, US-Botschafter in Sofia, der ehemalige Sondergesandte der USA im Mazedonienkonflikt, ist des Lobes voll: «Bulgarien könnte als Modell für die Länder der Region dienen.»

Der Fortschritt ist sichtbar. In Sofia kann man seit 1998 auf der ersten Teilstrecke der U-Bahn fahren. Erstmals seit langem ist das klassische Auswanderungsland mit dem Phänomen der Immigration konfrontiert: Vor allem benachbarte slawische Mazedonier wollen dem Vernehmen nach seit neuestem ins Land, das heute 7,9 Millionen Einwohner zählt. Doch auch Bulgarien ist weiterhin landwirtschaftlich geprägt und kommt von einem tiefen Niveau. Auf den meist

menschenleeren Weiten zwischen Sofia und dem Schwarzen Meer begegnen einem mehr Fuhrwerke als Autos. Die Schwarzarbeit ist – wie auch in Rumänien – weit verbreitet. Gemäss der EU-Kommission («Undeclared Work in an Enlarged Union») frönen ihr gegen 30 Prozent der Erwerbstätigen, was einen europaweiten Rekord bedeutet. Kein Wunder bei diesen Durchschnittslöhnen: Gerade mal CHF 220 (285 Lewa) pro Monat erhalten Lehrer oder Beamte. Das ist zwar mehr als noch im letzten Jahr, aber immer noch sehr wenig im europäischen Vergleich.

Ein weiteres Problem stellt die Justiz dar – Stichwort Korruption: Bulgarien kennt zwar Gesetze wie jedes westliche Land und kooperiert in der Verbrechensbekämpfung seit einigen Jahren eng mit den USA und mit Grossbritannien, doch in der Durchsetzung von Richtersprüchen hapert es gewaltig. Eine Verurteilung bedeutet noch lange

Fortsetzung Seite 45



Roy Maybud, Senior Executive Vice President von Energy Holding, dem grössten privaten Stromversorger Rumäniens.

«Wir helfen, ein ganzes Land aufzubauen»

Energy Holding, der grösste private Energieversorger Rumäniens, hat Schweizer Wurzeln. Die Geschichte des Unternehmens spiegelt den Transformationsprozess des ganzen Landes.

Text: Partick Zoll
Foto: Pierre-Antoine Grisoni/STRATES

«Hier werden unsere Treibhäuser stehen – alle auf dem neusten Stand der Technik, mit computergesteuerter Bewässerung!» Roy A. Maybud zeigt über ein Feld, vielleicht zehn Fussballfelder gross, in der endlosen Ebene der Walachei im Süden Rumäniens. Die Vision von modernster Gemüsezücht unter Glas steht in einem seltsamen Kontrast zur Gegenwart: Hinter uns rumpelt gemächlich ein Bauer mit Pferd und Wagen vorbei, auf dem Weg ins nahe Dorf Grindu. Roy Maybud ist jedoch kein Träumer, sondern ein gestandener Geschäftsmann und Senior Executive Vice President von Energy Holding, dem grössten privaten Stromversorger Rumäniens. Liegt

es an seiner holländischen Herkunft, dass sich Maybud für Treibhäuser interessiert? «Ich finde es einfach unsinnig, dass in den grossen Supermärkten von Bukarest im Winter Auberginen und Tomaten aus Holland verkauft werden, wenn Rumänien selber hervorragende Gemüse produzieren kann», sagt der Manager mit Wohnsitz im schweizerischen Freiburg.

Nachhaltigkeit als Zukunftsprinzip

Die geplanten Treibhäuser von Grindu gehören nicht zum Kerngeschäft von Energy Holding. «Unsere Kompetenz liegt im Energiesektor, von Landwirtschaft verstehen wir nichts», unterstreicht Roy Maybud. Der Ausflug in die Landwirtschaft hat einen persönlichen Hintergrund: Die Familie von Maybuds Fahrer stammt aus dem Dorf. «Einmal nahm er mich mit nach Hause und ich begriff, wie sehr die Landwirtschaft seit dem Zusammenbruch der kollektiven Farmen leidet. Da musste ich einfach etwas tun!» Mittlerweile wurde ein holländischer Unternehmer gefunden, der die Treibhäuser bauen wird. Die ganze Planung ist darauf ausgelegt, dass die Dorfbewohner einmal eigenständig und nachhaltig ihren Lebensunterhalt sichern können – einige von ihnen waren zur Information in Holland. Energy Holding – Mitglied des World Business Council for

Energiemarkt, Rumänien:

«Unsere Zentrale für Stromverbrauch ist so konzipiert, dass sie nach der Marktöffnung ins europäische System eingebunden werden kann.»

