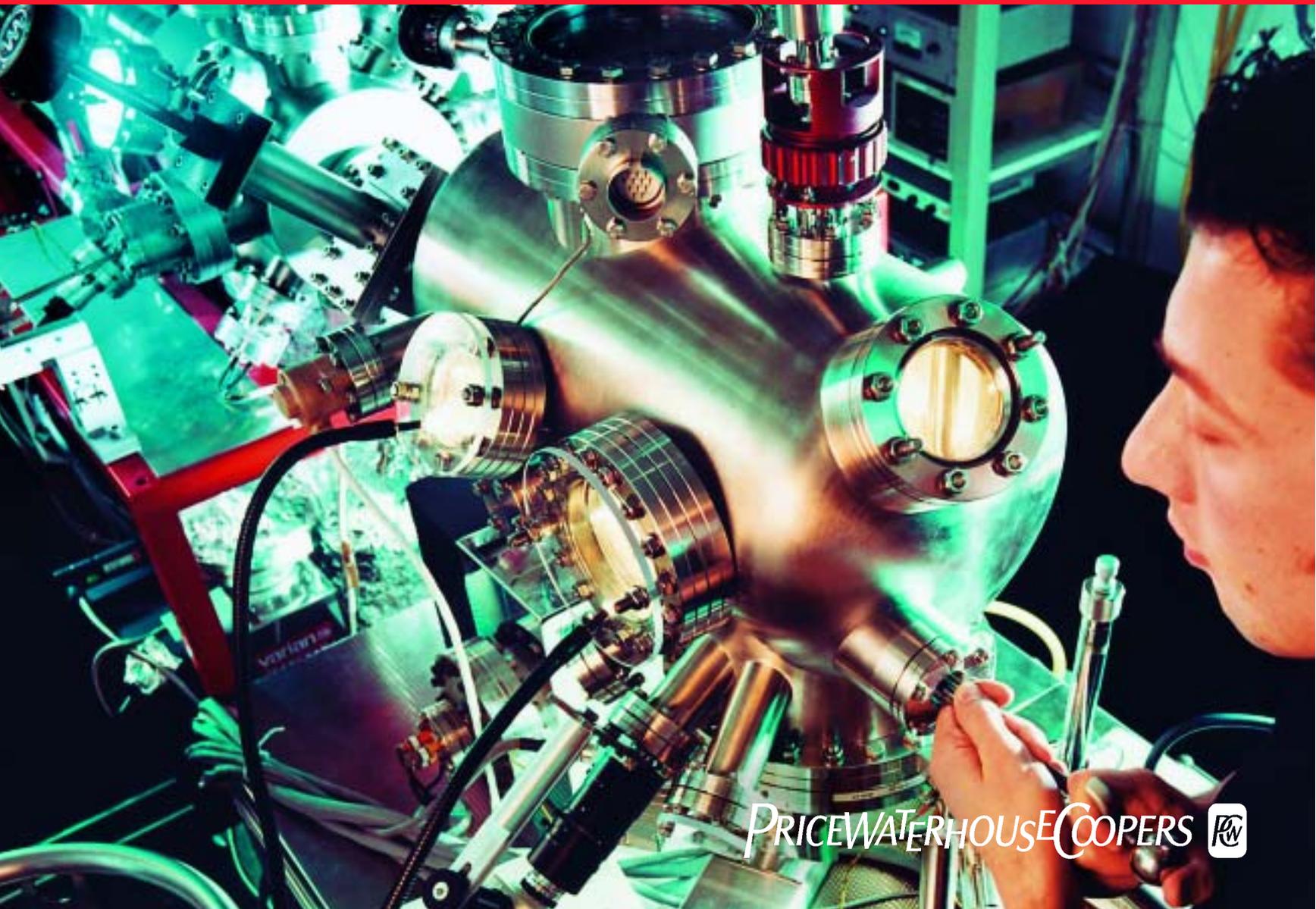


# ceo\*

Das Magazin für Entscheidungsträger. Mai/Juni 2006

Nanotechnologie. Kleine Teilchen mit grosser Zukunft. Wer damit Geld verdient.  
IKRK. Präsent in 80 Ländern rund um den Globus – und Weltmeister in Logistik.  
Markt Alter. Senioren sind die Trendsetter von morgen. Eine lohnende Zielgruppe!



