

ceo*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Nov./Dez. 2005

Spezialisten. Viele Schweizer Firmen sind gross in der Nische. Und oft Weltklasse. CERN. Denkfabrik für brillante Wissenschaftler – Herausforderung für Manager. Givaudan. Imperium der Aromen und Düfte. Eine Erfolgsgeschichte für die Sinne.



Herausgeber: PricewaterhouseCoopers AG ceo Magazin, Birchstrasse 160, 8050 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 46: Huber/laif, Seite 3: Andreas Teichmann, Seite 5: Courtesy Givaudan, Seite 25: Markus Bertschi, Seite 30, 35: Marc Wetli, Seite 44: Kristensen/laif, Seite 45: Michael Freeman/Corbis/ RDB, Seite 47,49: Martin Ruetschi/Keystone, Seite 48: Raphaël Yoshitomi

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 30 000

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



Bei den zahlreichen wirtschaftspolitischen Entscheidungen, die in der Schweiz anstehen, sollte die Bewahrung und die Förderung der Stärken des Standortes stets im Auge behalten werden.

Dr. Markus R. Neuhaus,
CEO PricewaterhouseCoopers, Switzerland

In den letzten drei Ausgaben des ceo* haben wir über aufstrebende Regionen in der Welt berichtet. Auch in diesem Magazin wird ein zukunftssträchtiger Markt beleuchtet: die Schweiz. Eine Besonderheit der Schweizer Wirtschaft sind die zahlreichen Unternehmen, die sich eine Nische geschaffen haben, in der sie zur absoluten Weltspitze gehören. Es lohnt sich, die Eigenheiten und Gemeinsamkeiten dieser sehr erfolgreichen Spezialisten kennen zu lernen. Und es ist zu hoffen, dass die meist privat geführten Nischenplayer rechtzeitig die Planung der Nachfolge im eigenen Unternehmen angehen. Ein Thema, das grosse Risiken birgt, wie eine aktuelle Studie aus unserem Hause zeigt, die in diesem ceo* vorgestellt wird.

Nischen erschliessen als Stärke

Auch für den Wirtschaftsstandort Schweiz ist die Fähigkeit, Nischen zu erschliessen, eine überlebenswichtige Stärke.

Die geringe Grösse des Heimmarktes und das Fehlen von eigenen Rohstoffen lassen keine andere Wahl. Bei den zahlreichen wirtschaftspolitischen Entscheidungen, die in der Schweiz anstehen, sollten die Bewahrung und die Förderung der Stärken des Standortes stets im Auge behalten werden.

Öffnung als Standortfaktor

Die angelsächsisch geprägten Spielregeln der globalisierten Wirtschaft sind ein Faktum. Es bleibt aber viel Spielraum, welcher gerade von einem Kleinstaat wie der Schweiz innovativ und zukunftsgerichtet genutzt werden soll. Es ist die Aufgabe jedes Staates, seiner Wirtschaft, seinem Kapitalmarkt und letztlich seiner Bevölkerung gute, ja die besten Voraussetzungen für den internationalen Wettbewerb zu schaffen.

Dies bedeutet nicht das Festigen von Trutzburgen, im Gegenteil, es bedeutet Öffnen, Chancen schaffen, Chancen ermöglichen. Das Schweizervolk hat in der Abstimmung über die Ausdehnung der Personenfreizügigkeit auf die neu der EU beigetretenen Staaten eindrucksvoll bewiesen, dass sich ein neues Bewusstsein entwickelt hat: Das Nutzen von Chancen kann auch eine Öffnung erfordern.

Durch Öffnung nach aussen fliessen neue Visionen, neue Ideen zu. Und daraus entstehen Innovationen, die häufig die Basis des Geschäftsmodells von Nischenstars sind. Die hohe Dichte an Nobelpreisträgern und Patenten in der Schweiz ist auch Resultat dieses Zustroms begabter Menschen. Sie ist ein wichtiger Standortfaktor. Einrichtungen wie das CERN in Genf, dessen in die Zukunft weisendes, aufregendstes Projekt in diesem ceo* vorgestellt wird, leisten einen wichtigen Beitrag zu einem innovationsfördernden Klima. Innovationen entstehen aber auch vor allem dann, wenn Menschen aufeinander treffen, um sich auszutauschen und persönliche Erfahrungen weiterzugeben. Die Basis solcher Begegnungen sind Netzwerke. Auch davon ist in diesem ceo* die Rede. Und auch dies – die Dichte der Netzwerke – ist eine Stärke der Schweiz.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Markus R. Neuhaus



Susy Brüscheweiler, CEO SV Group, schreibt im ceo* Forum: «Ein Netzwerk bekommt man nicht geschenkt: Es bedarf persönlichen Engagements und Aufbauarbeit.»

06



Peter Lorange, Präsident des IMD, schreibt im ceo* Forum: «Eine gute Möglichkeit, Kompetenzen zu erneuern, bieten Learning Networks – Verknüpfungen zu anderen Unternehmen, zu Forschungseinrichtungen und zur Wissenschaft.»

08



Doris Portmann, höchste Frau der Schweizer Armee, schreibt im ceo* Forum: «Wir können und sollten Teile verschiedenster Netzwerke sein. Jedes der Netzwerke ist einmalig und bringt Kontakte zu immer wieder anderen Menschen.»

10



Lars Hinrichs, CEO des Open Business Club (openBC), schreibt im ceo* Forum: «Je mehr man bereit ist, Kontakte mit anderen zu teilen, umso positiver wirkt dies auf einen selbst zurück. Denn durch Teilen vervielfältigen sich die Kontakte.»

12

pwc spektrum

M&A-Transaktionen: Durch erhöhte Anforderungen nationaler und internationaler Regulatoren wird die Analyse potenzieller Akquisitionsziele immer komplexer.

27

Private Banking: Der Kampf um neue Kunden und Vermögen wird in Zukunft noch härter geführt werden. Das zeigt die Studie «PwC Global Private Banking/Wealth Management Survey 2005».

30

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

32

Nachfolger gesucht! Eine neue Studie zeigt auf, dass die immer komplexeren und zeitaufwendigen Nachfolgelösungen stark unterschätzt werden.

33

Neue Steuer-Erlasse: Wer sein Wertpapierportefeuille im Rahmen der privaten Vermögensverwaltung verwaltet, muss damit rechnen, dass Kapitalgewinne als Einkommen aus gewerbmässigem Wertpapierhandel besteuert werden.

36

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

37



Trend. Der Genfer Professor Klaus Scherer über Entscheidungsfindung: «Heute wird zunehmend erkannt, dass die perfekte Rationalität eine theoretische Extremsituation ist, die gar nicht funktionieren kann.»

24

Nischenplayer. Weltklasse made in Switzerland: Viele Schweizer Unternehmen sind im Kleinen gross. Die Erfolgsrezepte von Ricola, Maxon Motor und Abacus.

14



CERN. Die Kunst der Beschleunigung: Die Wissenschaftler des CERN bauen zurzeit die komplizierteste Maschine der Welt. Und bekamen Budgetkürzungen und ein Minus von CHF 600 Millionen in den Griff.

38



Givaudan. Imperium der Düfte und Aromen: Mit einem Umsatz von CHF 2,7 Milliarden ist die Genfer Firma weltweit die Nummer eins im Markt der Genüsse.

44

Globale Partnerschaft. Für den Global Fund ist PricewaterhouseCoopers in Indonesien aktiv: Der Inselstaat kämpft gegen die Folgen des Tsunami, gegen HIV/AIDS, Tuberkulose und Malaria.

50

Susy Brüscheweiler: Für viele Entscheidungsträger steht Netzwerk als Synonym für unkomplizierten Austausch. Den bekommt man aber nicht geschenkt – es bedarf persönlichen Engagements und Aufbauarbeit.

Susy Brüscheweiler ist seit 1995 Firmenchefin des Dübendorfer Cateringunternehmens SV Group mit 7000 Angestellten und 523 Millionen Franken Umsatz (2004).

Die Frage, ob Netzwerke Schmier- oder Hemmstoff der Wirtschaft sind, wird immer wieder diskutiert. Sie ist aber falsch gestellt. Netzwerke sind weder aus der Wirtschaft noch aus der Politik wegzudenken. Sie sind Teil der Tatsache, dass ohne Beziehungen zwischen Menschen nichts läuft. Dass sich für die vielfältig vorhandenen Beziehungsgeflechte in neuerer Zeit der doch recht technisch und proper klingende Begriff Netzwerke etabliert hat, ist nicht weiter erstaunlich: Beziehungsaufbau und -pflege mündeten in der Vergangenheit gerne in verfilzte Strukturen und schafften kuriose Muster. So reichte gemeinsam durchlebte Militär- oder Studienzeit aus, sich im grossen Stil Ämter und Aufträge zuzuschancen und persönliche Kontakte spielen zu lassen, um zu Privilegien zu kommen. Solches Gebahren ist im Zeitalter der Globalisierung, der Leistungs- und Informationsgesellschaft völlig anachronistisch – und es ist auch am Verschwinden. Über das Zustandekommen von Verträgen entscheiden heute viel eher Aspekte wie Wettbewerbsfähigkeit, Leistungsausweis und Kompetenz. Über entsprechende Qualitäten zu verfügen ist das eine. Dafür zu sorgen, dass diese im Markt auch bekannt sind und geschätzt werden, ist für mich Sinn und Zweck von Netzwerken.

Als ich hier vor zehn Jahren die Position der CEO übernommen habe, stellte ich fest, dass zwischen dem, was das Unternehmen zu bieten hatte, und dem, wie es von aussen wahrgenommen wurde, grosse Abweichungen bestanden. Es haben Beziehungen gefehlt, sowohl zur Politik als auch zur Privatwirtschaft. Das zu ändern, empfand ich als eine meiner vordringlichsten Aufgaben.

Ich besuchte und besuche Veranstaltungen, die mir geeignet erscheinen, SV Group als modernes, innovatives und leistungsfähiges Unternehmen bekannt zu machen. Ich halte Referate, beziehe Stellung, beantworte Fragen. Ich gebe damit dem Unternehmen ein Gesicht und stehe persönlich ein für seine Glaubwürdigkeit. Netzwerke eignen sich vorzüglich für die Öffentlichkeitsarbeit und lassen sich darüber hinaus auch qualifizieren als Instrumente der Kundenbindung und -pflege: Denn wo ich teilnehme, stehen oft auch bestehende oder potenzielle Kunden auf der Gästeliste.

Das Netzwerken hat meinen Geschäftsalltag verändert: Dem einen CEO komme ich respektive SV Group in den Sinn, wenn er einen Event organisiert haben will. Einen anderen kann ich anrufen, um ein Anliegen zu besprechen, ohne dass ich erst lange erklären muss, wer ich bin und wofür ich stehe. Einem dritten kann ich ein E-Mail schicken mit der Bitte, sich einen Vorschlag von uns mal anzuschauen. Das alles garantiert natürlich noch lange keinen Auftrag, aber zumindest eine Prüfung des Angebots. Zentral im Zusammenhang mit Netzwerken war, ist und bleibt der Aspekt der Zugehörigkeit. Aber auch das hat sich inhaltlich über die Zeit stark verändert. Stand früher

oftmals die reine Egopflege im Vordergrund, steht der Begriff Netzwerk heute für viele Entscheidungsträger als Synonym für «unkomplizierten Austausch». Den bekommt man nicht geschenkt, sondern es bedarf persönlichen Engagements und Aufbauarbeit. Ich erinnere mich gut an die erste Veranstaltung, die ich besucht habe. Es war eine Einladung zu Apéro-Referat-Nachtessen und ich kam ein bisschen später, weil ich nicht die Erste sein wollte. Im Foyer standen die Herren – sie machen auch heute noch die grosse Mehrheit aus – in Gruppen zusammen, Glas in der Hand, in Gespräche vertieft, unter sich. Da musste ich mir schon einen «Schupf» geben und auf die Leute zugehen. Meine Kontaktfreudigkeit hat mir dabei sicher sehr geholfen. Seither habe ich unzählige Veranstaltungen besucht – als Teilnehmerin und immer öfter auch als Referentin. Inzwischen kennt man mich, die Einladungen kommen zahlreich. Ich nehme diejenigen an, die mir als Plattform für SV Group geeignet scheinen. Wenn mich das Thema einer Veranstaltung zudem persönlich interessiert oder wenn ich dort auf Menschen treffe, mit denen ich unterdessen auch freundschaftlich verbunden bin, umso besser, aber grundsätzlich gehört Netzwerken einfach zu den Aufgaben, die ich als CEO von SV Group wahrnehme. //

Foto: Mathias Braschler



Peter Lorange: Eine gute Möglichkeit, Kompetenzen zu erneuern, bieten Learning Networks – Verknüpfungen zu anderen Unternehmen, zu Forschungseinrichtungen und zur Wissenschaft.

Professor Peter Lorange ist Präsident des IMD (International Institute for Management Development) in Lausanne und Inhaber des Nestlé-Lehrstuhls für Strategie am IMD.

Nachhaltiges und profitables Wachstum ist in einem sich dynamisch verändernden Umfeld für zahlreiche Unternehmen heute die zentrale Herausforderung. Chancen im Markt sind vergänglich, Strategien schnell überholt oder veraltet. Lediglich die Kernkompetenzen eines Unternehmens sind – falls sie laufend weiterentwickelt werden – eine dauerhafte Basis für Wachstum. Eine gute Möglichkeit, diese Kompetenzen zu erneuern, bieten Verknüpfungen nach aussen – zu anderen Unternehmen, zu Forschungseinrichtungen und zur Wissenschaft. Solche Verknüpfungen können ein Netzwerk bieten, das für alle Teilnehmer langfristig wertschöpfend ist.

Die zahlreichen Wissensallianzen des IMD demonstrieren, welche Wachstumsmöglichkeiten durch eine erfolgreiche Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft geschaffen werden können: Das IMD arbeitet mit 160 meist multinationalen Unternehmen aus der ganzen Welt zusammen und kann so ein umfassendes Learning Network unterhalten. In dieses Netzwerk bringt das IMD Forschungsergebnisse aus den verschiedensten Bereichen ein, die für die Unternehmen aktuell sind. Von den Unternehmen kommt wiederum wertvolles Feedback aus der Praxis. Ein Learning Network ist keine Einbahnstrasse, sondern funktioniert durch Geben und Nehmen in beide

Richtungen. So gesehen ist das IMD eine Art globaler Marktplatz, der es ermöglicht, dass Führungskräfte von der Wissenschaft und voneinander lernen.

Um innerhalb eines Learning Network praxisnah zu einem Kompetenzaufbau beitragen zu können, muss das IMD mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Themen und Problemstellungen der Wirtschaft vertraut sein. Selbst bei einer sehr engen Zusammenarbeit im Rahmen des Network und trotz erheblicher Investitionen in etwa siebzig Forschungsprojekte kann das Institut nicht alles Wissen selber generieren. Deshalb gibt es strategische Allianzen mit anderen Hochschulen wie der EPF in Lausanne und der ETH in Zürich – und somit ein zusätzliches, komplexes Kooperationsnetz.

Entscheidend für den Erfolg eines solchen grossen und komplizierten Netzwerkes ist, ob es gelingt, das benötigte Wissen zu mobilisieren. Hierzu bedarf es erstens interner Massnahmen am Institut und zweitens einer Steuerung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen. Das IMD hat intern die Hochschulabteilungen abgeschafft.

Die Lehr- und Forschungsaufgaben werden stattdessen von interdisziplinären Teams wahrgenommen. Stark vereinfacht wurde auch das System der akademischen Titel – eine solch klassische Hierarchie würde echtes Networking nur erschweren. Die Kooperation aller Beteiligten setzt voraus, dass alle Beiträge zu Forschung und Lehre sachlichen Erfordernissen entsprechen. Deshalb müssen die akademischen Mitarbeiter im Wertschöpfungsprozess ihre eigenen – auch aus Sicht der Learning-Partner sinnvollen – Rollen übernehmen. Wer seinen Beitrag nicht mehr

leisten kann, wird aufgefordert, das IMD zu verlassen.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Steuerung der Kooperation innerhalb des Learning Network richtet das IMD zusammen mit den Partnern Teams ein, denen Forscher und leitende Mitarbeiter der Hochschule angehören. Auch bei den Unternehmen, mit denen das IMD kooperiert, wird der Teamansatz gefördert. Damit sind die Kontakte nicht mehr auf bestimmte leitende Personen beschränkt, sondern es entsteht ein ganzes Beziehungsgeflecht. Die Teams widmen sich dann gemeinsam den verschiedenen Problemstellungen, zum Beispiel den unternehmerischen Herausforderungen, der Mitarbeiterentwicklung oder dem Wissensmanagement innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens. Die Teams versuchen, schnellstmöglich erste Erfolge aus dieser Kooperation zu realisieren – verlieren dabei aber das langfristige Potenzial dieser Lernprozesse nie aus dem Auge. Deren Nutzung erfordert beim IMD und beim jeweiligen Unternehmen einen grösseren Entwicklungsaufwand – ein Weg, der gemeinsam in mehreren Etappen angegangen wird.

Durch die Mobilisierung von vielen Stakeholdern und das freie Zusammenwirken von verschiedensten und unterschiedlichen Kompetenzen sind alle Teilnehmer des Network in der Lage, kreativer zu werden, aktiver an Fragestellungen heranzugehen und sich laufend weiterzuentwickeln. So können alle Beteiligten gewinnen! //

Foto: Markus Bertschi



Doris Portmann: Wir können und sollten Teile verschiedenster Netzwerke sein. Jedes der Netzwerke ist einmalig und bringt Kontakte zu immer wieder anderen Menschen.

Brigadier Doris Portmann (52) ist seit 1998 die höchste Frau der Schweizer Armee und Chefin Frauen der Armee.

In unserer vernetzten Welt stellt sich manch eine und manch einer die Frage, ob persönliche Netzwerke überhaupt noch sinnvoll seien und ob die dafür aufgewendete Zeit nicht schlauer im virtuellen Netzwerk verbracht werden könnte. Die Jüngerinnen und Jünger der Google-Gemeinde sagen sich, dass sie überdies jederzeit Zugang zu allen Informationen dieser Welt hätten. Und trotzdem behaupte ich, persönliche Netzwerke sind auch heute wichtig, werden vielleicht immer wichtiger. Dabei sind sie nicht einfach da, um Informationen auszutauschen. Vielmehr dienen sie dazu, persönliche Kontakte zu knüpfen, Kontakte, die einem Zugang zu andern Menschen verschaffen, Kontakte, die vielleicht einmal zu Freundschaften führen, Kontakte, die beruflich wichtig sein können. Netzwerke entstehen nicht von selbst, es braucht Organisationen und Organisatoren, es braucht aber vor allem auch viel Zeit. Einmal im Jahr in einem bestimmten Netzwerk aufzutauchen, führt zu nichts. Vielmehr muss die eigene Persönlichkeit eingebracht werden, um dafür dann von den andern Persönlichkeiten profitieren zu können. Und dazu braucht es eben Zeit, Zeit, an den Meetings teilzunehmen, am Gehalt des Netzwerkes mitzuarbeiten, eben zu «networken».

Netzwerke gibt es in Hülle und Fülle: Parteien, die Armee, Service-Clubs und ähnliche

Institutionen, ERFAs, Selbsthilfegruppen, Vereine verschiedenster Ausrichtung. Dabei gibt es meiner Meinung nach kein Entweder-oder, sondern ein Sowohl-als-auch. Wir können und sollten Teile verschiedenster Netzwerke sein. Jedes der Netzwerke ist einmalig und bringt Kontakte zu immer wieder anderen Menschen.

Netzwerke sind meiner Meinung nach für Männer und Frauen gleich wichtig. In meinem Alltag erlebe ich leider aber immer wieder, dass Frauen Netzwerke eher ablehnen oder dann vor allem auch nicht sehen, dass «frau» gleichzeitig an mehreren Netzen hängen kann. Weshalb soll das Mitmachen in einer «gemischten» Offiziersgesellschaft das Teilhaben an einem Netzwerk unter Militärdienst leistenden Frauen konkurrenzieren? Warum verzichtet eine Frau auf den Eintritt in einen Service-Club, wenn sie glaubt, aus familiären Gründen keine Zeit dafür zu haben, ihr Göttergatte aber – ohne zu zögern – dem Ruf freudig folgt? Weshalb folgt die Starke Schillers Tell, wenn dieser meint, der Starke baue auf sich allein? Sie könnte zusammen mit andern Starken doch noch stärker werden!