Sustainable Development – setzt sich für nachhaltige Entwicklung in Rumänien ein und sponsert das Projekt: «Vielleicht geniessen wir schon im nächsten Winter das erste Gemüse aus unseren Treibhäusern», beschreibt Maybud den Return on Investment mit einem Augenzwinkern.

Als Manager ist er mit dem raschen Wachstum von Energy Holding beruflich ausgelastet. Die Wurzeln von Energy Holding finden sich in der Schweiz bei Energy Consult S.A. in Freiburg. 1997 gründete Energy Consult in Bukarest eine Niederlassung, um ausländische Kraftwerksbauer in Rumänien zu beraten. Daraus entstand Energy Holding. Im Gleichschritt mit der Liberalisierung des rumänischen Strommarktes erweiterte die Firma ihre Tätigkeiten. Grosse industrielle Verbraucher können heute frei wählen, von wem sie ihren Strom beziehen wollen. «Der Markt ist offener als in manchem EU-Land», sagt Maybud, «deshalb war es für uns nahe liegend neben der Beratung selber in den Stromhandel einzusteigen. Heute sind wir mit 8 Prozent Marktanteil und 75 Angestellten der grösste private Stromversorger Rumäniens.» Erst wenige Kraftwerke sind privatisiert, in Rumänien wird Strom noch fast ausschliesslich von Staatsunternehmen produziert. Seit Ende 2004 besitzt Energy Holding fünf kleine Wasserkraftwerke – noch in diesem Jahr werden vermutlich weitere Kraftwerke privatisiert. Wenn die Bedingungen stimmen, wird Energy Holding die Chance zur Expansion nutzen. «Durch unsere Consulting-Tätigkeit haben wir enge Beziehungen zu Herstellern von Turbinen und Generatoren. So erhalten wir für die Modernisierung unserer Kraftwerke gute Konditionen und können beim Kauf mehr bieten als die anderen Interessenten», beschreibt Maybud die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Businessbereichen von Energy Holding.

Gravierende Defizite im Marketing

«Dieses Land ist voller Chancen. Westeuropäer sollten ihre Vorstellung revidieren, dass in Rumänien alles veraltet und rückständig sei», sagt Maybud. Ein Beispiel: «General Turbo, einer unserer Geschäftspartner, baut Turbinen unter eigenem Namen vor allem für den lokalen Markt. Gleichzeitig liefert das Unternehmen westlichen Turbinenbauern wichtige Bestandteile. Auf der Turbine steht dann aber eine europäische oder amerikanische Herkunftsbezeichnung, weil im Westen niemand einer rumänischen Turbine traut.» Roy Maybud schreibt dieses Imageproblem vor allem Problemen im rumänischen Marketing zu: «Die lokalen Unternehmen wissen nicht, wie man sich und seine Produkte vermarktet. Das gab es im sozialistischen System nicht.» Der stellvertretende Geschäftsführer von General Turbo, Adrian Zamfirescu, ergänzt lakonisch: «Unsere Aufgabe war zu arbeiten, nicht zu verkaufen.»

Unterdessen baut Energy Holding für General Turbo in verschiedenen Ländern den Vertrieb auf. «Wir stellen General Turbo unsere langjährigen Geschäftsbeziehungen im Energiesektor, vor allem in Asien und im Nahen und Mittleren Osten, zur Verfügung», präzisiert Roy Maybud und erklärt, warum in Rumänien eine Aktivität immer in die nächste zu münden scheint: «Die Menschen hier haben eine lateinische Mentalität. Da sind persönliche Beziehungen noch wichtiger als anderswo.» Adrian Zamfirescu erklärt, wie sich das bei General Turbo auswirkt: «General Turbo war Teil eines industriellen Komplexes, der mit der Privatisierung in verschiedene Unternehmen aufgeteilt wurde. Wenn unsere Ingenieure zum Beispiel eine Turbinenwelle brauchen, wenden sie sich an ihre ehemaligen Arbeitskollegen.» Da die Betriebe auf dem gleichen Gelände stehen, sind zudem die Transportkosten gleich null.