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

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: Dirk Kruell/laif, Seite 3: Andreas Teichmann, Seite 4, 42, 43: Laurent Gillieron/Keystone, Seite 13: Antoine Devouard/REA/laif, Seite 21: Monika Flückiger, Seite 29: Niklaus Spoerri, Seite 41: Alberto Estevez/Keystone, Seite 43: Yuri Kozyrev/Keystone, Marcus Gyger/Keystone, Seite 50: Courtesy Global Fund

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

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

Das ceo Magazin erscheint dreimal jährlich in deutscher, französischer und englischer Sprache. Auflage 30 000

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



Dr. Markus R. Neuhaus,  
CEO PricewaterhouseCoopers, Schweiz

Die Balance zwischen gewachsener Erfahrung und neuem, dynamischem Nachwuchs ist für die meisten Unternehmen ein wichtiges Thema. Am Arbeitsmarkt ist ein neuer Kampf um die Talente entfacht.

BRIC ist das neue Schlagwort. Es steht für Brasilien, Russland, Indien, China – Märkte, die von einer Mehrheit der internationalen CEO als die Motoren des globalen Wirtschaftswachstums angesehen werden. Der Beitrag über die aktuelle «Global CEO Survey» von PricewaterhouseCoopers in diesem Magazin beleuchtet die Erwartungen und Sorgen der CEO im Zusammenhang mit Globalisierung und Komplexität, aber auch im Bezug auf neue Märkte. Die Wachstumsperspektiven der BRIC-Märkte haben unter anderem einen demografischen Hintergrund: Es handelt sich um vier Länder mit einer jungen Bevölkerung.

#### Neuer Markt Alter

In Europa steht die Bevölkerungsentwicklung unter einem anderen Vorzeichen. Die Alterspyramide, die sich hier aufbaut, gibt derzeit zu besorgten Debatten Anlass – auch in der Schweiz. Diese Diskussionen sind richtig und wichtig, denn wir können derzeit noch nicht genau abschätzen, welche Veränderungen eine Gesellschaft mit sich bringt, in der die Jugend zu einer Minorität wird. Diese Analysen und Zukunftsprognosen sollten aber nicht den Blick dafür versperren, dass mit der demografischen Entwicklung in Europa auch Chancen einhergehen: Auch bei uns in Europa entsteht ein neuer, höchst interessanter Markt – der Markt der emanzipierten, wohlhabenden Senioren.

In diesem Magazin widmet sich ein Report diesem Markt und lässt erahnen, dass das Wort Senioren wohl schon bald eine ganz neue, dynamische Bedeutung erhalten wird.

#### Sein versus Schein

Die Balance zwischen gewachsener Erfahrung und neuem, dynamischem Nachwuchs ist auch für die meisten Unternehmen ein wichtiges Thema. Am Arbeitsmarkt ist momentan ein neuer Kampf um die Talente spürbar. Gerade Prüfungs- und Beratungsfirmen wie PwC sind darauf angewiesen, jedes Jahr kluge Köpfe und starke Persönlichkeiten aus den Ausbildungsstätten von sich überzeugen zu können. Der «gute Schein» als Arbeitgeber spielt dabei eine entscheidende Rolle, weshalb viel in die Kommunikation investiert wird. Gerade auf dem Rekrutierungsmarkt wird aber ein Anschein ohne die Realität dahinter rasch entlarvt.

Wir fokussieren unsere Aktivitäten daher darauf, tatsächlich ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und das Umfeld für unsere

Mitarbeitenden weiter zu verbessern. Und wir sind überzeugt, dass sich dies auf dem Arbeitsmarkt auch ohne grosse Werbekampagne herumspricht.