Netzwerke werden in den Medien oft als Filz dargestellt. Mit dem Finger wird auf den Armeeobersten in der Chefetage einer Grossbank, der überdies Rotarier ist, gezeigt. Nur in Klammern: Es könnte durchaus auch mal eine Sie sein! Na und! Dieses Alphonse hätte wohl auch ohne Armee und Rotary-Club Karriere gemacht, die Netzwerke haben ihm aber vielleicht das eine oder andere Mal gewisse Vorteile gebracht. Durch Armee und Service-Club hat er Persönlichkeiten kennen gelernt, mit denen er dann beruflich Kontakte hatte oder leichter Kontakte knüpfen konnte. Vielleicht

wurde durch einen gemeinsamen Militärdienst zwischen zwei Verhandlungspartnern eine erste Vertrauensbasis geschaffen, die sich dann positiv auswirkte. Und vielleicht entstanden in diesen Netzwerken sogar persönliche Freundschaften, die den Beteiligten viel bringen. Überdies: Der moderne Manager und die erfolgreiche Unternehmerin arbeiten heute in der Schweiz, morgen in New York und übermorgen in Singapur. Überall dort finden sie in einem Service-Club persönliche Kontakte, die unter Umständen auch die Familie mit einbeziehen und das (Ein-)Leben am fremden Ort erleichtern. Sind diese Beispiele so negativ? Wohl kaum!

Es darf nicht vergessen werden, dass in verschiedensten Netzwerken auch Wissen vermittelt wird. Dieses Wissen kann sich auf einen bestimmten Bereich beziehen, zum Beispiel in einem beruflich orientierten Netzwerk oder in einer Partei. Es können aber auch die verschiedensten Themenbereiche zum Zuge kommen. So wird in einem Service-Club durch Vorträge über verschiedenste Materien orientiert. Vielleicht entdecken dann die Networkerin und der Networker ein bisher unbekanntes Thema, das zu vertiefen sich lohnt. Basis für ein neues Hobby, einen neuen Beruf?

Networking hat sehr viele positive Aspekte. Ich bin überzeugt, dass es sich für uns alle persönlich lohnt, uns in Netzwerke einzubringen und sie mitzutragen. Wir können unendlich viel davon profitieren! //

Foto: Gee Ly



D. PORTMANN

forum4. netzwerke

Lars Hinrichs: Je mehr man bereit ist, Kontakte mit anderen zu teilen, umso positiver wirkt dies auf einen selbst zurück. Denn durch Teilen vervielfältigen sich Kontakte.

Lars Hinrichs (28) ist CEO des Open Business Club (openBC), Europas führender Networking-Plattform für Kontaktmanagement im Internet. 2003 startete die Plattform mit 50 Mitgliedern. Heute hat sie 500 000 Nutzer aus über zweihundert Ländern.

Solange ich denken kann, habe ich mich mit Netzwerken beschäftigt. 1998, gleich nach der Schule, gründete ich meine erste Firma: «politik digital», ein Internet-Magazin für Politikberatung zum Thema Digitalität. Heute habe ich meine Lieblingsbeschäftigung zum Geschäft gemacht: Ich bringe Leute zusammen. Geht man von der These aus, dass jeder jeden über sechs Ecken kennt, haben wir alle potenziell eine riesige Menge von Kontakten, die wir anzapfen können. Jeder, der im Berufsleben steht, weiss, dass das grösste Geschäftspotenzial nicht in den bisherigen Kontakten liegt, sondern in denen, die einen Grad weiter entfernt sind. Je kürzer die Ketten zwischen Geschäftspartnern sind, desto wahrscheinlicher ist ein wirtschaftlicher Abschluss. Wir zeigen den Nutzern unserer Plattform, um wie viele Ecken herum sie mit anderen verbunden sind. Und ermöglichen ihnen, ihre Fäden selber zu ziehen. Wer kennt wen? Das ist es, was wir für unsere Mitglieder sichtbar machen. Je mehr man in das persönliche Netzwerk investiert, desto mehr kriegt man heraus. Und je mehr man bereit ist, die eigenen Kontakte mit anderen zu teilen, umso positiver wirkt dies auf einen selbst zurück. Denn durch Teilen vervielfältigen sich Kontakte.

Als wir am 1. November 2003 mit openBC starteten, hätten wir uns nicht träumen lassen, dass wir so schnell so massiv expandieren würden. Wir haben zehn bis fünfzehn Prozent monatliches Wachstum. Achtzig Prozent der Mitglieder gewinnen wir durch Nutzer, die uns weiterempfehlen. Mittlerweile sind wir Marktführer in Europa - und von weltweit dreihundert Social-Software-Anbietern das einzige profitable Unternehmen. Das Team in unserem Hamburger Hauptsitz besteht aus fünfzehn Mitarbeitern. Hinzu kommen zwanzig Country-Manager, die nach dem Franchise-Prinzip in verschiedenen Ländern vor Ort sind. OpenBC steht aktuell in sechzehn Sprachen zur Verfügung, so dass Mitglieder in ihrer jeweiligen Landessprache kommunizieren können: das erste Angebot dieser Art überhaupt. Neben professionellem Kontaktmanagement finden unsere Mitglieder auf openBC fast zweitausend Foren zu Fachthemen. Jedes Mitglied ist auf openBC mit einem beruflichen Kurzprofil vertreten. Welche Informationen sie zusätzlich weitergeben und wie offen sie mit ihren Kontakten sein wollen, entscheiden die Nutzer selber. Wir geben grundsätzlich keine Adressdaten heraus. Jeder Austausch auf der Plattform findet verschlüsselt über eine sichere Verbindung statt. OpenBC finanziert sich über den Verkauf von Premium-Mitgliedschaften. Durch die ständig anwachsende Mitgliederzahl kommen wir trotz der vergleichsweise niedrigen Gebühr auf einen sehr hohen akkumulativen Wert. Unser Angebot richtet sich global an Geschäftsleute - speziell an Unternehmer des mittleren und des Top-Managements. Unser Ziel ist es, bis 2007 zehn Millionen Nutzer unserer Technologie zu haben. Das Hauptwachs-

tum liegt momentan vor allem in Osteuropa und Asien. Wir wollen nicht in Konkurrenz treten zu persönlichen Kontakten über herkömmliche Business-Clubs. Sondern wir bieten eine hervorragende Ergänzung dazu an, indem wir eine neue technische Dimension ins Networking hineinbringen. Unsere Mitglieder profitieren vom digitalen Vorteil, vierundzwanzig Stunden am Tag und sieben Tage die Woche sofort auf Informationen Zugriff zu haben. Seit kurzem vertreiben wir aufgrund der grossen Nachfrage unsere Technologie auch als Networking-Tool in Lizenz an Dritte wie grössere Unternehmen, Universitäten und Organisationen. Vor fünfzig Jahren waren berufliche Netzwerke noch nicht so wichtig wie heute, weil man ein ganzes Leben lang in einer Firma gearbeitet hat. Das hat sich sehr gewandelt und wird sich in Zukunft noch weiter wandeln. Trendforscher prognostizieren, dass wir einem Zeitalter der Projektwirtschaft entgegengehen. Die Menschen werden generell in mehreren Funktionen tätig sein. Und die Firmen werden wechselnde Teams zur Lösung spezifischer Aufgaben zusammenstellen. Je mehr wir in eine projektorientierte Umgebung kommen, desto wichtiger wird der zeitliche Vorsprung. Diesen Vorsprung erhält man dadurch, dass man mit Hilfe eines weitgespannten Netzwerks den Mehrwert selbst kreiert. In zwanzig Jahren werden wir alle noch viel vernetzter sein als heute. Eine schöne Perspektive. Denn wenn jeder mit jedem vernetzt wäre, hätten wir sicher weniger Probleme in der Welt. //

Foto: Henrik Spohler



Die starken Spezialisten.

Sie arbeiten profitabel, verfügen über eine klare Strategie und jede Menge Risikobereitschaft: Viele Schweizer Unternehmen sind gross in der Nische. Und nicht selten Weltklasse.



Jürgen Mayer, Maxon Motor AG



Claudio Hintermann, Abacus AG



Felix Richterich, Ricola AG



Text: Bernhard Raos
Fotos: Thomas Eugster

Wenn Jürgen Mayer, Chef des Schweizer Motorenherstellers Maxon, sein Team anfeuern will, tut er dies mit dem simplen Spruch: «Wir haben in unserer Nische 30 Prozent des Weltmarktes. Also fehlen uns noch 70 Prozent.» Innovativer sein als andere und jede Chance packen – mit diesem Rezept ist der Obwaldner Nischenplayer zum weltweit führenden Anbieter von Elektro-Minimotoren geworden. Wie Maxon setzen zahlreiche Schweizer Unternehmen auf die Nische, denn ein hoher Spezialisierungsgrad und ein streng fokussierter Markt bringen Unternehmen echte Wettbewerbsvorteile. Das sieht auch Urs Fueglistaller so, Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen und Professor an der Universität St. Gallen: «Nischenplayer sind wendiger, entscheidungsstärker und schneller als grosse Unternehmen. In grossen Strukturen gehen viele Energien und Ressourcen für interne Grabenkriege drauf.» Fueglistaller weiss nicht nur in der Theorie, wovon er redet: Sein Institut fühlt mit gezielten Umfragen regelmässig den Puls der Firmen in der Schweiz (siehe auch Seite 33, Artikel Nachfolgeplanung). Nur gerade 0,3 Prozent der Schweizer Unternehmen zählen mehr als 250 Mitarbeitende. Gut CHF 300 Milliarden der rund 440 Milliarden, die das Schweizer Sozialprodukt ausmachen, erwirtschaften Klein- und Mittelfirmen. Wobei Grösse relativ ist, der Kräuterbonbon-Hersteller Ricola in Laufen BL, der weltweit 390 Leute beschäftigt, versteht sich zum Beispiel nach wie vor als mittelständisches Unternehmen. Entscheidend für den Markterfolg dieser globalen Nischenplayer ist denn auch nicht die Grösse, sondern die fokussierte Strategie: «Entweder tun wir etwas ganz oder gar nicht», erklärt Ricola-Mitinhaber und

Verwaltungsratspräsident Felix Richterich. Sein Unternehmen gilt weltweit als authentischer Brand, was höhere Margen erlaubt. Weil bei privat geführten Unternehmen im Gegensatz zu grossen Publikumsgesellschaften keine Publizitätspflicht besteht, bleibt die Profitabilität Betriebsgeheimnis – auch das ist wohl einer der Erfolgsfaktoren. Experte Fueglistaller nennt weitere: «Vielfach ist bei Klein- und Mittelfirmen das Charisma des Unternehmers erfolgsbestimmend. Oft ist er Eigenkapitalgeber, oberste Führungskraft und Risikoträger in einer Person. In einer solchen Firma ist auch der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitenden sehr eng.» Viele der Nischenplayer seien auch in Sachen Dienstleistungsbereitschaft einen Schritt voraus: «Diese Firmen kennen die Bedürfnisse der Kunden ganz genau und gehen mit individualisierten Leistungen darauf ein.»

Mut und Risikobereitschaft erforderlich

Für die Thesen Professor Fueglistallers finden sich zahlreiche Beispiele in der Praxis: etwa die Firma Thermoplan in Weggis LU, Herstellerin von spezialisierten Gastronomiegeräten. Geführt wird das Familienunternehmen mit 120 Mitarbeitenden und CHF 80 Millionen Umsatz von Domenic und Esther Steiner. Vor sechs Jahren gelang dem innovativen Ehepaar der bislang grösste Coup: Thermoplan wurde gegen namhafte Konkurrenz zum Exklusivlieferanten der amerikanischen Kaffeekette Starbucks. 20 000 Automaten wurden bisher geliefert, 90 Prozent der Maschinenteile stammen aus der Schweiz. Mittlerweile zählen weitere Grosskonzerne wie IKEA, McDonald's oder Burger King zu den Thermoplan-Kunden. Mut und Risikobereitschaft haben sich gelohnt. Auch bei Rolf Dobelli und seiner Internetfirma getAbstract ging die Rechnung auf:

getAbstract liefert Wirtschaftsliteratur in komprimierter Form zum Herunterladen und bedient mit den cleveren Zusammenfassungen bereits 150 Firmenkunden, darunter UBS, CS, Microsoft, Deutsche Telekom und PricewaterhouseCoopers. Gegründet vor sieben Jahren, mitten in der Dotcom-Euphorie, überlebte das Luzerner Unternehmen mit Zweitsitz in den USA den Crash und geschäftet heute mit 20 Festangestellten und 120 Freelance-Journalisten profitabel. Gewinnzahlen nennt Dobelli keine. Nur so viel: «Wir wachsen durchschnittlich um 40 Prozent pro Jahr. Im Jahr 2004 wurden 2,3 Millionen Abstracts heruntergeladen.» Zweites Standbein soll «Weltliteratur kompakt» werden, Appetithäppchen von Hesse, Brecht & Co. auf maximal acht Seiten. «Dieses Geschäft wird sich langsamer entwickeln», vermutet Dobelli, der selber auch Romane schreibt. Dennoch sind die geschäftlichen Ziele hoch gesteckt: Bis in fünf Jahren soll sich der Umsatz verzehnfachen.

Rahmenbedingungen müssen stimmen

Märkte mit hohem Wachstum sind häufig von starker Nachfrage getrieben, wo Marktmacht höhere Margen erlaubt. Das Prinzip gilt letztlich für alle Branchen: Erfolgreiche Marktführer verfolgen konsequent und systematisch eine Strategie des profitablen Wachstums. Sofern man sie lässt. Nimmt man die im letzten Jahr von der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell in ihrer Region durchgeführte Umfrage als Thermometer, dann steigt das Fieber bei vielen kleineren und mittleren Firmen: Politische und monetäre Stabilität allein genügen als Rahmenbedingungen heute nicht mehr: 58 Prozent der befragten Unternehmen fühlen sich vom Staat behindert. Mehr als die Hälfte würden eine Forderung unterstützen, dass neue gesetzliche Erlasse in Zukunft auf KMU-Verträglichkeit zu prüfen seien. Ganze 93 Prozent verlangen nach einer fiskalischen Entlastung bei der Nachfolgeregelung und möchten die Doppelbelastung durch Kapital- und Vermögenssteuer kippen. Dass die Schweiz in dieser Beziehung noch längst nicht alle Hausaufgaben gemacht hat, brachte Wirtschaftsminister Joseph Deiss Mitte Jahr auf den Punkt: «Um innovativ zu sein, brauchen Unternehmen Freiraum. Zu viele Verordnungen, Richtlinien und Regeln machen ihnen das Leben schwer. Hier müssen wir ansetzen, wenn wir international konkurrenzfähig bleiben wollen.»

Plattform für ambitionierte Unternehmen

In spezialisierten, privat geführten Unternehmen entstehen innovative Ideen, werden Visionen dynamisch umgesetzt. Mit KMU Ambition gründete PricewaterhouseCoopers eine Interessengemeinschaft der ambitionierten kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz. Diese Plattform ermöglicht einen umfassenden Wissens- und Erfahrungsaustausch und bietet eine auf die Bedürfnisse massgeschneiderte Servicepalette.
Kontakt: peter.schmid@ch.pwc.com



Jürgen Mayer, CEO und Verwaltungsratspräsident der Maxon Motor AG, Spezialist für Komponenten und Systeme in Präzisions-Antriebstechnik.

Maxon Motor AG: Mit Mikromotoren zu den Sternen.

Vier Millionen hochspezialisierte Miniaturmaschinen werden pro Jahr in Obwalden produziert – das Potenzial ist noch längst nicht ausgereizt.

Am Eingang des Firmenkomplexes der Maxon Motor AG in Sachseln OW steht eine Schautafel mit folgender Botschaft: «Wer immer nur die Konkurrenz belauert, wird keine lukrativen Märkte entdecken.» Unterschrieben ist das Firmen-Credo von Jürgen Mayer, CEO und Verwaltungsratspräsident des Anbieters von Komponenten und Systemen in Präzisions-Antriebstechnik. Stolz zeigt der 65-jährige Dynamiker beim Betriebsrundgang, dass solche Grundsätze nicht bloss plakatiert werden. An millionenteuren Fertigungsrobotern und in hightech-

bestückten Produktionsstrassen entstehen hier weltweit führende Kleinmotoren für nahezu alle Anwendungsbereiche – vom Kreditkartenleser über Ticketautomaten, Flachmotoren für den Industrie- und Automobilbereich, medizinisches Spezialgerät bis hin zu den Antriebswerken der Mars-Roboter sowohl für die amerikanische NASA als auch die europäische ESA. Die



In Sachseln entstehen Kleinmotoren für nahezu alle Anwendungsbereiche – vom Kreditkartenleser bis hin zu Antriebswerken von Robotern.

Weltraummotoren machen zwar weniger als 1 Prozent des Maxon-Gesamtumsatzes (2004: CHF 226,8 Mio.) aus, sind aber ein Werbeträger par excellence.

Im Büro mit Blick über den Sarnersee legt Mayer einen drei Gramm schweren Motorenwinzling mit sechs Millimeter Durchmesser auf den Tisch, der es auf 100 000 Umdrehungen pro Minute bringt. «Ich bin überzeugt, dass selbst Einmillimeter-Motoren möglich sind. Die Frage ist nur, ob es

tatsächlich Sinn macht», sagt der studierte Ingenieur. An Ideen für neue Anwendungen mangelt es nicht. Mayer kann sich sogar einen Antrieb vorstellen, der schwächelnde menschliche Schliessmuskeln stärkt. Von der Medizintechnik verspricht sich das Unternehmen noch viel Wachstum: «Da stehen wir erst am Anfang einer enormen Entwicklung.» Neben der bestehenden Firma hat man ein Gebäude mit 6000 Quadratmetern Produktionsfläche übernommen, das den Medtech-Bereich beherbergen soll. CHF 12 Millionen sollen investiert werden – aus eigenen Mitteln finanziert.

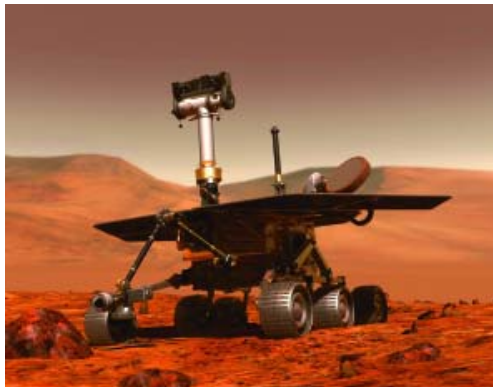
Das erste Halbjahr 2005 war das bisher erfolgreichste der Firmengeschichte. Zukunftsängste plagen Mayer daher nicht. Bis in fünf Jahren sei eine Verdoppelung des Umsatzes möglich. Dann allerdings nicht mehr unter seiner operativen Führung: Mayers Rücktritt ist auf 2006 geplant, der Nachfolger stammt aus der Führungscrew. Auf dieses Datum hin werden auch die Strukturen angepasst und eine Konzernführung mit Geschäftsbereichen installiert.



Schweizer Spitzentechnologie im Weltraum: Das NASA-Marsfahrzeug «Spirit» landet 2004 erfolgreich auf dem Roten Planeten, gefolgt von «Opportunity», dem zweiten Fahrzeug der NASA. Bei beiden Missionen kommen je 43 Elektromotoren zum Einsatz – 39 davon stammen aus Sachseln.

Noch ist die Firma vom Selbstverständnis her ein mittelständisches Unternehmen und stark von Mayer geprägt. Das Attribut Patron stört ihn nicht – im Gegenteil: «Die Belegschaft braucht Orientierung. Ich bin nahe an den Leuten, pflege den Kontakt und informiere offen.» Jede Abteilung weiss monatlich, wo sie wirtschaftlich und in Sachen Qualitätsstandards steht. Alle Mitarbeitenden erhalten einen Bonus, abhängig vom Geschäftserfolg. Im letzten Jahr entsprach der Bonus einem vollen Monatslohn. Mayer vergisst nicht, die deutsche Industriellenfamilie Braun als Maxon-Eigentümerin zu loben: «Sie ermöglicht uns diese Lohnpolitik.»

«Wer den Wandel nicht wahrnimmt, läuft ins Verderben» – auch das eine Mayer-Maxime. Er hat Höhen und Tiefen der Firma miterlebt, die innert 40 Jahren von drei Dutzend Mitarbeitenden auf 1400 Beschäftigte weltweit an den drei Produktionsstandorten in der Schweiz, Deutschland und Ungarn gewachsen ist. Eng wurde es beispielsweise in den 80er Jahren, als Grosskunde Grundig seine Videoproduktion Knall auf Fall nach Fernost verlagerte und mehr als die Hälfte des Umsatzes wegbrach. Oder als um die Jahrtausendwende der Halbleitermarkt kriselte und Maxon Stellen abbau-



en musste. Damit man nicht abhängig wird, soll derzeit kein Abnehmer mehr als 10 Umsatzprozente ausmachen. Wie kommt der Weltmarktführer in Sachen Mikromotoren – vier Millionen Stück werden mittlerweile pro Jahr produziert – ausgerechnet ins zentrumsferne Sachseln? Als die Familie Braun in den 60er Jahren einen Schweizer Standort suchte, machte ihnen der Bund das strukturschwache Obwalden schmackhaft. Man ist geblieben. Obwohl CEO Mayer, ein Fan der landschaftlichen Idylle, die Nachteile nicht verschweigt: «Die Steuerbelastung vor allem für Personen ist vergleichsweise hoch und für uns wichtige Verkehrsverbindungen – wie etwa der Flughafen Zürich – sind weit weg.» Als ein echtes Problem erachtet Mayer den Mangel an Technikern: «Uns fehlen Ingenieure und Konstrukteure. Diese Bereiche sind heute für junge Leute offenbar zu wenig sexy.» Auf Dauer sei dies fatal für den Werkplatz Schweiz. Denn: «Nur solange wir in unseren Anwendungen die Technologieführerschaft haben, sind wir ein erfolgreicher Nischenplayer.» Schneller, besser und innovativer als andere müsse man sein – sonst habe man gegen die billigere Konkurrenz aus Osteuropa oder Fernost keine

«Wir müssen schneller, besser und innovativer sein, als andere – sonst haben wir keine Chance.»