Offenes Tor zu Europa

Die Zukunft eröffnet Energy Holding neue Möglichkeiten. Anfang 2007, spätestens 2008 wird Rumänien Mitglied der Europäischen Union. Für Energy Holding bedeutet das die Chance, am liberalisierten europäischen Strommarkt teilnehmen zu können. Aus diesem Grund hat das Unternehmen die modernste Überwachungszentrale für Stromverbrauch in Rumänien aufgebaut: Auf wandgrossen Bildschirmen im Verwaltungsgebäude sehen die Verantwortlichen, welcher Kunde im Moment wie viel Strom bezieht. So lassen sich exaktere Prognosen erstellen und die Ressourcen besser nutzen. «Unsere Zentrale ist so ausgelegt, dass sie nach der Marktöffnung ins europäische Handelssystem eingebunden werden kann», freut sich Maybud.

Rumänien – ein Land voller Chancen. Wie steht es mit den Risiken? Zum Beispiel Korruption? Auf der neusten Rangliste von «Transparency International» der wenigsten korrupten Staaten erreicht das Land nur gerade den 87. Rang – weit hinter allen EU-Staaten. «Ein grosses Problem», bestätigt Maybud: «Korruption hat in der Gesellschaft auf allen Ebenen seit Jahrzehnten Tradition. Wer eine Prüfung bestehen möchte, nimmt bei seinem Lehrer bezahlte Privatstunden. Wer in einem Spital besser behandelt werden will, zahlt unter der Hand.» Wenn man bedenke, dass Lehrer und Ärzte offiziell 200 bis 300 Euro im Monat verdienen, erstaune es nicht, dass sie ihre Positionen ausspielen, um etwas mehr zu erhalten. «Von ihren miserablen Löhnen können die meisten Leute nicht überleben», sagt Maybud. Er findet es noch zu früh, die neue Regierung zu beurteilen, die seit Dezember im Amt ist. «Immerhin sind die ersten Anzeichen sehr ermutigend. Doch ich mache mir keine Illusionen: Bis der Staatsapparat wirklich korruptionsfrei ist, wird noch viel Zeit vergehen.»

Insgesamt aber zieht Roy Maybud eine positive Bilanz der zwei Jahre, die er teilweise in Rumänien lebt. Als klar wurde, dass er immer mehr Zeit bei Energy Holding verbringen würde, beschloss Frau und Tochter, für 18 Monate mitzukommen. «Bukarest bietet alles, was sich ein Expat und seine Familie wünschen können», sagt Maybud: «Das kulturelle Angebot ist umwerfend, die amerikanische Schule, die meine Tochter besucht, auf hohem Niveau. Und die Kriminalität ist tiefer als in mancher westlichen Stadt.» Sehnt er sich manchmal nach dem geregelten Leben in der Schweiz? «Ja und nein», bilanziert Maybud. «Die Schweiz ist die heile Welt, die ich zwischendurch brauche. Zum Arbeiten jedoch ist Rumänien eindeutig spannender. Hier investieren wir nicht nur in unser Business, sondern wir helfen dabei, ein ganzes Land aufzubauen. Das verschafft mir eine grosse Befriedigung.» //



Ukraine

Fläche: 603 700 km².

Bevölkerungszahl: 47,5 Mio.

Grösste Stadt: Kiew, 2,6 Mio. Einwohner.

Wachstum Bruttonationaleinkommen: 9,4% (2003), 12,5% (2004), 6,0% (2005).

Inflation: 5,2% (2003), 8,3% (2004), 8,1% (2005).

Arbeitslosenquote: 8,7% (2003), 8,6% (2004), keine Angaben (2005).

nicht, das der Vollzug jemals stattfindet. Die EU verlangt in diesem Punkt Handlungen. Die zu Unrecht innenpolitisch kritisierte und kurz vor der Abwahl stehende Regierung unter Simeon Sakskoburggotski gelobt schnelle Besserung.