Klar ist: Schein allein genügt nicht, um erfolgreich zu sein. Und wer nur auf Sein setzt, riskiert, nicht wahrgenommen zu werden. Schein ist genau wie Sein ein Schmierstoff der Wirtschaft – es ist spannend zu lesen, wie drei Persönlichkeiten dies in unserem Forum zum Thema «Sein versus Schein» beurteilen.

Dass bei internen Kontrollen der Schein nicht genügen darf, ist klar. Spannend ist die Erkenntnis über die zentrale Rolle, die die Unternehmenskultur für das Funktionieren von Kontrollmechanismen spielt – und seien diese noch so ausgeklügelt. Unser Leiter der Wirtschaftsprüfung, Stephan Bachmann, gibt mit einem starken Plädoyer seinen Abschied aus dem Autorenkreis des ceo\* Magazins. Er wird im Sommer in den Ruhestand gehen, der – wie der bereits erwähnte Beitrag über die neuen Senioren zeigt – heute alles andere als ein Stillstand ist. Mein Dank und meine besten Wünsche bereits an dieser Stelle.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser des ceo\* Magazins, wünsche ich eine anregende Lektüre.

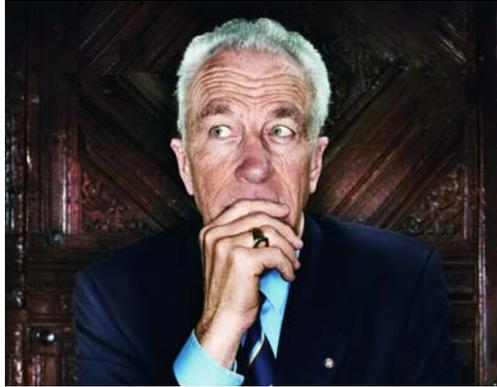
Markus R. Neuhaus

# ceo1/06. mai/juni. inhalt



Johann N. Schneider-Ammann, CEO Ammann Group, schreibt im ceo\* Forum: «Wer als Unternehmer erfolgreich arbeitet und eine Vorbildfunktion einzunehmen vermag, kann sich heute der öffentlichen Arena kaum entziehen.»

06



Hanspeter Danuser, Kurdirektor von St. Moritz, schreibt im ceo\* Forum: «Der schöne Schein lockt Jahr für Jahr 350 000 Menschen nach St. Moritz, die bei uns eine halbe Milliarde Euro ausgeben. Werden sie enttäuscht, kehren sie nicht wieder.»

08



Dr. Claudia Steinfels, General Manager von Sotheby's Schweiz, schreibt im ceo\* Forum: «Das Kunstkarussell dreht sich schneller denn je. Einiges, was heute zelebriert wird, könnte in einigen Jahren vergessen und damit beinahe wertlos sein.»

10



Die Brauerei Schützengarten AG in St. Gallen behauptet sich als eigenständige Brauerei in einem schwierigen Umfeld. Und wächst dank einer cleveren Verbindung von Tradition und Innovation.

22



Das Internationale Komitee vom Roten Kreuz ist global so präsent wie kaum ein kommerziell tätiges Unternehmen. Vom Know-how des IKRK profitiert auch die Schweizer Wirtschaft.

40

Trend: Stressforschung. Professor Norbert Semmer über Ursachen und Bekämpfung von Stress. Und über die Erkenntnis, dass im Umgang mit Belastungen die Motivation eine entscheidende Rolle spielt.

20

## pwc spektrum

Interne Kontrolle: Kontrollprozesse allein können unternehmerische Fehlschläge nicht verhindern, denn die Unternehmenskultur beeinflusst, wie Informationen interpretiert und gehandhabt werden.

29

Global CEO Survey: Zwei Themen stehen zuoberst auf der Liste der internationalen Führungskräfte. Die Globalisierung und die sich daraus ergebende Komplexität.