Chance. Maxon produziert mit hoher Fertigungstiefe und entwickelt viele Fabrikationsautomaten und Materialtechnologien wie spezielle Spritzgussverfahren für Keramik und Metallpulver selber. Genugtuung schwingt mit, wenn Mayer das Thema «Human Robots» anschneidet. Da hat man die japanische Konkurrenz ausgestochen und liefert unter anderem die Antriebsmotoren für den menschenähnlichen Roboter Honda 7. Und Mayer wäre nicht Mayer, hätte er nicht einen weiteren seiner griffigen Kernsätze parat: «Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.»

Maxon Motor AG, Sachseln

Homepage: www.maxonmotor.com

Gründungsjahr: 1961 (damals Interelectric Sachseln AG)

Anzahl Mitarbeitende: 1400

Umsatz: CHF 226,8 Mio.

Produkte: Hochwertige Antriebskomponenten und -systeme

Eigentümer: Hauptaktionär Karl-Walter Braun
CEO und VR-Präsident: Jürgen Mayer



Felix Richterich, Verwaltungsratspräsident der Süßwarenfirma Ricola und Enkel des Firmengründers Emil Richterich, im Ricola-Kräutergarten.

Ricola AG: Welterfolg mit Schweizer Kräutern.

Rund 235 Millionen Packungen Kräuterbonbons sowie Instant-Tees werden pro Jahr in 50 Länder verkauft – alles in der Schweiz angebaut und hergestellt.

Die Szene im Besprechungszimmer von Felix Richterich, Verwaltungsratspräsident der Süßwarenfirma Ricola in Laufen BL, ist symptomatisch: Als der 47-Jährige sein Sekretariat nicht sofort erreicht, um Anrufe während des Gesprächs umzuleiten, zieht er kurzerhand den Stecker des Telefonapparates. Der Enkel des Firmengründers Emil Richterich mag keine halben Sachen: «Entweder tun wir etwas ganz oder sonst besser gar nicht.»

Die Frage, ob er denn seine eigenen Bonbons überhaupt noch lutschen möge, verwertet er zum Werbespot in eigener Sache: «Mindestens einmal pro Tag habe ich eines unserer Produkte im Mund. Oft auch, um neue Mischungen zu testen.» Sein Lieblingsbonbon sind die zuckerfreien Fresh Pearls Kräuter. Davon hat er immer eine Packung bei sich. Richterich ist für die Markenführung und die Strategie verantwortlich, die operative Führung hat er nach 16 Jahren auf Anfang 2004 an den bisherigen Finanzchef Adrian Kohler übertragen.



Das Ricola-Verwaltungsgebäude, im Jahr 2000 von Herzog & de Meuron gebaut: Rund 1000 Tonnen Pflanzen aus über 220 Schweizer Landwirtschaftsbetrieben werden in Laufen jährlich zu Bonbons verarbeitet.

Zu den Kennzahlen, die das Familienunternehmen preisgibt: 2004 erzielte die Ricola-Gruppe, zu der auch die Bonbonfirma Disch (Sportmint) in Othmarsingen AG gehört, mit 390 Mitarbeitenden weltweit einen Umsatz von CHF 244,5 Millionen.

Mit 4,9 Prozent übertraf Ricola das Branchenwachstum im internationalen Süßwarenmarkt, das zwischen 1 und 3 Prozent liegt. Verkauft wurden die rund 235 Millionen Packungen Kräuterbonbons sowie Instant-Tees in 50 Ländern. Gut vier Fünftel der Produktion – alles wird in der Schweiz hergestellt – gehen in den Export. Im Heimmarkt Schweiz sowie in den Hauptmärkten Frankreich und Deutschland, aber auch in Hongkong oder Singapur gehört Ricola in seiner Nische zu den Marktleadern. Mit Anteilen zwischen 12 und 26 Prozent. Das Unternehmen gibt keine Gewinnzahlen bekannt. Nur so viel, dass die Investitionen bisher weitgehend aus den erwirtschafteten Mitteln finanziert werden konnten. Erfolg ist kein Ruhekitzen: «Auch wir haben gegen

Billigprodukte zu kämpfen und müssen uns in den Verkaufsregalen der Detaillisten behaupten.» Der Wettbewerb um die besten Kassenplätze für Consumer-Güter ist hart und teuer. Der Handel verlangt Listing Fees – und sinkt der Umsatz, verschwindet das Produkt aus den Regalen. «Neben der Bewirtschaftung und Weiterentwicklung der Marke ist das für ein mittelständisches Unternehmen die grösste Herausforderung», sagt Richterich. Um gegen die milliardenschweren Giganten im Markt wie Cadbury oder Procter&Gamble zu bestehen, ist Ricola auf starke Distributionspartner angewiesen. Nur in der Schweiz und Nordamerika verfügt Ricola über eigene Vertriebsgesellschaften.

Aus Richterich spricht das Selbstbewusstsein des Erfolgreichen: «Unser Produkt ist qualitativ überlegen. Das honorieren die Konsumenten und der Detailhandel.» Stolz macht ihn, dass Ricola in den diversen Brand-Ratings vordere Plätze belegt. Ricola gilt als authentische Marke. Das nach wie vor wichtigste Produkt im Sortiment ist der Ricola Schweizer Kräuterezucker. Die Rezeptur dazu stammt aus dem Jahr 1940 und ist

«Hohe Qualität liefern auch andere Länder. Unseren Standard müssen wir uns ständig erarbeiten.»

Betriebsgeheimnis. Bekannt sind die Zutaten: Man nehme die Essenz aus Spitzweigerich, Frauenmantel, Holunder, Eibisch, Pfefferminze, Thymian, Salbei, Schlüsselblume, Adorn, Bibernelle, Ehrenpreis, Malve und Schafgarbe, mische das Ganze mit Zucker oder Zuckeraustauschstoffen, gebe natürliche Aromen und Farbstoffen hinzu, und fertig ist das laut Firmenwerbung «eigenwillige, viereckige Bonbon mit der rippligen Struktur».

In Laufen sorgt die Ricola-Produktion für lokale Aromatherapie, wenn jeweils zarter Duft von Zitronenmelisse oder Salbei in der Luft liegt. In den Bonbons ist drin, was draufsteht. Verwertet werden jährlich rund 1000 Tonnen Frischpflanzen. Beschafft werden sie vorwiegend bei rund 220 Landwirtschaftsbetrieben im Wallis, Emmental, Puschlav, Jura und in der Zentralschweiz. Gut zwei Drittel der Kräuterbauern führen das Knospe-Label von Bio Suisse. Alle Pflanzen für Ricola werden kontrolliert umweltschonend gezogen. Das heisst ohne Herbizide, Insektizide und Fungizide sowie ohne Kunstdünger. «Wir leben Qualität im gesamten Produktionsprozess», sagt Richterich. Nichts hält er hingegen von selbstgefälliger Swissness: «Hohe Qualität liefern auch andere Länder. Unseren Standard müssen wir uns ständig erarbeiten.» Richterich lobt die Kompetenz seiner Mitarbeiter und setzt weiterhin auf den Standort Schweiz. Ricola baut zurzeit ein neues Produktionsgebäude in Laufen. Man hat darauf vertraut, dass die bilateralen Verträge mit der EU zustande kommen. Diese brauche es, um auf den wichtigsten Ricola-Märkten gleich lange Spiesse zu haben.

Ricola AG, Laufen

Homepage: www.ricola.com

Gründungsjahr: 1930

Anzahl Mitarbeitende: 390

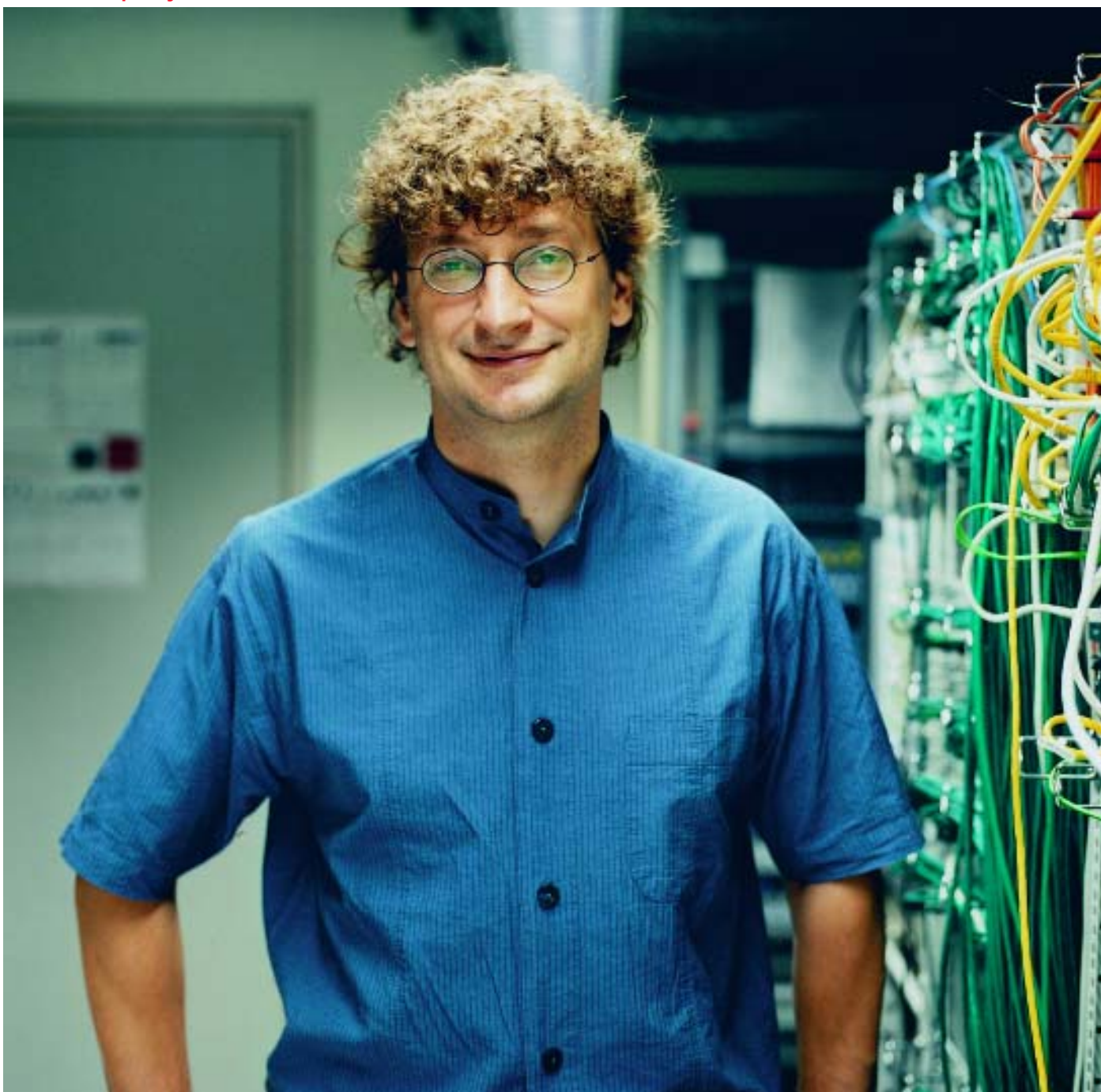
Umsatz: CHF 244,5 Mio.

Sortiment: 45 Kräuterbonbons und Teespezialitäten

Eigentümer: Familien Richterich(100%)

CEO: Adrian Kohler

VR-Präsident: Felix Richterich



Claudio Hintermann, CEO der Softwarefirma Abacus, kann zufrieden sein: Im ersten Halbjahr 2005 wurden bessere Ergebnisse denn je erzielt.

Abacus AG: Smarte Softwarelösungen für den Schweizer Markt.

Bei 30 000 Schweizer Unternehmen und in über 300 Gemeinden ist Business-Software aus St. Gallen bereits im Einsatz – Tendenz stark steigend.

Seit dem Firmenstart in einer St. Galler Studentenbude schreibt man bei der Softwareschmiede Abacus schwarze Zahlen: Im ersten Halbjahr 2005 wurden bessere Ergebnisse denn je erzielt. Abacus ist bei Business-Software für Schweizer Firmen zwischen 10 und 250 Mitarbeitenden Marketleader und hat bisher fast 60 000 Module verkauft. Bei 30 000 Unternehmen ist die Software made in St. Gallen im Einsatz. Die Kundenliste ist lang. Auf ihr stehen unter anderem über 300 Gemeinden, der Kanton

Thurgau oder auch alle Schweizer Auslandsvertretungen.

Claudio Hintermann, CEO der Softwarefirma Abacus, wollte eigentlich nie Chef sein: «Meine drei gleichberechtigten Partner fanden, ich würde das Unternehmen mit meiner lockeren Art am besten nach aussen vertreten.» Optisch entspricht der 46-jährige Lockenkopf, der meist Jeans und T-Shirt trägt, nicht ganz dem gängigen Bild vom Patron einer Firma mit 150 Mitarbeitenden



Das neue Abacus-Gebäude – ein Hauch von Silicon Valley in St. Gallen. Die Firma verdient mit Lizenzen, Wartung und Schulungen. Verkauf und Implementierung der Softwaremodule besorgen Vertriebspartner.

und einem Umsatz von geschätzten CHF 30 Millionen pro Jahr. Dass es keine offiziellen Zahlen von Abacus gibt, erklärt Hintermann mit dem seit den Anfängen vor 20 Jahren gepflegten Geschäftsmodell: «Sobald Zahlen genannt werden, geht es nur noch ums Geld und irgendwelche Ratings. Das ist nicht das Ziel unserer Unternehmung und lenkt nur vom Wesentlichen ab.» Man wirtschaftete so, dass der Firmenmotor stets schön rund laufe.

Abacus ist einer der wenigen übrig gebliebenen selbständigen Schweizer Softwareanbieter und muss sich nun der Konkurrenz von Giganten wie SAP erwehren. Hintermann gibt sich gelassen: «Elefanten wählen Elefanten. Kleinere Tiere bleiben ebenfalls lieber unter sich.» Ein gewichtiger Vorteil für Abacus: Man bietet branchenspezifische Lösungen mit allen helvetischen Spezifikationen.

Viel Schub verspricht man sich in St. Gallen von der Anfang Juli fixierten Kooperation mit der Post in Sachen digitale Signatur –

der eingeschriebene Brief per Mail. Aufgebaut wird dabei auf die Technologie der Firma SwissSign, an der Abacus beteiligt war. Die Kleinfirma wurde nun von der Post übernommen. Der Zertifizierungsprozess läuft. Die digitale Signatur ist bereits in die neue Version der Abacus-Software (digital erp) integriert. Bald lassen sich rechtsgültig unterschriebene Geschäftsdokumente vom Jahresabschluss bis zum einzelnen Beleg digital versenden und abspeichern. Weil digital erp Originalbelege unterstützt, kann auf Papier im Geschäftsverkehr und in der Buchhaltung künftig verzichtet werden. Abacus verdient hauptsächlich mit Lizenzen, Wartungsverträgen und Schulungen. Den Verkauf und die Implementierung der Softwaremodule besorgen rund 50 Vertriebspartner. Mit den meisten arbeitet man seit vielen Jahren zusammen. Auch deshalb, weil die Softwareschmiede am Ball geblieben ist und jeweils die Plattform-Kurve gekriegt hat – von DOS über Windows zu Java und Open Source. «Man muss in unserer Branche paranoid sein und ständig den nächsten Technologie-Sprung fürchten»,

«Man muss in unserer Branche paranoid sein und ständig den nächsten Technologie-Sprung fürchten.»

sagt Hintermann. 10 Prozent der Mitarbeitenden werkeln an einer neuen, serverbasierten Plattform. Eine millionenteure Investition, die sich ab 2007 auszahlen soll: Abacus hätte damit ein Werkzeug, mit dem sich auch der internationale Markt beackern liesse. Doch das ist Zukunftsmusik.

Realität ist die noble Visitenkarte der Firma am Stadtrand von St. Gallen: ein futuristischer Glasbau mit imposanter Lichtpyramide, Marmorböden und Wasserspielen, einem Auditorium für fast 200 Leute, einem Fitnesscenter für Mitarbeiter – über Mittag jeweils gut frequentiert – und gleich drei Bars. Die Mitarbeiter sollen sich hier wohl fühlen, und die einzelnen Abteilungen nicht konkurrieren, sondern als Team funktionieren. Rund CHF 20 Millionen haben die vier Eigentümer investiert – Pizzeria und Edelbeiz stehen auch dem Publikum offen. Die Kritik, es sei mit zu grosser Kelle angerührt worden, lässt Hintermann nicht gelten: «Hätten wir in Jachten oder Ferienhäuser investieren sollen?», fragt er. Den Erfolg messe man lieber an der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden als am eigenen Vermögen. Und: «So bleiben wir auch agil auf unseren Märkten.» Ihm gefällt die Metapher, die der St. Galler Universitätsprofessor Urs Fueglistaller vom Institut für Klein- und Mittelunternehmen seiner Grussbotschaft zum 20-jährigen Abacus-Jubiläum vorangestellt hat: «Der Tanz auf dem Vulkan hat sich gelohnt.» //

Abacus AG, St. Gallen

Homepage: www.abacus.ch

Gründungsjahr: 1985

Anzahl Mitarbeitende: 150

Umsatz: CHF 30 Mio. (Schätzung)

Produkte: Business-Software für KMU

Eigentümer: Claudio Hintermann, Eliano Ramelli,

Daniel Senn, Thomas Köberl

CEO: Claudio Hintermann

Wie fällt man rationale Entscheidungen? Indem man akzeptiert, dass es Rationalität nicht gibt.

Der Genfer Professor Klaus Scherer¹ erforscht das Zusammenspiel von Ökonomie, Psychologie und Philosophie. Und kommt dabei zu erstaunlichen Ergebnissen.

Interview: Franziska Zydek

Professor Scherer, was steckt hinter der Behauptung «Gute Entscheidungen fällt der Kopf, nicht der Bauch»?

Seit über 2000 Jahren wird über die menschliche Natur reflektiert. So lange gibt es bereits dieses Schaukelspiel zwischen der Idee, der Mensch sei durch pure Rationalität gesteuert, einerseits und dem Ideal eines vom Gefühl geleiteten, intuitiven Entscheidungsverhaltens andererseits. Unterdessen wissen wir, dass die prinzipielle Unterscheidung von Kopfrationalität und Bauchgefühl nicht richtig ist: Gefühle finden nicht im Bauch oder im Herzen statt – Gefühle finden im Kopf statt!

Ist das ein Sieg für die Verfechter der perfekten Rationalität?

Im Gegenteil! Heute wird zunehmend erkannt, dass die perfekte Rationalität eine sinnlose, theoretische Extremsituation ist, die gar nicht funktionieren kann. Die Idee der perfekten Rationalität beruht auf der Annahme, dass man über alle Informationen

verfüge und deshalb in der Lage sei, eine objektive Einschätzung der Situation vorzunehmen. Das ist jedoch total im luftleeren Raum gedacht, weil nie alle Informationen vorhanden sind. Um wirklich alle Informationen zu sammeln, würde sich der Entscheidungsprozess endlos verlängern. Je länger aber eine Entscheidung dauert, desto teurer wird sie. Zudem scheiden mit der Zeit bestimmte Alternativen aus und Faktoren verändern sich, das heisst, neue Informationen treten an die Stelle von alten.

Reine Rationalität kann also Ihrer Meinung nach gar nicht existieren?

Sie ist sogar logisch unmöglich. Rationalität geht davon aus, dass man klare, sogenannte transitive Präferenzen hat, das heisst A, B, C folgen hierarchisch aufeinander und in dieser Reihenfolge zieht man bei einer Entscheidung A vor. Präferenzen bei Entscheidungen sind aber nicht transitiv: Die Hierarchie bei Entscheidungen hängt immer vom Vergleich ab, das heisst, man steht vor Alternativen, die keine klare Rangfolge haben. Das macht eine perfekt rationale Entscheidung unmöglich.