Ein Pass für ein neues Leben

Trotz dieses Mankos gilt Bulgarien als das EU-reifste Land des Trios. Die wirtschaftlichen Kennzahlen sind viel versprechend. Die Begeisterung eines aufbrechenden Landes ist spürbar. Milen Velchev, junger Finanzminister und ehemaliger Investmentbanker in London, sagt: «Der Enthusiasmus

für die EU ist gross. Die Menschen sehen die Mitgliedschaft als einen Pass für ein neues Leben.» Dieses Hochgefühl könnte jedoch in der harten Realität der Europäischen Union nur zu schnell in Enttäuschung und später in Verdrossenheit münden. Es empfiehlt sich hierbei ein Blick auf einige der jüngsten EU-Länder, auf die Slowakei, auf Tschechien oder Ungarn, wo die überhöhten Erwartungen des breiten Volkes zunächst enttäuscht worden sind. Sie leiden unter einem bekannten volkswirtschaftlichen Phänomen: Aufschwung mag vielleicht im Kopf beginnen, aber sicherlich nicht in der Briefftasche des kleinen Mannes. «Europa wird nicht kommen, um unsere Strassen zu kehren», hat denn auch Meglena Kunewa, die Europaministerin Bulga-

Kiew, die Hauptstadt der Ukraine, der einstigen Kornkammer Europas, liegt von Berlin aus gesehen näher als Paris.

riens, kürzlich in einem Interview ihre bulgarischen Landsleute gewarnt. Dieselbe Botschaft liesse sich in der noch weit zurückstehenden Ukraine verbreiten, in jenem Land der 47 Millionen Menschen, über das man so wenig weiss und das dennoch so modern ist und im Westen mit seiner im letzten Dezember medienwirksam inszenierten «orangenen Revolution» eine vorübergehende Aufregung hat entstehen lassen. Doch das ist nicht neu. Joseph Roth, der grosse Flaneur, Feuilletonist und galizische Literat, geboren im ukrainischen Provinznest Brody, schrieb schon am 13. Dezember 1920 im 12-Uhr-Blatt der «Neuen Berliner Zeitung»: «Manchmal wird eine Nation modern. Griechen und Polen und Russen waren es eine Zeit lang. Nun sind es die Ukrainer.» Brody liegt übrigens am äusseren, westlichen Ende der Ukraine. Seit Roth weiss man: Hier ist die Mitte Europas. //

Am Ball.

Wie ein kleines Walliser Dorf den Wettkampf um die Gunst der Golfprofis und Sponsoren gewinnt. Und alle daran verdienen.

Text: Kaspar Meuli
Fotos: Nick Spoerri

Der Abend vor dem Omega European Masters in Crans-Montana ist den Golfprofis heilig. Keine Verpflichtungen, kein Rummel – einfach entspannt zusammensitzen. Treffpunkt ist die Memphis Bar mitten im Dorf. Ein Jazz-Trio sorgt für Stimmung und die Organisatoren des Turniers achten darauf, dass die Spieler unter sich bleiben. An diesem Abend dürfen sich die Akteure des Golfzirkus als grosse Familie fühlen. Und wenn dieses Gefühl irgendwo seine Berechtigung habe, dann hier im Wallis, meint Yves Mittaz. Der dynamische Enddreissiger ist Vice President der Sportvermarktungsagentur IMG in Neuenburg und einer der beiden organisatorischen Köpfe des Gross-Events. Er ist überzeugt: «Es gibt keinen anderen Ort auf der Welt, wo man am Nachmittag vor dem Turnier die internationalen Golfstars mit ihren Kindern auf dem Spielplatz herumtollen sieht.»

Landluft und Dorfleben als Erfolgsstrategie

Das European Masters in Crans, darin sind sich Spieler, Besucher und Golfjournalisten einig, zeichnet sich vor allem durch eines aus: seine einmalige Atmosphäre. Da ist das Panorama der versammelten Walliser Vier-

tausender, orchestriert vom Gebimmel von Kuhglocken, das von den Weiden der Umgebung herüberklingt. Doch vor allem ist da die unmittelbare Nachbarschaft von Austragungsort und Golfplatz. So viel Lebensqualität hat auf der europäischen Profi-Tour Seltenheitswert. Beim Open de France in Paris zum Beispiel werden die Spieler von ihren Hotels mit dem Bus eine Dreiviertelstunde zum Turnier gefahren. Da bleibt die Familie lieber gleich zu Hause. «Auf der Hochebene von Crans jedoch», schwärmt der südafrikanische Stargolfer Ernie Els, «herrscht Ferienstimmung.» Kein Wunder, reiste die Nummer zwei der Weltrangliste im vergangenen Jahr samt Gattin Samantha und den Kindern Liezl und Ben an.