32

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

35

Flat Tax: eine Alternative für die Schweiz? Die Globalisierung bringt einen Wettbewerb der Steuersysteme. Damit die Schweiz auch künftig mit den Veränderungen Schritt halten kann, sind Reformen am Schweizer Steuersystem nötig.

36

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

39



Spezial Nanotechnologie. Grosse Zukunft für kleine Teilchen: Die Nanotechnologie nutzt erst einen Bruchteil ihres gigantischen Potenzials. Schweizer Firmen und Forscher sind vorne mit dabei.

12



Markt Alter. Die neuen Senioren sind finanzkräftig, konsumfreudig, selbstbewusst und anspruchsvoll. Wer die Bedürfnisse dieser Zielgruppe rechtzeitig erkennt, erschliesst sich einen Wachstumsmarkt.

44

Globale Partnerschaft. Für den Global Fund ist PricewaterhouseCoopers in Mauretanien aktiv. Das westafrikanische Land kämpft gegen Malaria, HIV/AIDS und Tuberkulose.

50

# forum1. sein versus schein

## Johann N. Schneider-Ammann: Wer als Unternehmer erfolgreich arbeitet, eine Vorbildfunktion einzunehmen vermag und Menschen zu Höchstleistungen anspornt, kann sich heute der öffentlichen Arena kaum entziehen.

Der FDP-Nationalrat Johann N. Schneider-Ammann ist Präsident, Delegierter des Verwaltungsrates und CEO des Langenthaler Familienunternehmens Ammann Group. Die Baumaschinen-Herstellerin beschäftigt weltweit 2650 Mitarbeitende und erzielt einen Jahresumsatz von rund CHF 900 Millionen.

Sein versus Schein ist für einen verantwortungsbewussten Unternehmer auch die Frage nach seiner Glaubwürdigkeit. Wir führen Menschen, sollten Vorbilder sein und uns an ethische Standards halten. Es braucht eine Konsistenz der Aussagen. Vertrauenskapital ist zwar kein Aktivum in der Bilanz, bei Fehlen aber sicher ein Passivum. Schein genügt nicht.

Ein konkretes Beispiel aus unserem Unternehmen: Um die gut 1000 Arbeitsplätze in der Schweiz zu sichern, sind wir global präsent. Im Rahmen unserer Strategie haben wir auch eine Akquisition in Tschechien getätigt. Dies ermöglicht uns den Zugang zu den osteuropäischen Märkten, komplettiert die Produktpalette und senkt die Herstellungskosten. Entscheidend für den erfolgreichen Einstieg war unsere Glaubwürdigkeit. Anfänglich wurden wir nämlich mit grosser Skepsis betrachtet. Ich bin selber mehrmals nach Tschechien gereist und habe mit Leuten aus allen Abteilungen und Hierarchiestufen gesprochen. Um mich greifbarer zu machen. So konnten alle erfahren, dass wir Unternehmer mit Anstand und keine Durchlauferhitzer sind,

die Firmen möglichst billig kaufen, rasch weiterverkaufen und schnelles Geld machen wollen. Man hat uns kennen gelernt, und die Akzeptanz war da. Eben Sein und nicht bloss Schein.

Mit unserem Unternehmen verfolge ich die Vision «Unabhängigkeit, Eigenständigkeit, Glaubwürdigkeit». Vision mögen viele als grosses Wort interpretieren. Wenn Vision aber gelebte Überzeugung ist, so stehe ich dazu. Wobei ich hinterfrage, ob nicht zu viel Schein aufleuchten könnte. Denn schliesslich wollen wir als Familiengesellschaft nur so oft im Rampenlicht stehen, als es auch für unsere Mitarbeitenden wichtig ist. Sie investieren ihr Sein ins Unternehmen und sollen erfahren, dass ihrem Hause Aufmerksamkeit und Anerkennung gezollt wird. Noch wichtiger ist allerdings, dass unsere Kunden Sein und Schein als in der Balance beurteilen.