Viele Business-Entscheidungen werden heute aufgrund einer rationalen Kosten-Nutzen-Rechnung gefällt.

Rein rationale Kosten-Nutzen-Rechnungen sind aus rationalen Gründen gar nicht möglich: Man kann bei hoher Komplexität nicht alles wissen. Dazu kommt die Schwierigkeit, Nutzen zu definieren. Die frühen englischen Ökonomen haben von «pleasure

and pain» gesprochen als Grundlage des Nutzens. Der Nutzen bringt Freude, Lust, Befriedigung – das aber sind psychologische Vorgänge. Lustzentren im Gehirn werden aktiviert und das Mass der Verstärkung beeinflusst die Bewertung des Nutzens. Gewinn ist deswegen Nutzen, weil er «pleasure» erzeugt und deshalb ist Nutzen individuell verschieden.

Für einen CEO ist Nutzen doch wohl das, was seiner Firma Gewinn bringt ...

Ist der Gewinn der reine Geldbetrag unter dem Strich, oder ist es der Aspekt der Befriedigung, die der Gewinn bringt? Welcher Gewinn ist denn lustbetonter für den CEO – der hohe oder der niedere, der vielleicht mit weniger Kosten erreicht wird? Oder kann die Befriedigung höher sein, wenn man ohne Stellen zu streichen einen etwas minderen Gewinn erzielt hat? Da kommt die Rationalität ins Wanken. In den Vordergrund treten eigene Bedürfnisse, eigene Ziele, Gefühle. Deshalb lassen sich Emotion und Rationalität nicht trennen.

Welchen Einfluss hat diese Untrennbarkeit auf den Entscheidungsprozess?

Eine Entscheidung zu fällen bedeutet, eine Vielzahl von Informationen sehr schnell zu integrieren: Chancen, Nutzen, Kausalitäten. Das muss oft in Millisekunden ablaufen. Menschen funktionieren nicht nach mathe-

¹Prof. Dr. Klaus Scherer lehrt und forscht an der Uni Genf im Bereich der experimentellen und angewandten Psychologie, u.a. Emotion, Stress, Persönlichkeit und Kommunikation. Er ist Spezialist für die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse im Bereich von Wirtschaft und Verwaltung und Direktor des neuen nationalen Forschungszentrums «Centre for Affective Sciences».



matischen Formeln wie Computer. In kurzfristigen Entscheidungsprozessen können im Gehirn keine kognitiven oder kalkülhaften Maschinerien eingesetzt werden. Hier greift man auf Erfahrungswissen zurück – in der Psychologie nennen wir so etwas gespeicherte Schemata, mit stark affektivem Charakter.

Das sind starke Empfindungen aus der Vergangenheit, die als Erfahrung eingefroren wurden und immer wieder abrufbar sind. Unsere gesamte Lebenserfahrung ist in diesen Schemata gespeichert. Unter Zeitdruck werden sie aus dem Langzeitgedächtnis abgerufen.

Bedeutet das, dass wir unbewusst auf alte Erfahrungen zurückgreifen?

Zum Teil sind das sogar uralte Erfahrungen, sogenannte Evolutionsschemata. Bestimmte Reflexe entstammen der Stammesgeschichte des Menschen und die genetisch aufgezeichneten emotionalen Reaktionen darauf sind gespeichert in affektiven Schemata. Ein Beispiel, das sehr gut in den Business-Kontext passt, ist das Evolutionsschema: Stärke ist gleich Überleben. Daneben gibt es dann die persönlichen, lebensgeschichtlichen Schemata.

Und all diese Schemata beeinflussen die Entscheidungsfindung?

In den meisten Fällen sogar mit positivem Ergebnis! Denn wer schnell angemessene Schemata abrufen kann, wird die jeweils bestmögliche Entscheidung fällen.

Wie speichert man richtige Schemata?

Entscheidend ist, in wichtigen Situationen mit den richtigen Emotionen zu reagieren: Die Ereigniskonstellation der Reaktion wird Teil des Langzeitgedächtnisses und der

«Bei der Entscheidungsfindung sollte ein CEO versuchen, Situationen angesichts der eigenen Ziel- und Wertehaltung richtig zu interpretieren und zu bewerten. Das ist die Kunst des richtigen Einschätzens von Ereignissen und die Fähigkeit, mit diesen Situationen und deren Konsequenzen fertig zu werden.»

persönlichen affektiven Schemata. Oder anders gesagt: Je besser ein Mensch in der Vergangenheit in der Lage war, richtig emotional zu reagieren – emotional intelligent zu reagieren – umso besser sind die emotionalen Schemata, die dann später seine Entscheidungen leiten. Und zwar auch die rationalen Entscheidungen!

Können Sie ein einfaches Beispiel nennen?

Das Auto rutscht auf Schnee und man verhält sich ohne Emotionen und ohne Bewusstheit richtig – das heisst, man wird reibungslos gesteuert durch das affektive Schema. Wäre Bewusstsein über die Gefahr des Schlitterns präsent, würde man falsch reagieren. Unsere Entscheidungsprozesse laufen immer auf mehreren Ebenen ab, von denen einige gefrorene Lebenserfahrungen als affektive Schemata mit einbeziehen. Dann gibt es ein höheres Niveau, wo der reflektierte Aspekt eine Rolle spielt. Und dann ein noch höheres, wo das Kalkül statt-

findet: Wenn ich das mache, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass ...

Für einen CEO ist also relevant, sich zur richtigen Zeit auf der richtigen Ebene zu bewegen?

Bei der Entscheidungsfindung sollte der CEO versuchen, Situationen angesichts der eigenen Ziel- und Wertehaltung richtig zu interpretieren und zu bewerten. Das Fachwort dafür ist Appraisal. Das ist die Kunst des richtigen Einschätzens von Ereignissen und die Fähigkeit, mit diesen Situationen und deren Konsequenzen fertig zu werden. Kurz: die richtige Einschätzung der eigenen Handlungsfähigkeit.

Kann man diese Fähigkeit trainieren?

Man kann sie schulen, zum Beispiel mit bewusstem Reappraisal: Man zwingt sich, Situationen neu einzuschätzen, sobald man merkt, dass man etwas falsch eingeschätzt hat. Und oft kommt man auf diesem Weg zu völlig neuen Ergebnissen. So kann man sich selbst regulieren und nach Alternativen suchen. Schade ist, wenn Menschen so in ihren Emotionen aufgehen, dass sie nicht in der Lage sind, ein Reappraisal durchzuführen.

Wie wird man sich in einem Moment grosser Emotionalität bewusst, dass es Zeit für ein Reappraisal wäre?

Indem man sich mit diesen körperlichen Mechanismen auseinandersetzt. Bewusstsein besitzt viele Grade und wir bewegen uns ständig auf mehreren Ebenen. Es gibt Menschen, die auf einer Ebene weiterarbeiten, während sie auf einer anderen im Reappraisal sind. Das ist die hohe Schule – so können sehr elegante Lösungen gelingen! //

M&A-Transaktionen: Zunehmende Compliance-Risiken. Seite 27

Private Banking: Wachstum um 13 Prozent – Illusion oder Wirklichkeit? Seite 30

5 Minuten: Informationen aus der Wirtschaft auf den Punkt gebracht. Seite 32

Nachfolger gesucht! Den Fortbestand des Unternehmens erfolgreich sichern. Seite 33

Neue Steuer-Erlasse: Vielleicht sind Sie schon bald Wertschriftenhändler? Seite 36

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 37

M&A-Transaktionen: Zunehmende Compliance-Risiken.

Durch erhöhte Anforderungen nationaler und internationaler Regulatorien ist die Analyse potenzieller Akquisitionsziele immer komplexer geworden. Themen wie Corporate Governance und Compliance haben im zunehmend globalen M&A-Markt für Verwaltungsräte, CEOs und CFOs höchste Priorität.

kurt.hausheer@ch.pwc.com

Auf der Suche nach Umsatz- und Gewinnwachstum tätigen viele Unternehmen vermehrt auch Akquisitionen im Ausland – insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern. Eine solche internationale Ausrichtung bedeutet, dass die Unternehmen sich in verschiedenen Kulturen zurechtfinden müssen und verschiedene rechtliche Rahmenbedingungen und Rechnungslegungsvorschriften zu beachten haben. Mit zunehmender Globalisierung wächst die organisatorische Komplexität und damit das Risiko, dass Unternehmen – oder Teile davon – nicht im Einklang mit allen geltenden Regeln stehen. Gleichzeitig haben die Wirtschaftsskandale und -pleiten der jüngeren Vergangenheit dazu geführt, dass die Regulatorien private und insbesondere börsenkotierte Unternehmen immer mehr und immer schärferen Vorschriften unterwerfen. Corporate Governance und Compliance haben deshalb für Verwaltungsräte, CEO und CFO auch bei Transaktionen höchste Priorität.

Laut einer PwC-Umfrage in den USA ist Corporate Governance und Compliance ein zentrales Thema in den Unternehmensleitungen, weil die Mehrheit der Führungskräfte für die nächsten Jahre eine Zunahme des Betrugsrisikos erwartet (siehe Grafik S. 28).

Einer solchen Entwicklung kann nur mit einer Weiterentwicklung der internen und externen Kontrollsysteme begegnet werden. Die strukturierte Gestaltung von Geschäftsprozessen und die Einbettung des Unternehmens in ein Werk von internen und externen Regeln wird oft als finanzielle und organisatorische Last empfunden. Man kann aber auch die Implementierung der notwendigen organisatorischen Vorkehrungen für Corporate Governance und Compliance als Chance ansehen, denn es gilt, Geschäftsprozesse effizienter und wirkungsvoller zu gestalten. Diese Chance kommt ausserdem bei Transaktionen zum Tragen.

Eine Erweiterung der Analyse von Zielgesellschaften ist nötig

Die Weltbank schätzt, dass weltweit jährlich mehr als USD 1 Billion an Schmiergeldern gezahlt werden. Dabei stellt die wirtschaftliche Kriminalität – inklusive Schmiergeldern – für multinationale Unternehmen und deren Vertreter nicht nur ein hohes finanzielles Risiko, sondern auch ein erhebliches Reputationsrisiko dar, wie der Fall bei VW zeigte.

Die Gefahr, sich durch Akquisition einer Gesellschaft einen derartigen Straffall einzukaufen, bedingt eine Erweiterung der Untersuchungsthemen im Rahmen der Due Diligence und in der Integrationsphase. Um den regulatorischen Anforderungen nachzukommen und die Gefahr von strafbaren Handlungen durch akquirierte Unternehmen zu minimieren, müssen mögliche Akquisitionsobjekte sorgfältig durchleuchtet und analysiert werden. Neben den klassischen Untersuchungsbereichen wie Strategie, Finanzen, Steuern, Pensionsverpflichtungen müssen auch zunehmend Aspekte wie Corporate Governance und Compliance, interne Kontrollsysteme (IKS) und Betrug angeschaut werden.

Um das Risikoprofil und darauf basierend die zusätzlich zu untersuchenden Bereiche zu bestimmen, müssen die folgenden Fragen beantwortet werden:

Wo?

Geografische Lage der Zielgesellschaft, -gruppe, der Kunden und Lieferanten.

Wer?

Managementstruktur und -team, Mitarbeiter, Kunden, Agenten, Berater, Verkäufer, Intermediäre, Regulatorien.

Was?

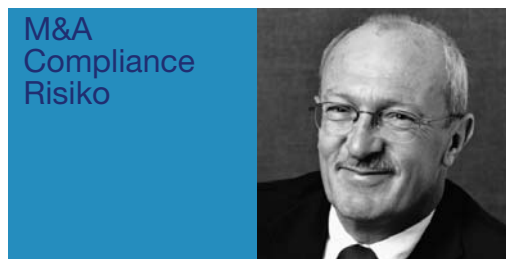
Industrie, strategische Eignung, Finanzen, internes Kontrollsystem, Corporate Governance, Compliance, Unternehmenspolitik, Bewertung, Geschäftspraktiken, wirtschaftskriminaltechnische Evaluation.

Warum?

Hoher Korruptionsindex, Vergangenheit der Zielgesellschaft, Reputationsrisiko.

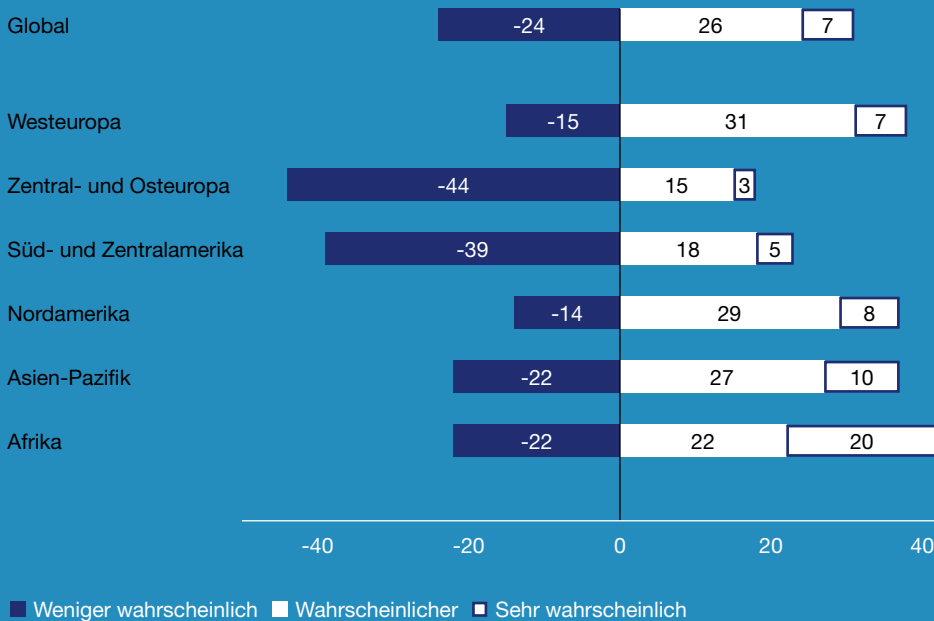
Weiteres?

Sprache, Rechnungslegung, rechtliches Umfeld, Verhandlungsstrategie und -taktik.



Kurt Hausheer, Leiter Wirtschaftsberatung, Zürich.

Erwartungen in Bezug auf das Betrugsrisiko über die nächsten fünf Jahre



In einem idealtypischen Akquisitionsprozess hat der potenzielle Käufer zuerst nur durch ein Informationsmemorandum, einen Datenraum und Managementpräsentationen Zugang zu nützlichen Informationen für die Beantwortung der vielen offenen Fragen. Unter Exklusivität ist zwar ein vertiefter Einblick in die Zielgesellschaft möglich, doch erst bei Closing ist der volle Zugriff gewährleistet. Deshalb sollte bis zum Signing anhand des generierten Wissens und der zusammengetragenen Informationen ein Risiko- und Ertragsprofil als Entscheidungsgrundlage für das Management erarbeitet werden. Falls es verhandlungstechnisch möglich ist, sollte das Thema der internen Kontrollsysteme bzw. das Potenzial für wirtschaftskriminelle Tatbestände bereits zwischen Signing und Closing detailliert vor Ort untersucht werden. Auch Schadloshaltungs- und Garantieklauseln sollten im Kaufvertrag berücksichtigt werden. Falls in der Phase vor der Vertragsunterzeichnung materielle

Verstöße gegen geltende Regeln und Gesetze identifiziert werden, muss der Verkäufer zur Verantwortung gezogen werden können.

Die Phase nach dem Closing gewinnt an Bedeutung

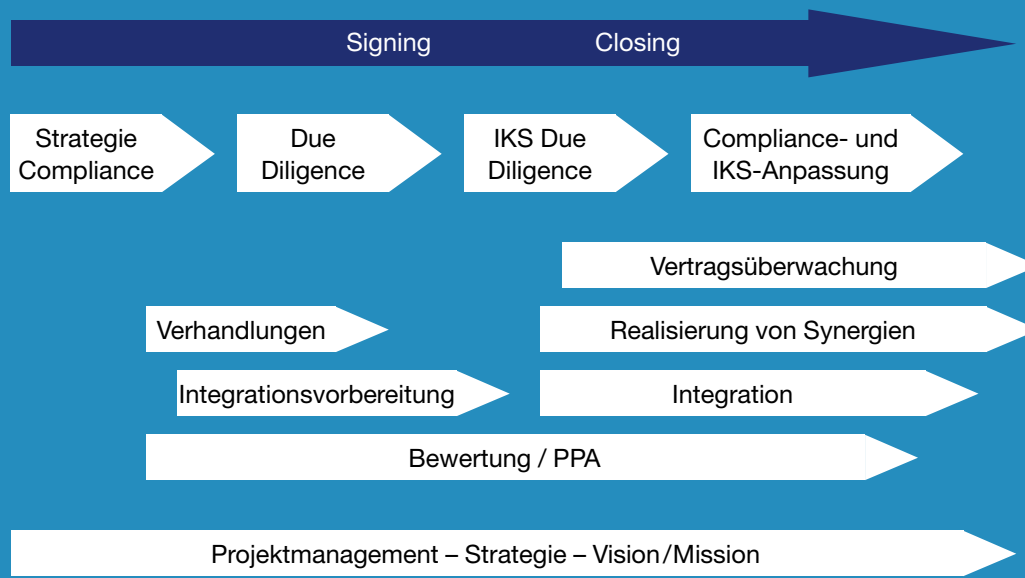
Die traditionelle M&A-Vorgehensweise hat der Phase nach dem Closing schon immer eine hohe Bedeutung zugemessen, da der Erfolg einer Transaktion in erster Linie von einer erfolgreichen Integration abhängt. Heute muss die Integrationsphase mehr denn je sorgfältig geplant und professionell durchgeführt werden: Mit den auch grenzüberschreitenden Zugriffs- und Bestrafungsmöglichkeiten von Regulatoren kann eine unfokussierte und opportunistische Integration zu einem echten Problem werden, da mögliche Schwächen im internen Kontrollsystem der übernommenen Gesellschaft sowie unaufgedeckte und nicht gemeldete Betrugs- und Bestechungsfälle zu hohen Bussen, Reputationsverlust und zu Störungen im operativen Geschäft führen.

Zentral für den Erfolg eines derart zeitkritischen Prozesses ist ein professionelles Projektmanagement. Ein erfahrenes Team,

Das Pflichtenheft für Unternehmen und Führungskräfte wird immer umfangreicher

Der Sarbanes-Oxley Act ist die bedeutendste US-Gesetzesrevision für Kapitalmarktteilnehmer seit Inkraftsetzung der Wertpapiergesetze in den Jahren 1933 und 1934. Die weltweite Anwendbarkeit verleiht diesem Regelwerk eine grosse Bedeutung. In der Schweiz sind nur 14 Grossunternehmen direkt betroffen, dazu zahlreiche schweizerische Tochtergesellschaften internationaler Konzerne, die an einer amerikanischen Börse kotiert sind. Das Gesetz beeinflusst jedoch nicht nur die Corporate-Governance-Diskussion, sondern auch die Auslegung und Ausgestaltung bereits existierender Gesetze. Die für interne Kontrollen geforderte angemessene Sicherheit (reasonable assurance), dass Zahlungen und Ausgaben vom Management und den Kontrollausschüssen autorisiert sind, erweitert den Zugriffsbereich des Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), der die gesetzliche Grundlage für die öffentlich-rechtliche Verfolgung von Tatbeständen wie Veruntreuung, Schmiergeldzahlung und Betrug bildet. Unternehmen und Entscheidungsträger müssen mit drakonischen finanziellen Bussen und Freiheitsstrafen rechnen, sollte eine angemessene Sorgfalt nicht ausreichend dokumentiert sein. Basierend auf dem FCPA wurde ABB, deren Tochtergesellschaften in Nigeria, Angola und Kasachstan zwischen 1998 und 2003 angeblich rund USD 1,1 Millionen an Schmiergeldern gezahlt haben sollen, durch das US Department of Justice zu einer Zahlung von USD 10,5 Millionen verurteilt. Zusätzlich willigte ABB im anschliessenden Verfahren der SEC ein, USD 5,9 Millionen an erzielten Gewinnen inklusive Zinsen und eine Busse von USD 10,5 Millionen an die SEC zu zahlen, ohne damit die erhobenen Vorwürfe zu bestätigen oder zu bestreiten.