Der Eindruck, beim Abstecher in die Schweizer Berge handle es sich im Grunde genommen um eine Verlängerung der Sommerferien, wird von den Organisatoren des European Masters geschickt geschürt. Angefangen beim Turnierdatum Anfang September über Ausflüge für die Angehörigen zu touristischen Highlights bis zum Kinderhort. «Crans muss der Ort sein, an dem die Spieler gerne spielen», sagt Yves Mittaz. Nicht ausserordentliche Verdienstmöglichkeiten sollen die Cracks ans Turnier binden, sondern angenehme Erinnerungen. Eine Strategie, die zu funktionieren scheint. Das Turnier zählte in Sachen Preisgelder vor

zehn Jahren noch zu den fünf höchstdotierten in Europa. Unterdessen ist Crans – mit einer Preissumme von EUR 1,6 Millionen im vergangenen Jahr – nur noch Mittelmass. Doch dem Aufgebot an Weltklassem Spielern tat dies keinen Abbruch. Im Gegenteil: 2004 war so viel Golfprominenz versammelt wie nie zuvor. «Eigentlich fehlt nur noch Tiger Woods», titelte die «Berner Zeitung» euphorisch.

Auch für Besucher ist Crans attraktiv. «Die Einbettung ins Dorf ist für das Prestige des Turniers von grösster Bedeutung», sagt Iso Niedermann, Chefredaktor des Golfmagazins «Drive». «In Crans sind die Zuschauer vier Tage lang mit den Spielern zusammen – das ist das eigentliche Markenzeichen des Turniers.» Eine Symbiose, die dem ehemaligen Bauerndorf Geld in die Kassen spült. Der Anlass, so hat IMG ermittelt, bringt Crans jährlich zwischen CHF 12 und 14 Millionen ein. Zusätzlich profitiert die Feriendestination dank internationalem Medien-echo von Gratiswerbung im Wert von mehreren Millionen.

Präsident und Werber in Personalunion

Die treibende Kraft hinter dem European Masters ist seit Jahrzehnten Gaston Barras, der mittlerweile 74-jährige Doyen des



Schweizer Golfsports. Wo sieht er das Erfolgsrezept des Turniers, das in diesem Jahr zum 59. Mal ausgetragen wird? Seine Statements kommen Schlag auf Schlag: «Motiviert sein muss man!», «Bei uns gibt es den Einsatzwillen, der andernorts fehlt!» und: «Wir sind ein perfekt eingespieltes Team – drei, vier Leute, da braucht es keine langen Sitzungen!»

Der joviale OK-Präsident des European Masters verkörpert gewissermassen persönlich den Erfolg des Turniers. Der Selfmademan wurde zusammen mit seiner Immobilienagentur im Boom der 60er und 70er Jahre gross. Damals setzte das ländliche Hochplateau mit Super-Crans, einem 17-stöckigen Betonturm, neue Massstäbe und wurde zur In-Destination des Jets. Barras, der begnadete Charmeur, der zwar keine Fremdsprachen spricht, aber Gott und die Welt kennt, rührte unermüdlich die Werbetrommel. Zum Beispiel in Saudi-Arabien, wo er – unter anderem – den damaligen Ölminister Scheich Jamani überredete, sich in Crans niederzulassen. Die Überzeugungskünste des Immobilienhändlers, bei denen zweifellos auch steuerliche Aspekte eine Rolle spielen dürften, verfangen auch im Golfmilieu. Gleich mehrere Spitzenspieler erwarben dank

Barras' Vermittlung in den letzten Jahren Ferienwohnungen in Crans. So etwa der australische Jungmillionär Adam Scott oder der spanische Star Sergio Garcia, der – so viel Klatsch sei erlaubt – kurze Zeit mit Martina Hingis liiert war. Offensichtlich scheint Gaston Barras ein besonderes Geschick dafür zu haben, Geschäfte einzufädeln, die allen nützen: Wenn einige der weltbesten Spieler eng mit Crans verbunden sind, profitiert davon natürlich auch das Turnier.