Durch alle Höhen und Tiefen hindurch hat sich das Haus Ammann seine finanzielle Unabhängigkeit erhalten. Dies war über die lange Zeit nur möglich, weil Sein für uns vorbehaltlos ist. Sein bedeutet Eigenständigkeit. Damit meine ich Mitarbeitende, die dank bester Qualifikation und dauerhaftem Dazulernen unser Haus immer wieder mit neuen Produkten «erscheinen» lassen. Und glaubwürdig sind wir dann, wenn wir bieten und halten, was wir versprechen. Die Ankündigung ist Schein, alle hier aufgezählten Voraussetzungen sind hingegen Sein. Wir trommeln, um gehört zu werden – aber auf echten Instrumenten. Eine grossartige Erfindung präsentieren, ein innovativer Geist sein und dann keine Überzeugungskraft entwickeln, ist weder befriedigend noch zukunftsweisend. Wir müssen potenziellen Kunden unsere Innovationen auch verkaufen können. Es braucht beides, die

zündende Idee und das Licht auf dem Scheffel. Eine Idee ist dann zündend, wenn sie sich darstellen und kommunizieren lässt. Bis es aber so weit ist, wird Durchhaltevermögen verlangt. Wer sich voll für seine Idee und Überzeugung einsetzt, erwirkt sich die Chance, einen Fortschritt, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung auf den Markt zu bringen. Meist realisiert nur ein ganz kleiner Kreis, wie viel Energie, Zeit, Geld, Selbstüberwindung, Hartnäckigkeit, aber auch Freude, Überzeugung und Glaube in ein Projekt gesteckt werden. Und dies bedeutet Sein. Manchmal auch «Sein oder Nichtsein»...

Sein kommt jedenfalls vor Schein. Schon früh ist auch mir bewusst geworden, dass der Bluff nur sehr kurze Beine hat. Und die wirklich qualifizierten Vorgesetzten liessen sich auch nie blenden. Das Sein muss man suchen, den Schein besser nicht. Wer als Unternehmer erfolgreich arbeitet, wer gleichzeitig auch eine Vorbildfunktion einzunehmen vermag, Menschen begeistert und zu Höchstleistungen anspornt, der kann sich heute der öffentlichen Arena kaum entziehen. Je grösser nämlich die Leistung, umso reeller die Chance, dass jemand die Gründe für deren Entstehen erfahren und nachvollziehen will. So erhält man die öffentliche Plattform. Und wenn dann die kollektive Leistung, das kollektive Sein aufscheint, so ist ein weiterer Schritt in eine erfolgreiche Zukunft getan. //

Foto: Mathias Braschler



## forum2. sein versus schein

# Hanspeter Danuser: Der schöne Schein lockt Jahr für Jahr 350 000 Menschen nach St. Moritz, die bei uns eine halbe Milliarde Euro ausgeben. Werden sie enttäuscht, kehren sie nicht wieder.

Hanspeter Danuser (58) ist seit 1978 Kurdirektor von St. Moritz. Im Jahr 1986 hat er St. Moritz als Marke registrieren lassen und darauf basierend eine lukrative Lizenzvergabe eingeleitet.

Im Januar sendete Stefan Raab, Talkmaster beim deutschen Privatsender ProSieben, live aus St. Moritz und machte sich einen Spass daraus, mich Doktor Mabuse zu nennen. Dann sorgte die Nachrichtensendung «10 vor 10» des Schweizer Fernsehens mit einer Untersuchung zum Kokainkonsum in St. Moritz für flotte Schlagzeilen. Aus mir alias «Doktor Mabuse» wurde über Nacht ein «Drogenbaron». Einige Leute haben sich darüber sehr aufgeregt. Ich selbst fand es eher lustig. Vor 28 Jahren, als ich diesen Job angenommen habe, war ich allerdings auch noch sehr empfindlich. Inzwischen ist mir aber vieles wurst. Böse werde ich eigentlich nur, wenn sich Dinge zum Nachteil der Gäste entwickeln. Wie letztes Jahr, als wegen der grassierenden Bauwut die St. Moritzer Fussgängerzone zu einer Lastwagenzone verkommen ist. Oder als sang- und klanglos das Hallenbad geschlossen wurde – und das in einem Ort, der mit seinen Heilquellen schon den Menschen des Mittelalters ein Begriff gewesen ist. Da vergeht sogar mir das Lachen, denn solches steht einem Reiseziel schlecht an, das für sich beansprucht, «Top of the World» zu sein. Zu meiner Beruhigung sind für beide Ärgernisse inzwischen Lösungen gefunden: Das Hallenbad ist wieder offen, die Fussgängerzone wird nächstes Jahr vergrössert.