Aktivitäten im Akquisitionsprozess und deren zeitlicher Ablauf



IKS = Interne Kontrollsysteme
PPA = Purchase Price Allocation

eine sorgfältige Planung des zeitlichen Ablaufs, die Definition klarer Ziele und steti-ge Evaluation der Zielerreichung bilden dabei die Kernelemente. Zudem müssen die Verhandlungsgrenzen klar definiert sein. Da sich der unternehmensinterne Aufbau spezialisierter Ressourcen meist nicht rechnet, sind Unternehmen auf externe Hilfe angewiesen. Derartige Projekte müssen in enger Zusammenarbeit von Kunden und Beratern angegangen werden, und zwar aus Gründen von Kosteneffizienz und Effektivitätsüberlegungen: Der Kunde ist auf das globale Netzwerk und das spezialisierte Know-how des Beraters angewiesen, während der Berater über die Bedürfnisse und Prozesse des Kunden informiert werden muss. Nur so können Umfang und Fokus der Dienstleistungen optimal abgestimmt erfolgen.

Eine fachliche, geografische und hierar-chische Heterogenität des Projektteams garantiert, dass identifizierte transaktionsrelevante Aspekte (Deal Issues) von verschiedensten Seiten her beleuchtet und diskutiert werden können. Das vereinfacht die Lösungssuche und ist bereits ein wesentlicher Beitrag zur Integrationsplanung.

Fazit

Wenn Akquisitionen nicht in ange-stammten Märkten getätigt werden, stellen die gestiegenen regulatorischen Anforderungen die betroffenen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Verschär-fung der Rahmenbedingungen hat zur Folge, dass Umfang und Fokus der Analyse von Akquisitionsprojekten erweitert werden müssen. Lücken im internen Kontrollsys-tem, Aktiva- und Passiva-Bewer-tung, Unterstützung in Verhandlungen, Erarbeitung und Realisierung von Synergiepotenzialen und

Integrationsszenarien rücken ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Komplexität derartiger Projekte ist erheblich, deren professionelle Durchführung unerlässlich! Die Regulatoren sind längst nicht mehr nur innerhalb der eigenen Landes-grenzen aktiv – sie können heute weltweit jederzeit zuschlagen. Die Strafen sind drakonisch und nicht selten im zweistelligen Millionen-bereich. Im Bezug auf die Reputa-tion und die operative Tätigke-it eines Unternehmens ist die Trag-weite von Verstößen gegen die Regeln meist kaum abschätzbar. Die Auswirkungen sind jedoch fast immer schwerwiegend.

Private Banking: Wachstum um 13 Prozent – Illusion oder Wirklichkeit?

Der Kampf um neue Kunden und Vermögen wird in Zukunft noch härter und aggressiver geführt werden. Das zeigt die «PwC Global Private Banking / Wealth Management Survey 2005».

rolf.birrer@ch.pwc.com
susan.de.zordi@ch.pwc.com

Der Private-Banking-Sektor wird zu einem immer härter umkämpften Markt: Klassische Beratungsmodelle, welche die Anlage der Vermögenswerte ins Zentrum stellen und dabei die langfristigen Ziele der Kunden, deren Verpflichtungen sowie die Steuersituation nur beschränkt beachten, sind immer weniger gefragt. Die Bedürfnisse der Kunden haben sich verändert, dementsprechend sind die Ansprüche an die Finanzinstitute und ihre Berater gestiegen und vielschichtiger geworden. Nur wer sich konsequent auf diese neuen Gegebenheiten ausrichtet und sich von der Konkurrenz differenziert, wird seinen Marktanteil nachhaltig ausbauen können. Gemäss «PwC Global Private Banking / Wealth Management Survey 2005»¹ erwarten die befragten Marktteilnehmer ein jährliches Wachstum der von ihnen betreuten Vermögenswerte von 13 Prozent, im asiatischen Markt rechnen die CEO sogar mit einem Wachstum von bis zu 21 Prozent. Die Schweizer CEO gehen hingegen von einem Wachstum der betreuten Vermögenswerte von nur 8 Prozent aus.

¹Für die gross angelegte «PwC Private Banking / Wealth Management Survey 2005» wurden 130 Marktteilnehmer in Europa, Asien, Südamerika, Südafrika, dem Mittleren Osten und den USA befragt. Die Studie kann unter www.pwc.ch/wealth bezogen werden.

Neue Kunden als Wachstumsmotor

Diese Situation spiegelt sich auch in den strategischen Prioritäten der CEO: Die Gewinnung neuer Kunden geniesst für die Zukunft höchste Priorität, der Ausbau bestehender Kundenbeziehungen liegt an zweiter Stelle. Das grösste Wachstum erhoffen die CEO dank neuer Kundenbeziehungen und zwar zu 19 Prozent durch Kunden, welche der Konkurrenz abgeworben werden und zu 18 Prozent durch Kunden, welche neu in den Private-Banking-Sektor eintreten. Mit einem weiteren Anteil von 27 Prozent erwarten die CEO Wachstum aus dem Zufluss neuer Gelder von bereits vorhandenen Kunden (siehe Grafik).

Es ist beachtenswert, dass nur rund ein Fünftel der Schweizer Teilnehmer der Studie während den nächsten zwei Jahren Geschäftsstellen im Ausland eröffnen wollen. Dabei werden die Märkte des Mittleren Ostens, Singapurs, Osteuropas und

Chinas als strategisch wichtig eingestuft. Bei den übrigen Teilnehmern der Umfrage liegt dieser Wert bei einem Drittel. Da nicht alle Teilnehmer den Marktdurchschnitt übertreffen können, ist die Differenzierung durch die eigene Strategie sowie durch die Marke essentiell.

Mergers & Acquisitions als Alternative

Aufgrund des sehr stark fragmentierten Marktes sowie der relativ hoch erscheinenden Preise blieben Mergers & Acquisitions im Private Banking bislang hinter den Erwartungen zurück. Organisches Wachstum ist nach wie vor der Motor. Dennoch erwägen rund 40 Prozent der Umfrageteilnehmer in Europa eine Übernahme in den nächsten zwölf Monaten. Insbesondere international tätige Banken sind für Akquisitionen offen, während sich die kleinen und mittleren Institute auf weniger weittragende Massnahmen beschränken wollen: zum Beispiel die Übernahme von Kundenberater-Teams oder Joint Ventures.

Differenzierung als Schlüsselfaktor

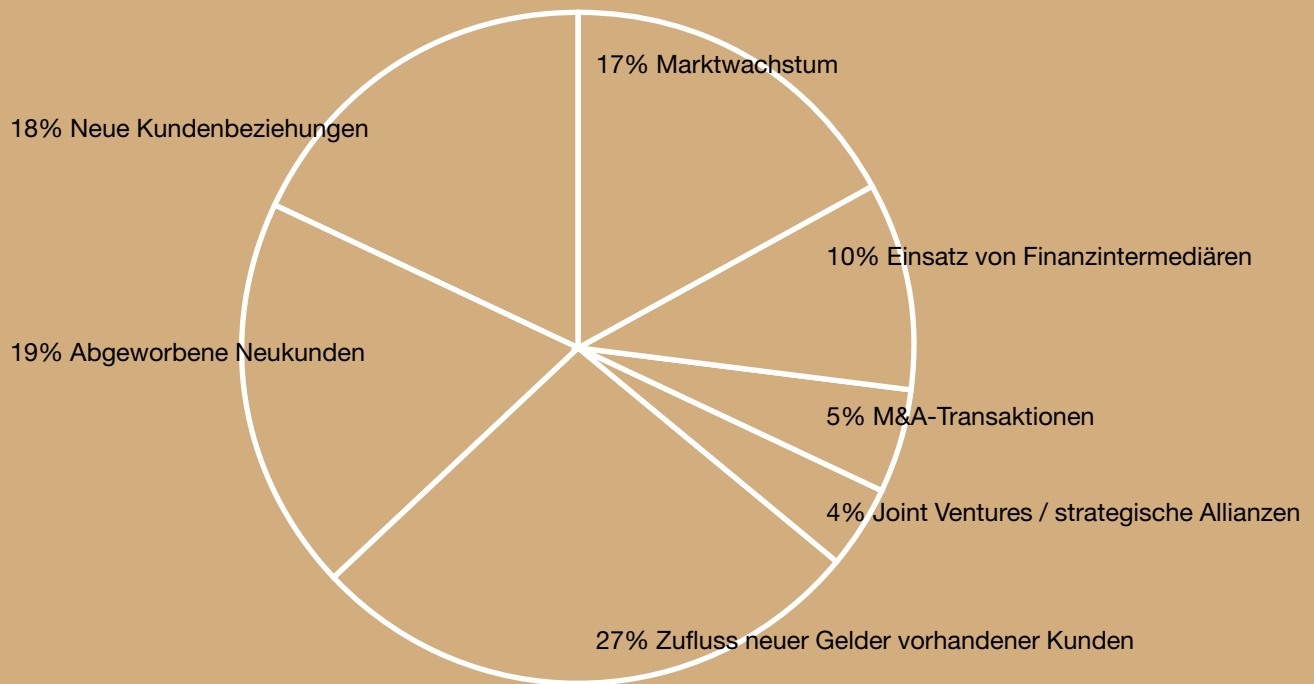
Die vieldiskutierte Open Architecture ist in der Realität noch kaum anzutreffen. Tatsächlich versuchen die meisten Institute fast ausschliesslich ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen an den Kunden zu bringen. Die Auslagerung von Bereichen findet am ehesten in hoch spezialisierten Bereichen wie Private Equity und Hedge Funds statt.

Die Zurückhaltung, zu einer Open Architecture zu wechseln, erklärt sich durch die vergleichsweise hohen Margen für die Produkte in den Bereichen Kredite, Vermögensverwaltung, Hedge Funds und Private Equity. Wealth Manager, die ihren Kunden den bestmöglichen Service offerieren

Private Banking
Differenzierung
Leistungs-
steigerung



Rolf Birrer, Wirtschaftsprüfung, Zürich,
Susanne De Zordi Bernkopf, Wirtschaftsprüfung, Zürich.



wollen, werden in Zukunft auf Kernkompetenzen setzen und nicht mehr die ganze Produkte- und Dienstleistungspalette selbst abdecken.

Steigende Ansprüche, höhere Kosten

Zudem drohen die Kosten im Bereich Wealth Management zu einem kritischen Faktor zu werden. Da die Anforderungen an die Kundenberater steigen, wird erwartet, dass auch die Personalkosten steigen. Verschärft wird dieser Trend durch den ebenfalls erwarteten Anstieg bei den Kosten für Compliance sowie Informatik. Die wachsende Bedeutung von aussagekräftigen Performance-Indikatoren und Kennzahlen wurde von den CEO erkannt. Dabei zeigte sich Verbesserungspotenzial: Zwar ermitteln 70 Prozent der Befragten die Profitabilität je Kundenberater, aber nur die Hälfte verfügt über entsprechende Zahlen pro Kunde, nur 54 Prozent ermitteln Profitabilitätskennzahlen für die einzelnen Produkte. Eine bessere Segmentierung der Kunden und ausgefeiltere Kennzahlensysteme brächten einen klaren Vorteil gegenüber der Konkurrenz, da Dienstleistungen und Preise adäquater festgelegt werden könnten.

Steuerberatung und Risikomanagement

Steuern sind on- und offshore zu einem elementaren Faktor geworden, der bei der Beratung von Kunden nicht ausser Acht gelassen werden darf. Die Umfrage zeigt, dass 80 Prozent der befragten CEO die Bedeutung der Steueraspekte kennen – aber nur eine Minderheit von 23 Prozent ist der Ansicht, dass ihre Berater über ausreichendes Fachwissen verfügen, um ihre Kunden in steuerlichen Belangen kompetent zu beraten. Als Konsequenz – und um Kundenbeziehungen nicht zu gefährden – geht die Entwicklung dahin, dass vermehrt externe Steuerspezialisten für Kundenberatungen beigezogen werden. Obwohl laut Umfrage viele Unternehmen bereits in Risikomanagement-Systeme investiert haben, sind weitere Verbesserungen notwendig. Nur wenige Institute verfügen bisher über integrierte Risiko- und Value-Management-Systeme, welche

Performance und Kapitalansatz verknüpfen. Derzeit wird beim Risikomanagement vor allem auf Compliance und Vermeidung von Verlusten gesetzt.

Das eigene Risikomanagement schätzen 73 Prozent der Befragten als gut ein. Im Zusammenhang mit Basel II sind jedoch die Systeme noch nicht so weit fortgeschritten wie erwartet. Das Bewusstsein, dass Risikomanagement und Reputation sehr eng miteinander verknüpft sind, ist gestiegen. Dennoch sehen erst 22 Prozent der befragten Wealth Manager im Risikomanagement eine Chance, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, indem sie implementierte Risikomanagement-Instrumente ihren Kunden und potenziellen Kunden kommunizieren. Der Wettbewerbsdruck im Kampf um Private-Banking-Kunden wird sich in Zukunft noch intensivieren. Jene Banken, welche sich strategisch konsequent positionieren und die Dienstleistungen nach den Bedürfnissen der Kunden ausrichten und sich dadurch von der Konkurrenz differenzieren, werden die bestehende Kundschaft erfolgreich betreuen und neue Kunden akquirieren können. //

Zusammenarbeit Staat und Private

Public Private Partnership (PPP) hat sich weltweit zu einem wichtigen Lösungsansatz für komplexe öffentliche Aufgaben entwickelt. In der Schweiz waren jedoch konzeptionelle Grundlagen zu PPP bis heute äusserst rar und in der Praxis kaum vorhanden. Im Rahmen einer «PPP-Initiative Schweiz» haben sich acht namhafte Partner der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft (Baudirektion Kanton Zürich, Credit Suisse, Eidgenössische Finanzverwaltung, Finanzdepartement Stadt Zürich, PricewaterhouseCoopers, Schweizerischer Baumeisterverband, Staatssekretariat für Wirtschaft und UBS) gemeinsam der Aufgabe gestellt, in einer Grundlagenstudie das Thema PPP für die Schweiz umfassend zu erörtern. Die Grundlagenstudie «Public Private Partnership in der Schweiz» zeigt auf, welche Nutzenpotenziale durch PPP vorhanden sind und was es braucht, um PPP auch in der Schweiz sinnvoll umzusetzen.

www.pwc.ch/medien

Leistungsorientierte Mitarbeiterentlohnung

Zunehmende Regulierung, Wettbewerbsdruck und Globalisierung zwingen Unternehmen weltweit, neue Wege in Sachen konkurrenzfähiger Gesamtentlohnung für Mitarbeitende zu beschreiten. Zwar sind Optionen nach wie vor das beliebteste aktienbasierte Beteiligungsinstrument, doch der neue Trend in Sachen Plandesign zeigt deutlich in Richtung leistungsabhängiger Aktienbeteiligungspläne wie Performance-Aktien und Restricted Share Units. Grosse Unsicherheit herrscht bei den Unternehmen hinsichtlich der Auswirkungen der neuen Rechnungslegungsvorschriften auf aktienbasierte Anreizprogramme. Zu diesen Ergebnissen kommt die PwC-Studie «2005 Global Equity Incentives», für welche 131 weltweit tätige Unternehmen in 27 Ländern, darunter auch Firmen in der Schweiz, zu ihren Mitarbeiterbeteiligungsplänen befragt wurden.

www.pwc.ch/medien

Unterhaltungs- und Medienbranche fusioniert

Im laufenden Jahr werden innerhalb der europäischen Unterhaltungs- und Medienbranche voraussichtlich mehr als 110 Transaktionen (97 Transaktionen, 2004) stattfinden. Bereits im Jahr 2004 stieg das Gesamtvolumen in Grossbritannien auf EUR 8 Milliarden (EUR 3 Milliarden, 2003) und die Anzahl der Transaktionen auf 43 (31 Transaktionen, 2003). In Kontinentaleuropa sank im Jahr 2004 das Volumen von insgesamt EUR 13 Milliarden im Jahr 2003 auf EUR 8 Milliarden. Besonders viele Transaktionen wurden im vergangenen Jahr innerhalb der britischen Unterhaltungs- und Medienbranche getätigt. Seit dem Tiefstand im Jahr 2002 werden laut der Studie «PwC Media Insights 2005» stetig mehr Transaktionen durchgeführt. In der Schweiz werden zunehmend Transaktionen mit Regionalzeitungen sowie im Druckbereich beobachtet.

www.pwc.ch/medien

Pharmabranche konsolidiert weiter

Der steigende Druck innerhalb der Pharmabranche lässt die Unternehmen weltweit konsolidieren. Ungenügende Produktivität in der Forschung und Entwicklung, auslaufende Patente sowie Schlagzeilen machende Produktrückrufe fördern die Fusionen und Übernahmen innerhalb der Pharmabranche. Die Medizinalbranche schliesst sich diesem Trend an und setzt ebenfalls auf Fusionen und Übernahmen. Vor allem Grossunternehmen des Hightechbereiches werden weltweit kleinere lokale Nischenanbieter akquirieren. Die Biotechbranche hingegen konzentriert sich auf die Vorbereitung von Börsengängen. Auch in der Schweiz wird die Anzahl der börsenkotierten Biotechunternehmen steigen. Dies ist die Prognose der Studie «Pharma Insights 2005» von PricewaterhouseCoopers.

www.pwc.ch/medien

Finanzbranche wächst

Die international tätigen Finanzdienstleister setzen wieder stärker auf Wachstum. Aufgrund des historisch niedrigen Zinsniveaus und der robusten Wirtschaft sind die Ziele für die kommenden zwölf Monate sehr ehrgeizig. Der zunehmende Konkurrenzkampf und die steigenden Anforderungen der Shareholder haben dazu geführt, dass bei 65 Prozent der Unternehmen die Umsatzsteigerung weiter oben auf der Agenda steht als noch vor einem Jahr. 68 Prozent der 201 weltweit befragten Führungskräfte gaben an, zur Umsatzsteigerung auch Kooperationen und Übernahmen in Betracht zu ziehen. Diese Ergebnisse gehen aus der weltweiten PwC-Studie «Economic Intelligence Unit» hervor.

www.pwc.ch/medien

Nachfolger gesucht! Den Fortbestand des Unternehmens erfolgreich sichern.

Ein Hauptanliegen der meisten Patrons ist es, ihr Lebenswerk in die richtigen Hände zu geben und die Zukunft und die Werthaltigkeit ihrer Firma zu sichern. Eine neue Studie zeigt auf, dass die immer komplexeren und zeitaufwendigen Nachfolgelösungen stark unterschätzt werden.

heinz.hartmann@ch.pwc.com

Die Schweiz ist ein Land der Familienunternehmen. Rund 88 Prozent der 309 000 Schweizer Firmen sind in Familienbesitz oder werden privat geführt. Laut Statistik müssen sich rund 57 000 dieser Unternehmen in den nächsten fünf Jahren mit einer Nachfolgeregelung auseinandersetzen. Fast eine halbe Million Arbeitsplätze sind direkt davon betroffen – das macht das Thema auch aus volkswirtschaftlicher Sicht aktuell.

Ein Hauptanliegen der meisten Patrons ist es, ihr Lebenswerk in die richtigen Hände zu geben und den Fortbestand der Firma zu sichern. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Nachfolgeregelungen immer anspruchsvoller werden: Wir haben es heute mit komplexen Prozessen zu tun, in denen immer häufiger nebst der Familie und den Mitarbeitenden auch externe Parteien wie zum Beispiel ausländische Käufer involviert sind. Oft fehlen Wissen und Routine, um den Nachfolgeprozess ohne Konflikte abzuwickeln. So schieben viele Unternehmer das Problem Nachfolgeregelung auf – und gefährden dadurch den Fortbestand ihrer Firma.

Die Studie «Nachfolger gesucht!», für die das Family Business Center der Universität St. Gallen (FBC-HSG) in Zusammenarbeit

mit PricewaterhouseCoopers rund 10 000 Schweizer Unternehmer befragte, hat folgende Problematik herausgeschält: Obwohl 80 Prozent der befragten Unternehmer in den nächsten fünf Jahren ihr Unternehmen übergeben wollen, haben fast 60 Prozent noch keine Planungsschritte unternommen und noch keinen Nachfolger gefunden. Und dass, obwohl den meisten Unternehmern bewusst ist, dass eine erfolgreiche Nachfolgeplanung drei bis fünf, manchmal aber auch zehn Jahre dauert und dass die aktuelle Praxis der eidgenössischen Steuerverwaltung die Komplexität und die Dauer von Übergabetransaktionen stark erhöht.

Probleme werden unterschätzt

Wie sehr die Nachfolgeplanung unterschätzt wird, zeigt die Tatsache, dass neun von zehn Unternehmer in der Herausforderung, ihren eigenen Abgang zu organisieren, kein Problem sehen. In der Praxis kommen die Probleme aber genau dann, wenn unter Zeitdruck zu viele Massnahmen gleichzeitig angepackt werden müssen: Trennung von betrieblichem und nichtbetrieblichem Vermögen, Verbesserung von Controlling und Reporting, die Suche nach einem Geschäftsführer, Bereinigung der Kapitalstruktur oder Veränderung der Dividendenpolitik. Zudem ist es nicht immer einfach, einen geeigneten Nachfolger aufzubauen und ins Unternehmen zu integrieren.