Event Marketing – Profis ziehen die Fäden

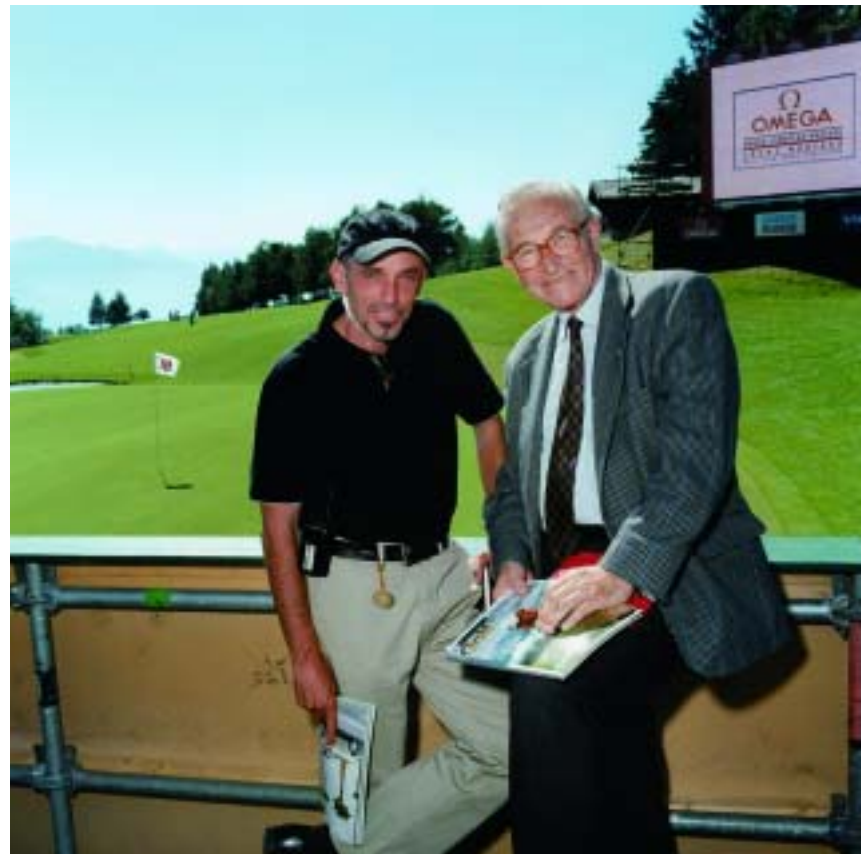
Das European Masters ist vom finanziellen Aufwand her eine der grössten Sportveranstaltungen der Schweiz und steht auch für hochprofessionelles Sportsponsoring. Die Rechte am Turnier gehören zu je 25 Prozent Gaston Barras und dem Golf-Club Crans-sur-Sierre. Die andere Hälfte hält die internationale Vermarktungsagentur IMG, eine Pionierin in der Verschmelzung von Sport und Business. Weltweit beschäftigt die vom legendären, «godfather of sports marketing» Mark McCormack gegründete Agentur 2000 Mitarbeiter. Fünfzehn davon arbeiten in der Schweiz, wo sie nicht nur beim European Masters, sondern auch bei Grossanlässen

wie der Tour de Suisse die Fäden ziehen. Umsatzzahlen nennt der Sportvermarkter keine, die einzige Summe, die sich IMG-Mann Mittaz entlocken lässt: Das Budget des Golfturniers von Crans beträgt CHF 8,5 Millionen, 70 Prozent davon laufen über IMG. «Das Schwierigste im Sportsponsoring ist abzuschätzen, wie viel ein Event wirklich wert ist», sagt Yves Mittaz. «Es gilt den Punkt zu treffen, an dem der Sponsor genau das erhält, was er für den bezahlten Preis erwartet.» IMG hat alles Interesse, dieses Spiel möglichst auszureizen, denn die Agentur ist an den Sponsorengeldern beteiligt, die sie im Auftrag des Turniers an Land zieht.