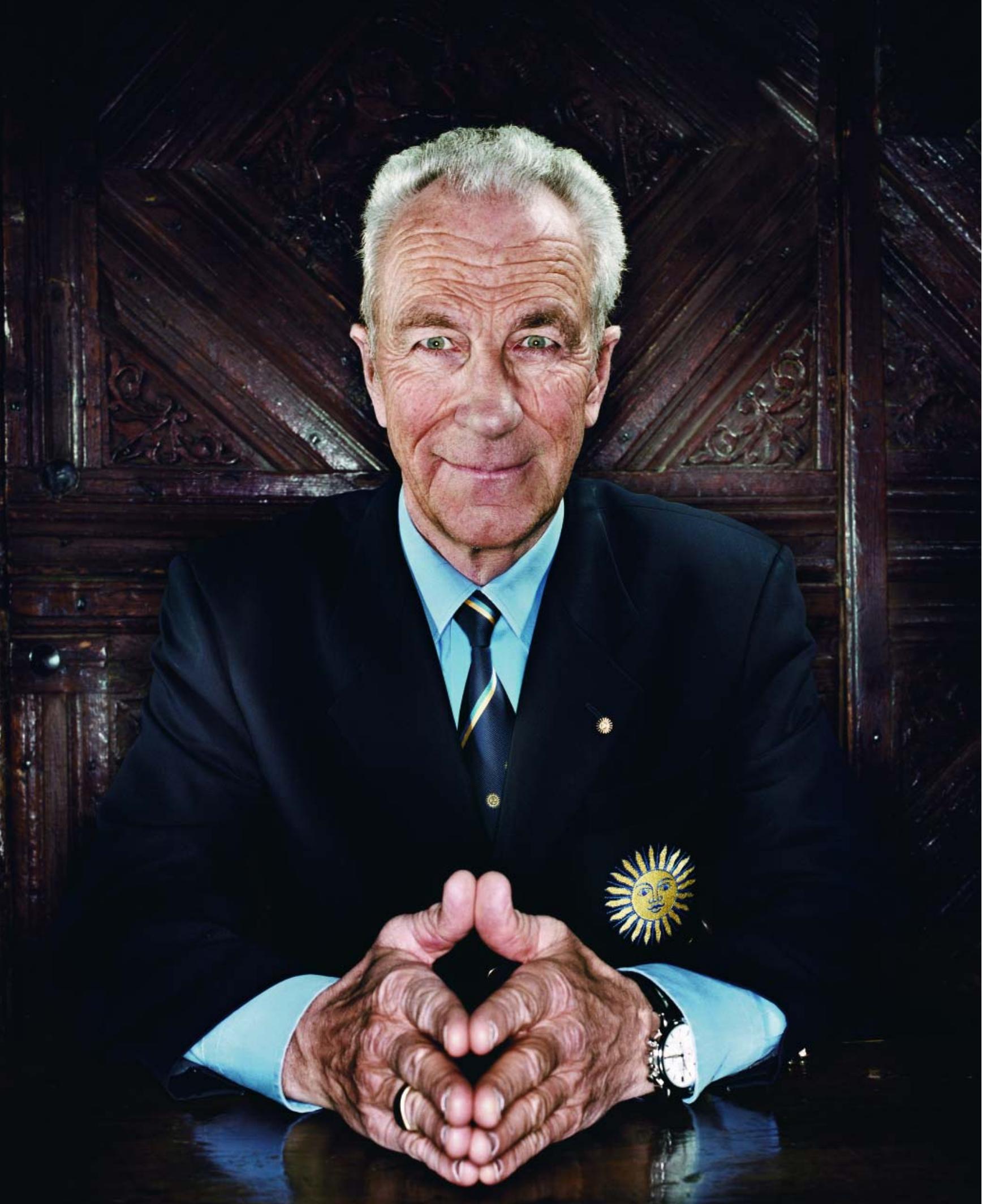
Schein und Sein – was ist reines Wunschdenken oder pure Fantasie, und was ist Wirklichkeit? Eine Frage, die mich persönlich beschäftigt: Vermag die Realität die hohen Erwartungen, die die Gäste nach St. Moritz mitbringen, zu befriedigen? Unsere Ausgangssituation ist auf jeden Fall fantastisch: St. Moritz liegt in der Mitte zwischen München, Zürich und Mailand, ist mit Bahn, Auto und sogar per Flugzeug einfach zu erreichen. Dazu kommt die beeindruckende Bergkulisse mit 322 Tagen Sonnenschein im Jahr und dem trockenen, prickelnden «Champagnerklima». Da werden an sich schon grossartige Events wie die Poloturriere und die Pferderennen auf dem gefrorenen See zu intensiven Erlebnissen. Das bindet die Gäste für die Zukunft auch emotional an St. Moritz.