Verkäufe an Externe nehmen zu

Die Übergabe des Unternehmens an Angehörige hat für viele Patrons noch immer

oberste Priorität. Fast 60 Prozent planen eine familieninterne Lösung. Lediglich ein Viertel strebt den Verkauf an Dritte an, nur selten werden Management-Buy-ins und Börsengänge ins Auge gefasst. Die Realität zeigt aber, dass der Wunsch nach einer familieninternen Lösung immer seltener in Erfüllung geht, sofern das Unternehmen nicht verschenkt werden soll. Bei über 40 Prozent der Nachfolgelösungen steht heute schon ein Verkauf an Dritte an. Tendenz steigend. Die Eigenmittel der nachfolgenden Generation reichen zu einem Kauf häufig nicht aus, so dass letztlich doch externe Käufer gesucht werden müssen.

Rolle der Berater wird wichtiger

Verkäufe an professionelle Interessenten nehmen zu, das heisst an Konzerne – häufig auch ausländische – oder Finanzinvestoren. Diese Käufer verfügen über professionelles Know-how, wie eine Transaktion abgewickelt wird, und verhandeln hart. Kaum ein Unternehmer – für den die Nachfolgeregelung einmalig ist – kann da auf erfahrene Berater verzichten. Je nach Problemstellung werden Berater ganz unterschiedlich häufig beigezogen: Vier Fünftel der Unternehmer wenden sich zuerst an einen Wirtschafts-



«Nachfolger gesucht!» ist kostenlos erhältlich bei sonja.jau@ch.pwc.com.

prüfer oder Steuerberater, 70 Prozent holen externe Hilfe, um die Verträge auszuarbeiten. Nur gut ein Drittel zieht allerdings bei der Suche und Auswahl der geeigneten Person für die Nachfolger externe Berater bei. Dies erstaunt umso mehr, als die Ergebnisse der Studie aufzeigen, dass gerade in diesem Bereich häufig Schwierigkeiten erwartet werden. Sicher liegt es hier auch an den Beratern aufzuzeigen, was sie mit ihrem breiten Beziehungsnetz zur Suche beitragen können.

Finanzierung als häufigster Stolperstein

Die Gründe, warum Unternehmensnachfolgen scheitern, sind unterschiedlich. Zuerst stehen Schwierigkeiten bei der Finanzierung (31,9 Prozent der Nennungen) respektive divergierende Preisvorstellungen (25,5 Prozent). Für das betroffene Unternehmen bedeutet eine gescheiterte Übernahme häufig eine Phase der Unsicherheit, vor allem für Kunden und Mitarbeiter. Für den Übergeber heisst es häufig noch einmal mit

vollem Einsatz anzupacken, statt den wohlverdienten Ruhestand zu geniessen. Schlagen alle Versuche fehl, so bleibt vielfach nur die Liquidation. Was das für die Volkswirtschaft bedeutet, zeigte die Studie «Bedeutung und Struktur der Familienunternehmen in der Schweiz» derselben Autoren aus dem Jahr 2004: In der Schweiz enden fast 10 000 Familienunternehmen nach einer gescheiterten Übergabe innerhalb von fünf Jahren in der Liquidation. Über 70 000 Stellen gehen dadurch verloren. Nicht nur die Unternehmer, sondern auch die Gesellschaft hat somit ein Interesse daran, dass Unternehmensnachfolgen möglichst erfolgreich verlaufen.

Schwierigkeiten bei der Nachfolgeplanung betreffen neben den rechtlichen, finanziellen, steuerlichen und unternehmerischen Aspekten insbesondere den emotionalen Bereich des abtretenden Firmenchefs. Nachfolgende Beispiele illustrieren einige der Hindernisse, die anlässlich einer Nachfolgeregelung entstehen können:

Fallbeispiel 1:

Erfolgreiche Übergabe im zweiten Anlauf

Ein Unternehmen mit 1500 Mitarbeitern und Produktionsstandorten in der Schweiz und in Deutschland ist 100 Prozent in Familienbesitz. Der Patron verfügt über die absolute Mehrheit der Aktienstimmen, die Kinder halten Minderheitsanteile. Da der Patron das offizielle Pensionsalter bereits überschritten hat, drängen Banken wie auch wichtige Kunden auf eine verlässliche Nachfolgeregelung. Der externe Druck ist gross, denn das Unternehmen ist aufgrund seiner finanziellen Lage auf Kredite angewiesen. Vor Jahren scheiterte der Versuch, einem Sohn die unternehmerische Verantwortung zu übertragen. Trotzdem kommt auch beim zweiten Anlauf die Familie zum Zug: Die Kinder sind am Unternehmen interessiert und arbeiten zum Teil im Betrieb. Sie kaufen das elterliche Aktienpaket über eine Erbenholding.

Fallbeispiel 2:

Passenden Käufer gesucht und gefunden

Zwei Brüder besitzen ein Unternehmen in der Bauzulieferindustrie mit rund 200 Mitarbeitern. Rund fünf Jahre vor dem geplanten Verkauf beginnen sie, die Unternehmensnachfolge vorzubereiten: Sie trennen das nichtbetriebliche Vermögen – vor allem Immobilien – vom betrieblichen, ernennen eine Geschäftsführung und ziehen sich sukzessive aus der operativen Tätigkeit zurück. Die Brüder sind sich einig, dass ein Verkauf an Externe die beste Lösung ist. Als Kaufinteressenten kommen vor allem Grossunternehmen in Frage, die breite Erfahrung mit Transaktionen haben. Darum ziehen die Brüder ihrerseits externe Berater bei. Deren Auftrag: Mögliche Käufer finden und den Verkaufsprozess begleiten. Innerhalb von sieben Monaten finden die Berater einen Käufer und führen die Verhandlungen erfolgreich zum Abschluss. So gelingt es, dass weder Kunden noch Mitarbeiter durch einen sich hinschleppenden Verkaufsprozess verunsichert werden.

Checkliste für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge-Planung

1. Die Nachfolgefrage frühzeitig anpacken statt aufschieben.
2. Die Lösung nicht alleine suchen, sondern die Familie mit einbeziehen.
3. Finanzielle und steuerliche Auswirkungen der Nachfolge bereits im laufenden Geschäft berücksichtigen, zum Beispiel in der Dividendenpolitik oder bei der Thesaurierung.
4. Den eigentlichen Verkaufsprozess zielstrebig vorantreiben, um Kunden und Mitarbeiter nicht zu verunsichern.
5. Eine professionelle Abwicklung der Transaktion mit spezialisierten Beratern erhöht die Transaktionssicherheit und führt häufig zu einem besseren Verkaufspreis.

Fallbeispiel 3:

Persönliche Gründe als Übergabebremse

Ein erfolgreiches Unternehmen mit zwei Dutzend Angestellten ist im Engineering tätig. Ein Grossteil des technischen Know-hows des Unternehmens konzentriert sich auf den Patron. Im Alter von Mitte fünfzig erkennt der Unternehmer rechtzeitig, dass eine Nachfolgelösung unumgänglich ist. Ein erster Versuch, den Betrieb ohne fremde Hilfe zu verkaufen, scheitert. Zwei Jahre später hat der Unternehmer erneut einen «Wunsch Kandidaten». Dieses Mal zieht er Berater bei, als er sieht, dass seine Preisvorstellung zu weit von der des Käufers entfernt ist. Um den sich hinschleppenden Verkaufsprozess zu beschleunigen und einen besseren Preis zu erzielen, werden weitere Interessenten gesucht und gefunden. Die offerierten Kaufpreise für ein und dasselbe Unternehmen weichen bis zu 50 Prozent voneinander ab. Das Angebot des «Wunsch Kandidaten» ist am unteren Ende der Bandbreite. Die Verträge sind schliesslich ausgehandelt – in der Nacht vor der Unterzeichnung entscheidet der Unternehmer, seine Firma trotz des guten Preises nicht zu verkaufen. Er schafft es nicht, seinen potenziellen Nachfolgern das volle Vertrauen zu schenken, und kann sich persönlich die folgenden Jahre ohne die Arbeit in seinem Unternehmen nicht vorstellen. Da die Firma sehr rentabel und vollständig eigenfinanziert ist, gibt es keinen externen Druck. Die Übergabe ist bis auf Weiteres verschoben, eine neue Lösung muss gefunden werden.

Wie kann eine erfolgreiche Nachfolgeplanung ablaufen?

Vier Antworten von Heinz Hartmann, Wirtschaftsberatung, Zürich.



Wie können Unternehmer stärker für die Nachfolgefrage sensibilisiert werden?

Die Kernfrage ist: Wie kann ein Unternehmer vorsorgen, dass sein Unternehmen langfristig bestehen bleibt? Und diese Frage stellt sich sozusagen von alleine, denn insgeheim weiss jeder Unternehmer, dass er eines Tages die Kontrolle abgeben muss. Es ist unsere Aufgabe, den Unternehmern aufzuzeigen, wie eine erfolgreiche Nachfolgeplanung abläuft, wo Probleme auftauchen können und wie man diese löst. Wir werden die Thematik im Rahmen eines Veranstaltungszklus vertiefen.

Warum sind Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bevorzugte Ansprechpartner?

Eine Nachfolge zu regeln, ist etwas sehr Persönliches. Da braucht der Unternehmer einen zuverlässigen Partner. Dieses Vertrauensverhältnis kann sich ein Wirtschaftsprüfer wie auch ein Steuerberater über die meist langjährige Zusammenarbeit erarbeiten. Multidisziplinäre Beratungsunternehmen wie PricewaterhouseCoopers verfügen sowohl über das fachliche Know-how als auch über die spezifischen M&A-Erfahrungen, um komplexe Unternehmenstransaktionen erfolgreich abzuwickeln.

Wie unterstützt man einen Unternehmer, der seine Nachfolge regeln will?

Für den Firmeninhaber ist die Nachfolgeregelung meist ein einmaliges Ereignis. Wenn man die vorbereitenden Arbeiten – etwa die Steuerberatung – mitrechnet, sind wir an mehreren hundert Nachfolgeregelungen pro Jahr beteiligt. Von diesem Erfahrungsschatz kann jeder einzelne Unternehmer profitieren, denn standardisierte Lösungen gibt es nicht. Neben der klassischen Steuer- und Rechtsberatung bieten wir unseren Kunden auch immer häufiger ein «Lead Advisory»-Mandat an. Darin sind neben der Unternehmensbewertung auch die aktive Suche nach potenziellen Käufern, Führung und Unterstützung bei Verkaufsverhandlungen sowie die Überwachung und Steuerung des gesamten Verkaufsprozesses enthalten, der meist zwischen fünf und neun Monate dauert.

Die Studie zeigt, dass externe Berater nur selten beigezogen werden, wenn es gilt, einen Nachfolger zu finden. Warum?

Viele Unternehmer versuchen eine familieninterne Lösung zu finden – und wenn das nicht geht, ziehen sie vielleicht noch einen Geschäftspartner als Nachfolger in Betracht. Vielen ist nicht bewusst, dass ein externer Berater mit seinem breiten Beziehungsnetz da viel bieten kann. Ein externer Berater verbessert die Transaktionssicherheit – und wer einen grösseren Kreis von Interessenten in Betracht zieht, erzielt häufig auch einen besseren Preis. //

Neue Steuer-Erlasse: Vielleicht sind Sie schon bald Wertschriftenhändler?

Wer sein Wertschriftenportefeuille im Rahmen der privaten Vermögensverwaltung erfolgreich verwaltet, muss in Zukunft damit rechnen, dass Kapitalgewinne als Einkommen aus gewerbsmässigem Wertschriftenhandel besteuert werden.

matthias.schweighauser@ch.pwc.com
marcel.widrig@ch.pwc.com

Der Begriff «gewerbsmässiger Wertschriftenhandel» ist gesetzlich nicht definiert. Um diese Rechtsunsicherheit zu beseitigen, erliess die Eidgenössische Steuerverwaltung mit Datum vom 21. Juni 2005 das Kreisschreiben Nr. 8 zum gewerbsmässigen Wertschriftenhandel. Der Bundesrat verabschiedete parallel dazu mit Datum vom 23. Juni 2005 die Botschaft zur Unternehmenssteuerreform II, in der eine zukünftige explizite Regelung des gewerbsmässigen Wertschriftenhandels vorgesehen ist. Beide Regelungen haben mögliche Konsequenzen für alle, die ihr Wertschriftenportefeuille privat verwalten.

Der Inhalt des Kreisschreibens Nr. 8 zum gewerbsmässigen Wertschriftenhandel

Das Kreisschreiben sieht einen von der schweizerischen Steuerkonferenz ausgearbeiteten Kriterienkatalog vor, aufgrund dessen in gewissen Fällen die Gewerbsmässigkeit von vornherein ausgeschlossen werden kann, was zu einer erhöhten Rechtssicherheit führen soll. Der Kriterienkatalog umfasst folgende Punkte, die kumulativ zu erfüllen sind:

1. Haltedauer der veräusserten Wertschriften beträgt mindestens 1 Jahr.
2. Transaktionsvolumen pro Jahr ist < 5x Guthabenbestand Anfang Jahr.

3. Realisierte Kapitalgewinne sind < 50 Prozent aller steuerbaren Einkünfte pro Jahr.
4. Getätigte Transaktionen und Anlagen sind grundsätzlich allen Anlegern zugänglich.
5. Anlagen sind eigenfinanziert oder Erträge sind > anteilige Schuldzinsen.
6. Kauf und Verkauf von Derivaten beschränken sich auf Absicherung von eigenen Wertschriftenpositionen.

Erfüllt der Steuerpflichtige nicht sämtliche dieser Kriterien, ist wie bisher anhand des konkreten Einzelfalles aufgrund der durch das Bundesgericht entwickelten Kriterien wie Umschlagshäufigkeit, Fremdfinanzierung, systematische Vorgehensweise und Einsatz spezieller Fachkenntnisse zu prüfen, ob eine Gewerbsmässigkeit vorliegt.

Rechtssicherheit nur für einen Teil der Fälle

Die beabsichtigte Rechtssicherheit des Kreisschreibens Nr. 8 dürfte nur für einen kleinen Teil möglicher Fälle gewerbsmässigen Wertschriftenhandels geschaffen worden sein. Die überwiegende Mehrzahl umstrittener Fälle wird wie bisher vom Bundesgericht zu beurteilen sein, da in den wenigsten Fällen sämtliche sechs Kriterien erfüllt werden. Zudem dürften bisherige

kantonale Regelungen wie etwa im Kanton Bern zur Abgrenzung des steuerfreien Kapitalgewinnes von steuerbarem Wertschriftenhandel überprüft und allenfalls an das Kreisschreiben angepasst werden.

Der Inhalt der Botschaft zur Unternehmenssteuerreform II

Die Botschaft schlägt eine zukünftige gesetzliche Regelung des gewerbsmässigen Wertschriftenhandels vor, wobei es sich gemäss Wortlaut der Botschaft um eine «Präzisierung» des steuerfreien Kapitalgewinnes handelt. Gemäss Wortlaut ist ein gewerbsmässiger Wertschriftenhandel dann anzunehmen, wenn entweder die Wertschriften weniger als fünf Jahre gehalten werden und eine Fremdfinanzierung von mindestens 20 Prozent vorliegt (wobei auch eine mittelbare Fremdfinanzierung beispielsweise durch eine Hypothekarerhöhung genügt) oder der jährliche Verkaufserlös mindestens CHF 500 000 beträgt und das zu Beginn des Steuerjahres vorhandene Wertschriftenvermögen mindestens zweimal umgeschlagen wurde.

Abgrenzungsprobleme vorprogrammiert

Die im Rahmen der Unternehmenssteuerreform II vorgeschlagene gesetzliche Regelung zum gewerbsmässigen Wertschriftenhandel stellt keine Einschränkung der bisherigen Praxis dar, sondern eine Ausdehnung: Eigenheimbesitzer, welche ihre Immobilie stärker fremdfinanzieren, um grössere Wertschriftenbestände zu behalten, dürften demnach kaum mehr um die Qualifikation als gewerbsmässiger Wertschriftenhändler herumkommen – denn wer hält heutzutage Wertschriften noch länger als fünf Jahre? Es bleibt zu hoffen, dass im Rahmen der parlamentarischen Diskussion entsprechende Korrekturen vorgenommen werden.

Empfehlung: Bei kritischen Transaktionen ist Vorsicht geboten und wenn möglich sind die Steuerfolgen vorab mit den Steuerbehörden zu klären. //

Steuern
Privatvermögen



Matthias Schweighauser, Private Clients, Basel,
Dr. Marcel Widrig, Private Clients, Zürich.

Events, Publikationen und Analysen.



Lebensnerv Verkehr

Im Verkehrsbereich teilen sich öffentliche Hand und private Unternehmen in die Suche nach neuen Lösungen. Die bisherigen Zuständigkeiten bei dieser Aufgabenteilung sind selbst Bestandteil der Veränderungsprozesse. Für die öffentliche Hand bedeutet dies einerseits eine leistungsfähige und bedürfnisgerechte Grundversorgung mit Mobilitätsdienstleistungen anzubieten und andererseits ihre kostbaren Ressourcen dabei wirkungsvoll einzusetzen. Methoden

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: 058 792 0010.

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, Birchstrasse 160, 8050 Zürich.

und Kriterien des privatwirtschaftlichen Managements finden Eingang in die öffentlichen Verwaltungen.

Die Studie «Lebensnerv Verkehr» beschreibt Stossrichtungen, Praxisbeispiele und Schlussfolgerungen für eine zukunftsorientierte Gestaltung des Verkehrs. Neben Analysen und konkreten Leitsätzen sind Empfehlungen an die Politik und die Unternehmen enthalten. Der Bericht versucht, aus dem Erfahrungshintergrund eines Beraterteams wichtige Themen zu orten und sie in einen Gesamtzusammenhang zu stellen. Schwerpunkte sind die Verkehrsträger Schiene und Strasse.

Sie stehen in direkter Konkurrenz zueinander und bewältigen den überwiegenden Anteil der Mobilitätsbedürfnisse von Bevölkerung und Wirtschaft.

«Lebensnerv Verkehr» gibt es in deutscher Sprache als Hauptversion und als Kurzfassung (Synopsis). In französischer Sprache ist nur eine Kurzfassung erhältlich. Die Kosten für die Hauptfassung sind CHF 40 und die Kurzfassung ist für CHF 20 erhältlich bei sonja.jau@ch.pwc.com.

Steuerforum 2005

Das Steuerforum von PricewaterhouseCoopers hat bereits Tradition und findet 2005 an insgesamt 14 Standorten in der Schweiz statt. Im Mittelpunkt stehen Erfahrungen aus zehn Jahren MWST, Auswirkungen der 1. BVG-Revision, die Unternehmenssteuerreform II sowie Chancen und Risiken einer Expansion nach Osten. Anlässlich des Steuerforums treffen sich CEO, CFO, Unternehmer und Steuerverantwortliche, um Praxiswissen auszutauschen und relevante Steuerfragen zu diskutieren.

Veranstaltungsorte und Daten:

Zug, 8. November 2005, Kongresscenter Metalli, Zug
Luzern, 10. November 2005, Verkehrshaus der Schweiz
Basel, 15. November 2005, Kongresszentrum Messe Basel
Bern, 16. November 2005, PricewaterhouseCoopers Bern
Zürich, 16. November 2005, Hotel Widder
Aarau, 17. November 2005, AZ MEDIEN HAUS
Lugano, 22. November 2005, Hotel Bellevue au Lac
Winterthur, 22. November 2005, Casinotheater Winterthur
Lausanne, 22. November 2005, Hôtel Lausanne-Palace & Spa
Thun, 23. November 2005, Hotelfachschule Thun
Neuchâtel, 29. November 2005, Hôtel Beau-Rivage
Genève, 30. November 2005, Hôtel Mandarin Oriental du Rhône,
St. Gallen, 17. Januar 2006, Pfalz Keller St. Gallen
Chur, 8. Februar 2006, Calvensaal

Informationen und Anmeldung:
www.pwc.ch/events



In den Räumen des CERN werden tausende von Computern installiert um die Datenflut auszuwerten, die der Large Hadron Collider (LHC) erzeugt. Wenn diese CHF 6 Milliarden teure Anlage 2007 in Betrieb genommen wird, generiert sie 0,5 Prozent aller Informationen der Welt.

Die Kunst der Beschleunigung.

Sie haben das World Wide Web erfunden und bauen gerade die komplizierteste Maschine der Welt. Die Wissenschaftler des CERN bei Genf haben aber noch andere Qualitäten: Sie sind brillante Manager.