Die Gewinne, die der Anlass erwirtschaftet, werden in die Infrastruktur investiert. Bei einem Golfplatz, der im nächsten Jahr seinen 100sten Geburtstag feiert, fällt da einiges an. 1997 war es an der Zeit für ein komplettes Redesign. Die Aufgabe übernahm Golflegende Severiano Ballesteros – ein Freund von Gaston Barras und mehrmaliger Crans-Sieger. Nun trägt der Kurs den Namen seines Erneuerers. 1993 übrigens vollführte Ballesteros den berühmtesten Schlag in der Geschichte des Turniers: Er zauberte den Ball aus einer hoffnungslosen Lage über die Mauer des Schwimmbads

Die Einbettung ins Dorf ist für das Prestige des Turniers von grösster Bedeutung: In Crans sind die Zuschauer vier Tage lang mit den Spielern zusammen.





Die beiden organisatorischen Köpfe in Crans: Event-Vermarkter Yves Mittaz (links) und Gaston Barras, Immobilienhändler und Doyen des Schweizer Golfsports.

Ein besonderes Geschick, Geschäfte einzufädeln, die allen nützen.

ans 18. Green. Wo damals der Ball an der Mauer lag, steht heute ein Gedenkstein mit Inschrift.

In diesem Umfeld singt kein Vogel umsonst

Spieler wie Ballesteros, deren Ausstrahlung über den Kreis der Golfaficionados hinausreicht, sind selten. Dementsprechend werden die Topshots von den Veranstaltern umworben. Damit die Publikumsmagneten überhaupt antreten, ist es auch in Crans nicht mit der schönen Aussicht und der familiären Atmosphäre getan. «In diesem Milieu», sagt Gaston Barras, «singt kein Vogel umsonst.» Will heissen: Obwohl von der Profigolfer-Vereinigung PGA untersagt, zahlen die Veranstalter grosse Summen für das blosses Erscheinen der Spieler. In Crans sind es zwischen CHF 400 000 und CHF 1 Million pro Turnier. Strategie Mittaz: «Wir machen keine Werbung. Das Geld, das wir dadurch sparen, stecken wir lieber in ein paar prominente Spieler – dann schreibt die Presse ganz automatisch über das Turnier.»

Seit 2001 ist der Titelsponsor des Events Omega. Die Uhrenfirma brachte gewichtige Golf-Investments mit: Sponsoringverträge mit den beiden Cracks Ernie Els und Sergio Garcia. Da verstand es sich von selbst, dass die hochbezahlten Werbebotschafter auch am Omega European Masters anzutreten hatten. Vom kommenden Jahr an ist dies nicht mehr selbstverständlich, denn Omega zieht sich aus Crans zurück, 2006 setzt die Tochter des Swatch-Konzerns im Sportsponsoring ausschliesslich auf Olympia. Die weiteren Sponsoren des European Masters, wie PricewaterhouseCoopers oder Credit Suisse, sind vor allem an der Gastgeberrolle interessiert, die sie in Crans spielen können. Man nutzt die Gelegenheit, wichtige Kunden – meist begeisterte Golfer – einzuladen und Ihnen exklusive Erlebnisse zu bieten. «Unser Anlass ist eine einmalige Möglichkeiten zur Beziehungspflege», sagt Yves Mittaz. Die Organisatoren wissen ganz genau, wie attraktiv ihr Turnier als Marketing-Instrument zur Kundenbindung ist. Wohl deshalb geben sie sich über den Abgang ihres grössten Sponsors Omega gelassen. Und selbst wenn die Omega-Vertragsspieler künftig vielleicht wegblie-

ben, so sei dies wohl zu verschmerzen: «Wir haben aus Crans ein Événement gemacht, bei dem es nicht nur um Golf geht», unterstreicht Mittaz. «Die Zuschauerzahlen sind stetig gewachsen, ganz gleich welche grossen Namen gerade auf dem Programm standen.»