Der schöne Schein dieses Ortes hat eine grosse Strahl- und Anziehungskraft. St. Moritz ist weltberühmt geworden als Feriengemeinde von Reichen, Schönen und Berühmten, als Ort mit einem Angebot, das die hohen Ansprüche der Haute Volée zu befriedigen vermag. Dieses Renommee lockt Jahr für Jahr 350 000 Menschen hierher, die bei uns eine halbe Milliarde Euro ausgeben. In ihren Köpfen sind viele Erwartungen, Hoffnungen und Sehnsüchte. Werden sie enttäuscht, kehren sie nicht wieder. Können wir sie begeistern, werden sie hingegen zu starken Botschaftern von St. Moritz.

Mindestens im Winter scheint es uns sehr gut zu gelingen, die Menschen über die Ferienzeit hinaus für uns einzunehmen: Zwei Drittel unserer neuen Gäste kommen auf Empfehlung von bestehenden. Darauf sind wir stolz und auch ein bisschen angewiesen, denn unser Marketingbudget beträgt nur gerade 2 Millionen Euro...

Noblesse oblige, ein schöner Schein genauso. Unsere grossartige Reputation ist eines unserer herausragenden Assets. Es kommt nicht von ungefähr, dass St. Moritz in den internationalen Ranglisten der attraktivsten Feriendestinationen regelmässig Spitzenränge belegt. Von Dezember bis April haben wir auf der Welt auch keine ernsthafte Konkurrenz. Anders ist es im Sommer. Weil St. Moritz als Marke international ganz klar winterpositioniert ist, sehe ich im Sommer immer wieder lange Gesichter. Insbesondere bei Gästen, die zum Teil von sehr weit her kommen. Sie hatten ganz klar das glamouröse, verschneite Städtchen vor Augen, als sie ihre Ferien buchten. Unter dem Arbeitstitel «Stärkung der Sommersaison» bemühen wir uns daher intensiv darum, den Gap zu verkleinern zwischen dem schönen Schein des winterlichen St. Moritz und den Tatsachen des Sommers. Nicht, dass wir glauben, wir könnten den Slogan «Top of the World» ganzjährig einlösen, dazu haben wir während der Sommerzeit viel zu viele starke Konkurrenten rund um den Globus. In schätzungsweise vier Jahren kommt aber der Bauboom zur Ruhe. Und bis dahin wollen wir unseren Veranstaltungskalender so attraktiv haben, dass unsere Gäste auch nach der Schneeschmelze begeistert nach Hause reisen. //

Foto: Noë Flum



## forum3. sein versus schein

# Dr. Claudia Steinfels: Das Kunstkarussell dreht sich schneller denn je. Einiges, was heute zelebriert wird, könnte in einigen Jahren vergessen und damit beinahe wertlos sein.