Text: Giselle Weiss, Fotos: Roth und Schmid

Elementarteilchen – die grundlegenden Bausteine von Materie – sind klein; die Apparate zu ihrer Erforschung sind es nicht. Ein Beispiel dafür ist der Large Hadron Collider (LHC), der Grosse Hadronenbeschleuniger, der zurzeit am CERN bei Genf 100 Meter unter der Erdoberfläche gebaut wird. Der LHC kostet CHF 6 Milliarden und ist eine Crashtest-Strecke für Elementarteilchen. Wenn der 27 Kilometer lange, ringförmige Tunnel, der 50 000 Tonnen Hightech-Apparaturen beherbergt, 2007 in Betrieb genommen wird, ist er der gewaltigste und komplexeste Apparat, der je zu wissenschaftlichen Zwecken gebaut wurde.





CEO Robert Aymar strukturierte das CERN völlig um. Er brachte das Institut auf Kurs und bekam Budgetkürzungen und ein Minus von 600 Millionen in den Griff.

CEO Robert Aymar im Besprechungsraum des CERN vor einer originalgetreuen Simulation des Hadronenbeschleunigers in seinem 27 Kilometer langen Tunnel.

Lässt man in diesem Beschleuniger winzigste Stückchen Materie aufeinander prallen, ermöglichen die daraus gewonnenen Informationen Physikern rund um den Globus ersehnte Einblicke in das Wesen des Universums – und in die Kräfte, die es zusammenhalten.

Der LHC ist die bisher letzte einer langen Reihe von Errungenschaften des CERN. Beim Bau mehrerer Generationen von Beschleunigern hat das CERN bis heute zahlreiche technische Möglichkeiten entwickelt, die unterdessen auch in der Industrie praktische Anwendungen finden: in der medizinischen Diagnostik, bei verschiedensten Herstellungsprozessen und in der Radiokarbonmethode zur Altersbestimmung organischer Reste. Die bisher folgenreichste Erfindung des CERN ist das World Wide Web, dank welchem wir uns im Internet bewegen können.

Neben 3000 Festangestellten arbeiten 6500 Wissenschaftler – die Hälfte aller Teilchenphysiker der Welt! – als Vertreter von 500 Universitäten und 80 Nationalitäten im CERN. «Das Sprachendurcheinander, wenn man durch die Kantine geht, ist unglaublich», sagt Enrico Chaveri, Human-Resources-Leiter des CERN. Chaveri, selber halb Schweizer, halb Italiener, unterstreicht: «Ob die Gruppenleiter Deutsche, Franzosen oder Briten sind, ist uns egal.» Beim Rekrutieren habe man die Qual der Wahl – Physiker und Ingenieure aus der ganzen Welt würden sich darum reissen, im CERN zu arbeiten.

Um das Unternehmen zusammenzuhalten, braucht es gute Nerven. Das CERN steht im Dienste von zwanzig Mitgliedsstaaten, deren Prioritäten nicht immer dieselben sind. Ein Rat, bestehend aus Vertretern der einzelnen Staaten, befindet über die Forschungspläne der Organisation und handelt das Budget aus. «Die Zukunft des CERN wird von der gesamten europäischen Gemeinschaft bestimmt», sagt Robert

Aymar, Generaldirektor und CEO des CERN: «Bevor wir eine Entscheidung treffen, muss uns klar sein, was die Gemeinschaft will.»

Aymar, ein umgänglicher, silberhaarer Franzose, der seit dreissig Jahren grosse Forschungslaboratorien managt, übernahm 2004 nach einer für das CERN äusserst schwierigen Zeit dessen Leitung.

Als der CERN-Rat 1996 den Bau des LHC bewilligte, reduzierte er für die Bauperiode das CERN-Budget um CHF 1 Milliarde. Im Jahr 2001 gab das Laboratorium bekannt, dass der LHC CHF 600 Millionen im Minus sei und nicht rechtzeitig fertig gestellt werden könne. Aymar, ein überzeugter Befürworter des LHC, wurde vom CERN-Rat beauftragt, ein externes Komitee zu präsidieren, welches das gesamte CERN-Programm durchleuchten sollte um einen Ausweg aus der Krise zu finden. Zu den Empfehlungen des Komitees gehörten unter anderem eine komplette Neubudgetierung



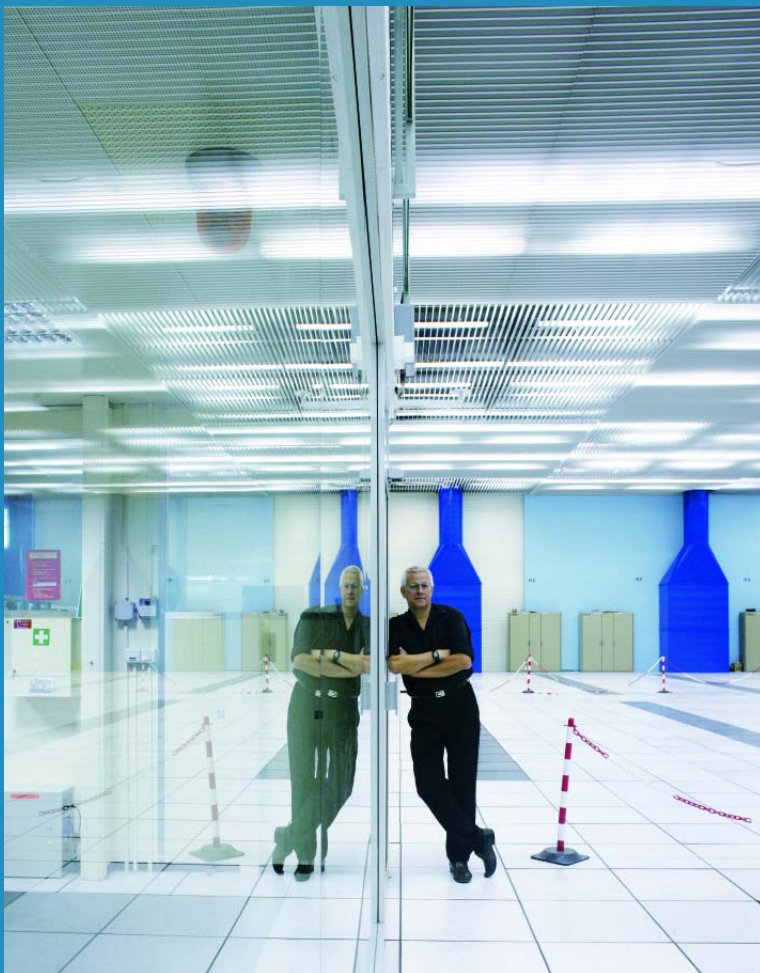
Die riesige, sternförmige Anlage enthält Teile des LHC-Magnetensystems. Weitere Magnete werden auf dem CERN-Testgelände in Stellung gebracht.

des CERN und die Einführung modernster Projektleitungs- und Kostenüberwachungsmethoden.

Damals ging gerade die Amtszeit des bisherigen Generaldirektors zu Ende, und die Stelle wurde Aymar angeboten. «Ich habe mich nicht darum beworben», betont er. Allerdings befand er sich seinerseits an einem Wendepunkt des Lebens, hatte noch keine Lust, in den Ruhestand zu treten, und konnte der Aussicht, die Vollendung des LHC voranzutreiben, nicht widerstehen: «Ich motiviere Menschen gerne dazu, für etwas zu kämpfen», sagt er. «Ich bin immer schon ein Macher gewesen.»

«Wir haben als einzigen Anreiz das Zuckerbrot: Unsere Erfolge beruhen darauf, dass die Leute von sich aus motiviert sind, brillante Leistungen zu erbringen und technologische Innovationen zu schaffen. Über eine Peitsche verfügen wir nicht.»

Die Umsetzung neuer Strategien war nicht einfach. «Das CERN ist als Firma ein Spezialfall», sagt Aymar. «Es gibt hier – im Gegensatz zu den meisten Wirtschaftsunternehmen – als einzigen Anreiz das Zuckerbrot: Unsere Erfolge beruhen darauf, dass die Leute von sich aus motiviert sind, brillante Leistungen zu erbringen und technologische Innovationen zu schaffen. Über eine Peitsche verfügen wir nicht.» Mit Billigung des Rates vereinfachte Aymar die Verwaltungsstruktur des CERN, führte die Funktionen eines Chief Executive Officer, Chief Scientific Officer und Chief Financial Officer ein und reduzierte die Zahl der Abteilungen von 15 auf 7. Auch wurden administrative Abläufe überarbeitet und elektronische Kontrollsysteme eingeführt. Um der Kostenüberschreitung beizukommen, wurden andere Experimente des CERN vorübergehend gestoppt, um Spezialisten für die Arbeit am LHC freizumachen.



«Die Wirtschaft kann vom CERN profitieren.»

Der Norweger Sverre Jarpe, Chief Technology Officer des CERN openlab, über die innovative Zusammenarbeit des CERN und der Industrie im IT-Bereich.

ceo: Herr Jarpe, wie ist die Beziehung des CERN zur IT-Industrie?

Sverre Jarpe: Wir arbeiten mit den grossen industriellen IT-Produzenten zusammen, weil das CERN seit seiner Gründung immer mit dem Allerneuesten und -besten gearbeitet hat, was die Technik überhaupt zu bieten hat. Das ist darin begründet, dass ein Wissenschaftler von Natur aus nie mit dem zufrieden ist, was er hat. Geben Sie ihm einen Rechner von einer gewissen Stärke und Geschwindigkeit, sagt er: «Ganz nett, aber wie wär's mit dem Doppelten?» Geben Sie ihm eine gewisse Speicherkapazität, sagt er: «Ganz nett, aber wie wär's mit dem Vierfachen?»

Wie kam es zur Idee des openlab?

In der Regel kommt eine Firma auf uns zu und sagt: «Hier ist eine frühe Version von etwas. Wir wissen noch nicht, ob es verlässlich genug für eine Bank ist. Aber vielleicht habt ihr verrückten Wissenschaftler ja Lust, damit herumzuspielen.» Dann nehmen wir den Apparat oder, was immer häufiger der Fall ist, die Software, testen sie bis zum Gehtnichtmehr und berichten dann, ob die Verlässlichkeit, Leistung oder Wärmeabfuhr unseren Erwartungen entsprochen hat. Für die Verkäufer ist dieses Feedback von grosser Wichtigkeit. Vor ein paar Jahren haben wir beschlossen herauszufinden, was es bringt, wenn wir mit manchen unserer Partner enger zusammenarbeiten – in Hinblick darauf, was wir benötigen, was die Firmen zur Verfügung zu stellen, was sie gern getestet hätten und so weiter.

Wie wird eine Firma zum Partner?

Wer Partner von openlab werden will, muss einen jährlichen Mitgliedschaftsbeitrag von USD 0,5 Millionen zahlen. Das kann in Form von Geld oder Produkten im entsprechenden Gegenwert geschehen. Ein Unternehmen verpflichtet sich zur Mitgliedschaft für drei Jahre. Im Augenblick gehören IBM, Intel, Hewlett-Packard, Oracle und Enterasys zu unseren Partnern.

Warum zahlt jemand USD 1,5 Millionen in drei Jahren, damit er bei openlab mitmachen kann?

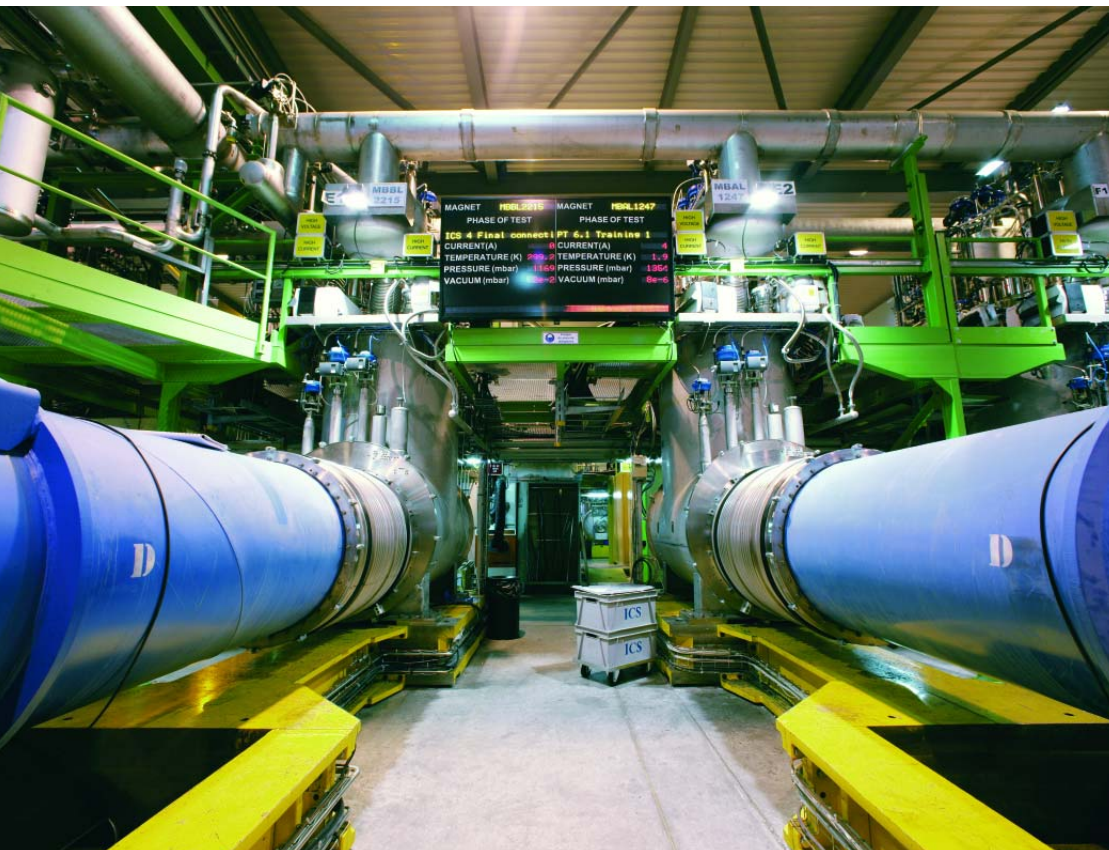
Der Unterhalt eigener Forschungs- und Entwicklungsabteilungen kostet diese Firmen ebenfalls eine Menge. Das Computerzentrum des CERN verfügt gegenwärtig über rund 2000 PCs. Wenn wir nun mit IBM zusammenarbeiten und deren Speichertechnik testen, dann dürfen wir nicht ausser Acht lassen, dass deren Produkt nicht einfach still in einer Ecke sitzt, sondern hier im Dialog mit hunderterten von Computern ist, was eine gewaltige Herausforderung an das System darstellt. Müsste IBM selbst so eine Konstellation aufbauen, würde das Unsummen verschlingen. Und das haben die Unternehmen offenbar verstanden.

Was kommt für openlab als Nächstes?

Wir planen etwas, das openlab2 heissen wird. Die Absicht ist, Qualitäts- oder Kompetenzzentren zu bilden und dann Unternehmen aufzufordern, mitzumachen. Im Zentrum von openlab2 wird unter anderem die Grid-Technologie stehen, ein Angebot- und Nachfrage-Computer-Konzept nach dem Vorbild des Elektrizitätsnetzes. So etwas ist für Wissenschaftler und Businessleute gleichermaßen attraktiv.

Welche Vorteile bringt das den Unternehmen?

Wir bauen zum Beispiel zurzeit gewaltig aus im Netzwerkbereich. Das bedeutet, dass die Wissenschaft die Entwicklung nationaler und internationaler Netzwerke vorantreibt. Den Unternehmen ist bewusst, dass es hier ein Feedback gibt. Zwar schaut für die Unternehmen unterm Strich kaum ein Dollar heraus. Doch dafür erhalten sie eine Menge Informationen über Erfahrungen mit den allerneuesten Apparaten: über deren Anwendungsmöglichkeiten und darüber, wie sie noch weiterentwickelt werden können. Und das schätzen sie nicht nur an der Zusammenarbeit mit dem CERN, sondern auch mit dem CERN ähnlichen Einrichtungen



Testlauf für Magnete des LHC: Die Anlage besteht aus 1232 supraleitenden Magneten – ihre Einzelteile, die von Spezialisten des CERN zusammengefügt und eingebaut werden, stammen aus der ganzen Welt.

Zum LHC gehören tausende komplizierter Magnete, Leitungen von einer Gesamtlänge des Mondumfangs und zahllose weitere Apparaturen. Sie alle müssen hergestellt, geliefert, zusammengesetzt, getestet und installiert werden. Verspätungen – und deren gab es viele – hätten jederzeit das Budget komplett über den Haufen werfen können. Ein «Earned Value Management»-System (EVM) wurde eingeführt, um Kosten und Zeitpläne überwachen zu können. Zu diesem Zweck musste das LHC-Projekt in 11 000 einzelne Aufträge aufgeteilt werden, über deren Verlauf die beteiligten Ingenieure regelmässig Bericht erstatten. Dies ermöglicht einen umfassenden Überblick. «Die früheren Managementsysteme waren schlicht nicht gut genug», sagt Lyn Evans, LHC-Projektleiter beim CERN. «Das EVM ermöglicht uns nicht nur innerhalb des Projekts viel mehr Transparenz, sondern auch nach aussen.» Auf der CERN-Website <http://lhc.web.cern.ch/lhc/> können sich sogar Aussenstehende unter «Dashboard» informieren, wie es um die verschiedenen Phasen des Projektes steht, selbst ein Zeitplan für Bau und Koordination ist vorhanden

und wird regelmässig aktualisiert. Finanzielle Unterstützung kam von der Europäischen Investitionsbank. Das CERN hatte zwar damit gerechnet, für die Vollen- dung des LHC ein Darlehen aufnehmen zu müssen. Doch hatte es diesen Fall in der Geschichte des Laboratoriums noch nie gegeben! Auch die Bank musste über ihren Schatten springen: Teilchen zu produzieren, die man aufeinander prallen lässt, um zu schauen, was passiert, klingt nicht nach einer klassischen Geschäftsidee. Ausserdem kann sich laut Gründungsurkunde jeder Mitgliedsstaat binnen eines Jahrs zurückziehen. Zudem gehört der Boden, auf dem es gebaut ist, nicht dem CERN, und die Ausstattung des Labors ist wohl teuer, hat aber nur wenig Wiederverkaufswert. «Oder möchten Sie etwa einen gebrauchten Teilchenbeschleuniger kaufen?», fragt Patrick Geeraert, Leiter der Finanzabteilung des CERN mit einem Augenzwinkern. Was die Bank letztendlich überzeugte, waren die Tatsachen, dass das Laboratorium von zwanzig Mitgliedsstaaten getragen wird und dass das CERN eine lange Tradition bahnbrechender Forschungsergebnisse vorzuweisen hat. Zudem rechnet man für den LHC mit einer Lebensdauer von 15 bis 20 Jahren. Im Jahr 2002 wurde ein Darlehen

von CHF 443 Millionen gesprochen. Weil das Budget des CERN aber von vorne- herein feststeht, kam wegen des Engagements für den Beschleuniger und andere physikalische Projekte die Infrastruktur zu kurz. Dies ist Aymar deutlich bewusst: «Seit Jahren hat man sich nicht um den Unterhalt der Gebäude und des ganzen Drum und Dran gekümmert», sagt er. «Und das rächt sich jetzt, indem beispielsweise das Dach rinnt.» Er will nicht nur ältere CERN-Instrumente, die zum Funktionieren des LHC beitragen sollen, aufrüsten, sondern auch Gebäude und die Stromversorgung. Auf die Frage, woher er das Geld dazu nehmen werde, meint er zuversichtlich: «Das schaffen wir schon.»

Die Amtszeit eines CERN-CEO beträgt fünf Jahre, was kurz ist, wenn man bedenkt, wie viel Zeit es braucht, um einen Beschleuniger zu konzipieren und zu konstruieren. Im Juni 2004 hiess der CERN-Rat einstimmig einen Sieben-Punkte-Plan mit Strategien für die Zukunft gut. Er beinhaltet die Planung, was nach dem LHC kommen soll, und das Ziel, genau jenes Fachwissen zu entwickeln, das die Physik in den nächsten Jahren brauchen wird. Aymar drängt darauf, dass das CERN beim Bau von Beschleunigern stärker mit anderen europäischen Teilchenphysiklabo- ratorien zusammenarbeitet, um in Zeiten, da die Budgets knapper werden, Finanzlast zu verteilen.

Noch ist der LHC nicht betriebsbereit, doch die Erwartung der Unmengen von Daten, die er produzieren wird, hat bereits zu Fortschritten im Bereich der Computertechnik und Elektronik geführt. Daran lässt sich ablesen, wie wichtig das CERN – das im Oktober 2004 sein fünfzigjähriges Bestehen feierte – für die Gesellschaft ist und welche Bedeutung es als Zentrum für Zusammen- arbeit hat. «Das CERN hat die Pflicht, allen Physikern in Europa die Dienste und Werk- zeuge zu bieten, die sie für ihre Arbeit brau- chen», sagt Aymar. «Jeder Physiker sollte sich hier zu Hause fühlen.» //

CERN

Die Europäische Organisation für Kernfor- schung wurde 1954 gegründet und ist eines der bedeutendsten Forschungszentren für Teilchenphysik. Das CERN wird von 20 Mitgliedsstaaten getragen, hat ein Jahresbudget von CHF 1 Milliarde und zwei Nobelpreise und vorzuweisen.