Ob Crans tatsächlich nichts an Attraktivität einbüsst, wenn die handverlesenen Golfstars in Zukunft ausbleiben sollten, wird sich zeigen. Sicher aber haben exklusive Sportanlässe auch weiterhin Magnetwirkung. In der Schweiz, so schätzt die Branche, werden jährlich zwischen CHF 300 und 400 Millionen ins Sponsoring investiert. Rund 70 Prozent davon fließen in den Sport. Und dies ist wohl erst der Anfang: In den USA wird längst mehr Geld im Event- und Sponsoringbereich ausgegeben als in den klassischen Werbekanälen Zeitung und Fernsehen. Der Schweiz steht diese Entwicklung noch bevor. //



Neu eingerichtete Labors erlauben eine bessere Bekämpfung von HIV/AIDS und Tuberkulose. Mütter aus gefährdeten Randgruppen werden kostenlos beraten.

Moldawien: Kostenlose Behandlung und gezielte Prävention.

In Moldawien breitete sich HIV/AIDS erst spät, – dafür aber im Eiltempo aus. Erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre wurden die ersten Infektionen gemeldet, dann stieg die Prävalenz zwischen 2001 und 2003 um knapp 10 Prozent, heute sind 0,2 Prozent der erwachsenen Bevölkerung betroffen. Auch die Tuberkulose forderte in Moldawien Opfer: 2002 wurden 98,1 Erkrankungen und 15,6 Todesfälle je 100 000 Einwohner gemeldet – bei einer Gesamtbevölkerung von 4 Millionen.

Um diesen beiden Krankheiten zu begegnen, entschied Moldawien, eine kostenlose antiretrovirale Therapie einzuführen. Ausserdem wurden für gefährdete Bevölkerungsgruppen Untersuchungs-, Beratungs- und Präventionsprogramme initiiert. Damit war das kleine Land zwischen der Ukraine und Rumänien der erste Nachfolgestaat der früheren Sowjetunion, der sich für kostenlose Behandlung und gezielte Prävention stark machte. Unterstützt werden die Programme durch Mittel des Global Fund, die im März 2003 zugesagt wurden. Mit Erfolg: Allein mit Beratungen und HIV-Untersuchungen wurden bisher 408 738 Personen erreicht.

Eine speziell eingerichtete Koordinations-, Abwicklungs- und Überwachungsstelle im moldawischen Gesundheitsministerium verteilt die Gelder und koordiniert die

Programme. Rund USD 5 Millionen sind in den vergangenen zwei Jahren direkt in den Kampf gegen HIV/AIDS und Tuberkulose geflossen.

Die Koordinierungsstelle fördert zudem die Bemühungen des Landes, mit einer noch breiteren Kampagne gegen HIV/AIDS vorzugehen. Zu den Aufgaben der Koordinationsstelle gehören zum Beispiel die Steuerung des AIDS-Programmes der Weltbank (USD 5,5 Millionen) und eines von USAID finanzierten Tuberkuloseprojekts (USD 4 Millionen). Eine bessere Bekämpfung von HIV/AIDS sowie Tuberkulose wird auch durch den Ausbau der Laborkapazitäten möglich gemacht: Insgesamt wurden bisher

57 Mikroskopiezentren und vier Referenzlabors eingerichtet. Dadurch konnte die Früherkennung von neuen Tuberkulosefällen deutlich erhöht werden: von unter 1 Prozent im Jahr 2000 auf über 50 Prozent.

Für den Global Fund aktiv

Um sicherzustellen, dass die Mittel des Global Fund in die richtigen Kanäle fließen und die finanziellen Transaktionen überwacht und dokumentiert werden, sind auf der ganzen Welt Vertrauenspersonen – Local Fund Agents (LFA) – verpflichtet worden. PricewaterhouseCoopers hat diese Aufgabe in zahlreichen Ländern der Welt, darunter auch Moldawien, übernommen. //



Als erstes Nachfolgeland der ehemaligen Sowjetunion begegnet Moldawien HIV/AIDS und Tuberkulose mit kostenloser antiretroviraler Therapie und Prävention.

ceo*

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



James J. Schiro
«Der Aufschwung
der Zurich wurde von
unserem Fokus auf
das Versicherungs-
geschäft getragen.»

06



Giorgio Behr
«Strategisch gesehen
spricht vieles
dafür, sich auf seine
unternehmerische
Stärke zu fokussieren.»

08



Matthew Robin
«Wir konzentrieren uns
gezielt auf bestimmte
Märkte und Produkte,
so können wir mit dem
Markt Schritt halten.»

10