Givaudan

Das Imperium der Aromen und Düfte.

Der menschliche Wahrnehmungsapparat vermag über 10 000 Riechstoffe und Aromen auseinander zu halten. Das Repertoire der Givaudan-Kreateure umfasst gut doppelt so viele Mischungen – von der Tomatensuppe bis zum Luxusparfum. Mit einem Umsatz von CHF 2,7 Milliarden ist die Genfer Firma weltweit die Nummer eins im Markt der Genüsse.



Natürliche Aromen von Gewürzen und Riechstoffe – wie der eigenwillige Duft der Ylang-Ylang-Blüten – werden im Givaudan-Labor perfekt nachgebaut. Ausserdem entstehen völlig neue Fantasiekreationen für die trendabhängigen Bedürfnisse der Food- und Modeindustrie.

Text: Corinne Amacher

Denken Sie an Givaudan, wenn Sie das nächste Mal zögern, Zucker in den Kaffee zu geben. Die Spezialisten des Genfer Duft- und Aromenherstellers arbeiten an einer Alternative für die Kalorienbombe. Es ist kein Süsstoff, sondern etwas ganz Neues: Sie entwickeln Moleküle, die nach nichts schmecken, aber dem Gehirn signalisieren: Achtung, süss! Solche Täuschmanöver in Gestalt von winzigen Zusatzstoffen könnten schon bald in Nahrungsmitteln eingesetzt werden, die in ungesundem Ausmass Zucker enthalten. Mit dem gleichen Verfahren könnte auch der Gehalt von Salz oder Fett reduziert werden.

Nicht, dass eine Neuauflage der Light-Welle bevorsteht. Givaudan blickt in die Zukunft: Der moderne Mensch möchte sich gesund

ernähren, er ist aber nicht bereit, beim Genuss Konzessionen zu machen. Das Management hält die steigende Nachfrage nach gesunden und zugleich geschmackvollen Fertiggerichten für mehr als einen Trend – es ist ein fundamentaler Wandel von Essgewohnheiten und Lebensstil.

Mit dem markenrechtlich geschützten Programm «TasteSolutions for Health and Wellness» will Givaudan beweisen, dass gesunde Convenience-Speisen nicht nach aufgeweichtem Karton schmecken müssen, sondern einen kräftigen Eigengeschmack haben.

Neue Erkenntnisse aus der Erforschung von Geschmacks- und Geruchssinn machen solche Erfindungen möglich. Obschon der Mensch über einen weniger gut entwickelten Geruchssinn verfügt als viele Tiere, hat ihn die Natur mit einem imposanten Wahrnehmungsapparat ausgestattet: Die Familie der Geruchsrezeptorgene ist die grösste

Genfamilie des menschlichen Erbguts. Im Mund verfügt der Mensch über 25 genetische Rezeptoren, mit denen er die Basisgeschmäcker süss, sauer, salzig und bitter unterscheiden kann. Im oberen Teil der Nase liegen nochmals 350 genetische Rezeptoren, die Düfte aufschlüsseln und sie als Signal zum Gehirn weiterschicken. Wie der Apfel schmeckt, meldet mithin die Nase, nicht die Zunge. Sie vermag über 10 000 Moleküle auseinander zu halten. Das Repertoire der Givaudan-Aromakreatoren umfasst etwa doppelt so viele Mischungen. 20 000 verschiedene Düfte und Duftmischungen, davon alleine 300 für Erdbeere, lagern in ihren Archiven. Könnten auf herkömmlichem Weg pro Jahr bisher eine Hand voll neuer Duftmoleküle entschlüsselt werden, sind es mit neuen, auf künstlichen Rezeptoren basierenden Methoden tausende.



Die grosse Nachfrage nach Vanille spiegelt die Sehnsucht der Menschen nach Geborgenheit und Behaglichkeit. Deshalb enthalten viele Parfums eine Vanillenote.

Von Kräutertee über Kaugummi bis zu Tomatensuppe – heute werden alle industriell erzeugten Esswaren künstlich aromatisiert. Als Marktführer beliefert Givaudan praktisch alle grossen Nahrungsmittel- und Kosmetikhersteller; wer um die künstlichen Aromen der Genfer herumkommen will, muss auf Bioläden ausweichen.

Mit einem Umsatz von CHF 2,7 Milliarden ist Givaudan die weltweite Nummer eins vor der amerikanischen International Flavors and Fragrances (IFF) und der ebenfalls in der Schweiz ansässigen Firmenich. 60 Prozent des Umsatzes entfallen auf Aromen für die Nahrungsmittelindustrie, 25 Prozent auf Riechstoffe für Konsumgüterprodukte wie Waschmittel, Duschgels oder Seifen, den Rest erwirtschaften Luxusparfums.

Stark wachsende Nachfrage in Asien

Es war Givaudan-Chef Jürg Witmer, der das Unternehmen in den letzten fünf Jahren von

Roche losgelöst und zum Weltmarktführer ausgebaut hat. Welche Herausforderung bleibt dem Franzosen Gilles Andrier, der 1993 als Controller ins Unternehmen eintrat und im Frühling 2005 den CEO-Posten übernahm? «Wir möchten in einzelnen geografischen Märkten und Geschäftsfeldern, in denen wir noch nicht Marktführer sind, klarer Leader werden», sagt er (siehe Interview Seite 48). Das ist zum Beispiel in der Luxusparfümerie in Indien der Fall. Während die traditionellen Märkte Westeuropa, Nordamerika und Japan nur noch geringfügig expandieren, wird der Geldextraktor künftig vor allem aus den Regionen gespeist, in denen das grösste Bevölkerungswachstum herrscht: Asien, Osteuropa und Lateinamerika. Für die Bedienung der

dortigen Kunden wurden eigene Aromenkreationszentren aufgebaut. In Asien setzt Givaudan derzeit zu einem Quantensprung an. In Shanghai wird die bestehende Produktionsanlage durch eine zweite ergänzt, die den Ausstoss auf einen Schlag verdoppelt. Aus dem Werk soll die stark wachsende chinesische Nachfrage befriedigt werden. Die Givaudan-Manager sind überzeugt, dass Shanghai schon bald zum grössten internationalen Zentrum der Luxusparfümerie wird.

Neben dem internen Wachstum ergaben sich zwei gute Gelegenheiten, mit Zukäufen zu wachsen – durch die Übernahme von Tastemaker im Jahr 1997 und durch den Kauf der Aroma-Tochterfirma des Nestlé-Konzerns IFS Anfang 2002. Daneben wurde das Geschäft durch kleinere Akquisitionen arrondiert, etwa die International Bioflavors im amerikanischen Wisconsin, die ein Verfahren entwickelt hat, aus Milch natürliche Käsearomen herzustellen. Dass ausge-



20 000 verschiedene Düfte und Duftmischungen, davon alleine 300 für Erdbeere, lagern in den Givaudan-Archiven.

rechnet eine Firma aus dem Emmentaler-Land eine Käsegeruchsfabrik in Übersee kauft, sorgt hüben wie drüben für Heiterkeit. Im Rennen um Marktanteile begreift sich das Unternehmen als Consultingfirma, die für den Kunden nicht nur Aromen liefert, sondern ganze Produktlinien erfindet – von der Idee über die Marktforschung bis zu Vorschlägen fürs Marketing. Dadurch sollen langfristige Kundenbeziehungen geschaffen werden. Der multikulturelle Charakter von Givaudan ist ein Vorteil, denn Duft und Geschmack sind eine Frage der Kultur. Ob Nudelsuppe oder Frühlingsrolle – ein Chinese lacht darüber, was Westeuropäer für chinesische Speisen halten. Chinesische Kunden werden deshalb nicht von Schweizern, sondern von Chinesen beraten. Um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, muss ständig Neues geboten werden. Die Technologien um die Aromagewinnung und -erhaltung werden immer raffinierter. Beim Kaugummi zum Beispiel werden die Aromamoleküle in winzige Kapseln eingehüllt, die erst im Mund zerplatzen. Ein

Bananendrink, eigentlich eine nahrhafte Angelegenheit, schmeckt dennoch erfrischend, weil er einen Kühlfaktor, genannt «Cooling Agent» enthält, der den Frische-Effekt herbeiführt.

Natürliche Düfte im Labor nachbauen

Auf der Suche nach neuen Aromen und Düften haben die Forscher zwei Methoden. Sie versuchen, Trends aufzuspüren wie die Sehnsucht nach Natur und Wellness, und stellen die entsprechenden Riechstoffe her. Oder sie fangen auf sogenannten «Scent-Trek»-Exkursionen nach Asien oder Lateinamerika mit der Glasglocke ihre olfaktorischen Trophäen ein, die sie im Labor künstlich nachbauen. Das kann eine neue Chilivariante aus Mexiko sein oder die nach Freesien und Lilien duftende Ashoka-Blüte aus Indien. Vor einem Jahr sorgte die

Entdeckung des Moleküls Azurone für Furore, dessen marine, ozonische Note an eine Meeresbrise erinnert, und Pharaone 10, der Duft von grüner Ananas – zwei Substanzen, die Givaudan patentieren liess. Die Firmenlenker wollen sich vermehrt auf solche hochwertigen und profitablen Riechstoffe konzentrieren und das Angebot an Standardingredienzen verringern, die grosser Konkurrenz durch etablierte Unternehmen und Neulinge ausgesetzt sind. Während Aromen für Nahrungsmittel fast immer der Natur nachgebildet werden, ist ein Parfum ein Produkt der Fantasie. Ein kulinarisches Aroma besteht aus wenigen Dutzend verschiedenen Molekülen, eine Parfummischung kann gegen 300 enthalten. Zahlreich sind die Kreationen, die Givaudan für führende Modelabels schuf: für Hermès das «Eau de Merveilles», für Giorgio Armani das «Eau de Jade», für Lancôme «Attraction». Zu den Pièces de Résistance in dem schnelllebigen gewordenen Parfumgeschäft



«Wir sind ein Schweizer Unternehmen mit einer globalen Identität.»

Gilles Andrier, 43, seit April 2005 CEO von Givaudan, über Karriere, Ambitionen und seinen Lieblingsduft.

ceo: Herr Andrier, welches ist Ihr Lieblingsparfum?

Gilles Andrier: Das Parfum «Iris», das Givaudan für Prada entwickelt hat. Es gehört zu einer exklusiven Kollektion von insgesamt vier Düften, die zusammen in einem Set verkauft werden.

Ihre Ehefrau arbeitet als Parfümeurin bei Givaudan in Paris. Ist sie die Nase hinter den Prada-Parfums?

Ja, die Kollektion stammt von ihr. Wir sind sehr zufrieden, ein Modehaus wie Prada zu unseren Kunden zählen zu können.

Sie sind gelernter Ingenieur und haben im Jahr 1993 als Controller beim Genfer Riechstoffhersteller angefangen. Was war reizvoll an Givaudan?

Das Unternehmen hat eine interessante Grösse. Es ist gross genug, um weltweit tätig zu sein, und dennoch klein genug, um den Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, dass sie am Erfolg beteiligt sind. Zudem sind Riechstoffe und Aromen ein spannendes Geschäft. Es gibt wenig Industrien, die gleich zwei von fünf Sinnen – den Geschmacks- und den Geruchssinn – ansprechen. Auch reizte mich die kulturelle Vielfalt: Givaudan ist ein Schweizer Unternehmen mit einer globalen Identität.

Sie haben auf verschiedenen Stationen im Unternehmen rasch Karriere gemacht und wurden mit 43 Jahren zum Chief Executive Officer ernannt. Warum ausgerechnet Sie? Eben, weil ich jung bin! Im Ernst: Mein Vorteil war es, dass ich Gelegenheit hatte, in kurzer Zeit viele Bereiche des Unternehmens kennen zu lernen. Dabei konnte ich Kompetenzen erwerben, die für den CEO-Posten nötig sind. Zudem profitierte ich von meinen früheren Erfahrungen als Berater, wenn es um die strategische Entwicklung des Unternehmens geht.

Givaudan ist bereits Weltmarktführer.

Welches ist Ihre Herausforderung?

Sie liegt darin, die Position als weltweite Nummer eins mit einem Marktanteil von 17 Prozent weiter auszubauen. In einer reifen Industrie mit kleinen Wachstumsraten ist das gar nicht so einfach. Zudem möchte ich in geografischen Märkten und Geschäftsfeldern, in denen wir noch nicht Marktführer sind, klarer Leader werden. Das ist etwa bei Riechstoffen der Fall, wo wir derzeit die Nummer drei sind.

Soll das durch Zukäufe geschehen? Givaudan spielte in der Vergangenheit eine zentrale Rolle in der Konsolidierung der Industrie.

Da wir eine leistungsorientierte Organisation sind, wollen wir uns primär auf internes Wachstum konzentrieren. Nur das ist ein Garant für ständige Leistungssteigerung. Akquisitionen kommen dazu, wenn sich eine Gelegenheit bietet. //



Modernste Technologie: Givaudan ist der weltweit grösste Anbieter von natürlichen und synthetischen Aroma- und Duftstoffen.

gehören «L’Air du Temps» von Nina Ricci oder «Opium» von Yves Saint Laurent. Dabei werden auch die Verkaufserfolge ständig neu beurteilt und überarbeitet. Als «Opium» mit seiner schwülstigen Note aus der Mode zu fallen drohte, belebten es die Parfümeure neu. Sie entfernten die schweren Komponenten und lancierten es unter dem Namen «Opium été» neu. Später kam «Opium fleurs de Shanghai» hinzu, das nach einer chinesischen Magnolie duftet. Kreativeurin dieses Parfüms ist Danielle Andrier, Ehefrau von CEO Gilles Andrier, die für Givaudan in Paris als Parfumeurin arbeitet. Nicht nur Düfte selbst, auch die Mittel der Duftfreigabe müssen mit der Zeit Schritt halten, etwa Riechstoffe in Trockenform, die erst durch den Kontakt mit Wasser freigesetzt werden. Auch die Elektronik hilft. Mit dem «Virtual Aroma Synthesizer» können

Riechstoffe sogar via Internet gemischt werden, damit sich der Kunde aus Moskau mit dem Aromaspezialisten in Cincinnati besprechen kann. In den USA ist zudem ein Gerät im Verkauf, das auf CDs gespeicherte Riechstoffe – einen Waldspaziergang oder eine Meeresbrise – freisetzt. Sie haben noch nie eine Vanillesymphonie gerochen? Vanille ist ungeheuer populär! Die grosse Nachfrage nach Vanille spiegelt die Sehnsucht der Menschen nach Geborgenheit und Behaglichkeit. Es ist das mit Abstand beliebteste Glacearoma. Wer an Weihnachten 2004 auf der neuen Schlittschuhbahn auf dem Eiffelturm in Paris Runden drehte, wurde von einem Vanillearoma aus dem Givaudan-Labor beduftet. Inzwischen enthalten auch viele Parfums eine Vanillenote. Nur Schokolade erinnert noch stärker an die Kindheit als Vanille. Und siehe da: Das italienische Modelabel Laura Biagiotti brachte ein Parfum mit Schokoladengeschmack auf den Markt. Ein Glück, dass es keinen Zucker enthält. //

Givaudan in Zahlen

Mit einem Marktanteil von 17 Prozent ist Givaudan der weltweit grösste Anbieter von natürlichen und synthetischen Aroma- und Duftstoffen. 60 Prozent des Umsatzes von CHF 2,7 Milliarden entfallen auf Aromen für die Nahrungsmittelindustrie, 40 Prozent auf Riechstoffe für Konsumgüter und für die Luxusparfümerie. Im Zuge von zwei Grossakquisitionen hat das Aromengeschäft in den vergangenen Jahren laufend an Bedeutung gewonnen. Das durchschnittliche Wachstum der Branche beträgt lediglich zwei bis drei Prozent, was Givaudan 2003 und 2004 leicht übertroffen hat. Weltweit beschäftigt das Unternehmen mit Sitz in Vernier bei Genf knapp 6000 Mitarbeiter.



Mit Geldern des Global Fund konnten in Indonesien zahlreiche Beratungs- und Gesundheitszentren eingerichtet werden. So unterstützt der Global Fund den Kampf gegen Tuberkulose, HIV/AIDS und Malaria.

Globale Partnerschaft: Kampf gegen Krankheit und Tsunami-Folgen in Indonesien.

Indonesien hat über 242 Millionen Einwohner, die rund 365 unterschiedlichen Ethnien zuzurechnen sind. Die geografische und kulturelle Vielgestaltigkeit des Landes stellt den grössten Inselstaat der Welt im Gesundheitsbereich vor grosse Herausforderungen. Indonesien hat die dritthöchste Tuberkuloserate der Welt, eine HIV-Prävalenz von 0,1 Prozent der Bevölkerung und knapp zwei Millionen Malariakranke.

Soforthilfe nach der Tsunami-Katastrophe
Ziel des Global Fund ist es, mit gezielten Programmen über fünf Jahre hinweg die Todesrate durch Tuberkulose zu senken und die Infektkette aufzubrechen. Dafür wurden USD 71 Millionen zur Verfügung gestellt. Im Dezember 2004 verwüstete der Tsunami zahlreiche Gebiete, in denen der Global Fund tätig ist, und eine grosser Teil des Tuberkuloseprogramms wurde buchstäblich ins Meer gespült. Der Global Fund reagierte sofort und erlaubte die Umnutzung der Gelder für die Katastrophenhilfe. So konnten USD 1,5 Millionen für den Wiederaufbau von Gesundheitszentren in Aceh und im Norden von Sumatra zur Verfügung gestellt werden. PricewaterhouseCoopers war ebenso schnell zur Hilfe bereit und bot an, Leistungen für den Koordinator auf der Empfängerseite kostenlos zu erbringen, um wieder Mittel für das Tuberkuloseprogramm frei zu machen.

Der Umgang mit der Tsunami-Katastrophe zeigt, welche Vorteile Public-Private-Partnerships bieten können: Als Local Fund Agent (LFA) vertrat PricewaterhouseCoopers den Global Fund vor Ort. So konnte der Empfänger der Mittel – ein indonesisches Ministerium – schon frühzeitig mit Best Practice aus dem privaten Sektor unterstützt werden, was wiederum Einfluss auf die Verwaltung und Verteilung der Mittel hatte. Zur Soforthilfe gehörte eine Risikoanalyse der einzelnen Vorhaben, die es ermöglichte, Prioritäten neu zu setzen.

Bekämpfung von HIV/AIDS

Der Global Fund übernahm die Finanzierung von zwei Programmen zur Bekämpfung von HIV/AIDS. Das erste, das mit USD 16 Millionen ausgestattet war, konzentrierte sich auf Prävention: Neben Radio- und Fernsehsendungen wurden an über 32 000 potenziell gefährdete Personen Informationsbroschüren verteilt – sieben neue Zentren für mit HIV infizierte Männer und Frauen sind entstanden. Das Engagement der indonesischen Regierung im Kampf gegen HIV/AIDS wird durch eine Initiative der Weltgesundheitsorganisation WHO (antiretrovirale Behandlung von 3 Millionen Patienten bis

Ende 2005) unterstützt. Entsprechend fliesen die Mittel für das zweite HIV/AIDS-Programm des Global Fund hauptsächlich in die Therapie – insbesondere in den Ausbau der Antiretroviralen-Behandlung (ARV). USD 65 Millionen werden dazu verwendet, Beratung und Tests zu verstärken, örtliche Einrichtungen zur Betreuung von AIDS-Patienten zu unterstützen und Schulungen auf Landes-, Provinz- und Distriktebene durchzuführen. Das indonesische Malariaprojekt des Global Fund, das mit USD 24 Millionen über fünf Jahre finanziert ist, beinhaltete Massnahmen zur Prävention, Erkennung und Behandlung der Krankheit. Bis heute konnten mit Hilfe von Insektiziden über 27 000 Menschen vor der heimtückischen Krankheit geschützt werden, in den Dörfern entstanden 881 Malariastationen für rund 70 000 Patienten.

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 Indonesien, übernommen. //

Fotos: Robert Pearce

ceo*

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Susy Brüscheiler:
«Grundsätzlich gehört
Netzwerken zu den
Aufgaben, die ich als
CEO wahrnehme.»

06



Lars Hinrichs:
«Wenn jeder mit jedem
vernetzt wäre, hätten
wir sicher weniger
Probleme in der Welt.»

12



Peter Lorange:
«Ein Learning Network
ist keine Einbahnstrasse,
sondern funktioniert durch
Geben und Nehmen
in beide Richtungen.»

08



Doris Portmann:
«Ich bin überzeugt, dass
es sich für uns alle
persönlich lohnt, uns in
Netzwerke einzubringen
und sie mitzutragen.»

10