Dr. Claudia Steinfels, 39, hat an der Universität Zürich Kunstgeschichte und Archäologie studiert. Seit 2001 ist sie General Manager von Sotheby's Schweiz und Senior Director von Sotheby's Europe.

Schein und Sein – das Begriffspaar umschreibt trefflich, worum es im Geschäft mit der Kunst geht, – und zwar in mancherlei Hinsicht. Sammeln die einen Kunst, weil Kunst zu besitzen en vogue ist, so ist es den anderen Verpflichtung und Bedürfnis zugleich; echte Leidenschaft ist die Triebfeder. Während Ersteren vor allem am Prestige eines Werkes gelegen ist, trachten die andern nach Vervollständigung von Kollektionen. Ob jemand Kunst kauft, weil es in ist oder aus Passion – Schein oder Sein –, ist in unserem Geschäft nicht unbedingt ausschlaggebend. Freude macht es aber zu sehen, wenn echte Leidenschaft den Kunstkauf bedingt.

Auch das Geschäft mit der Kunst folgt dem ökonomischen Prinzip von Angebot und Nachfrage. Die Kunst hat in den vergangenen Jahren stark vom wachsenden Wohlstand profitiert, eine breitere Schicht von Personen interessiert sich dafür, die Nachfrage nach Kunstwerken ist geradezu explodiert. Viele bedeutende Tageszeitungen unterhalten eine Kunstmarktseite, und als Kunstinteressierter könnte man das ganze Jahr über von São Paulo bis Helsinki Kunstmessen besuchen. Das Kunstsammeln demonstriert Aufgeschlossenheit und Neugier. Der Kunstmarkt floriert wie nie zuvor, gefragt sind vor allem Werke der Gegenwartskunst: Früher war «Liz Taylor»

von Andy Warhol 2 bis 3 Millionen Dollar wert, heute werden dafür zwischen 8 und 12 Millionen Dollar bezahlt.

Die Beurteilung von Kunst gilt als etwas sehr Subjektives und ist es auch, aber nicht nur. Ob für eine bemalte Leinwand 5000 Dollar bezahlt werden oder 5 Millionen hängt ab von Aspekten wie Echtheit, Qualität des Kunstwerks und Beitrag des Kunstwerks zur Kunstgeschichte. Manchmal, etwa bei Schmuck, spielt die Provenienz eine tragende Rolle: Die falschen Perlen von Jackie Kennedy zum Beispiel haben wir für 400 000 Dollar verkauft, bei Manor hätte man dieselben Perlenstränge für zehn Franken haben können. Preistreibend wirkt auch das Attribut Seltenheit: Letzten November haben wir in New York eine Skulptur von David Smith für 23 Millionen Dollar verkauft – das teuerste je an einer Auktion verkaufte Werk im Bereich Gegenwartskunst.

Die Skulptur steht wie eine Ikone im Œuvre von Smith und war die letzte ihrer Art in Privatbesitz.

Waren vor zwanzig Jahren die Altmeister die Zugpferde in unserem Geschäft, sind es heute Werke der Klassischen Moderne und der Gegenwartskunst. Viermal im Jahr führen wir bedeutende Auktionen in diesem Sektor durch, zwei in London und zwei in New York. Das sind Veranstaltungen, die es gut und gerne auf ein Volumen von 100 Millionen Dollar bringen. Der Run auf Gegenwartskunst ist enorm. Gerade die Art Basel Miami Beach oder die Londoner Frieze Art Fair haben gezeigt, dass Sammeln im zeitgenössischen Bereich ein Must ist, ungeachtet der möglichen Konsequenz, dass einige Werke in zehn Jahren keinen Bestand mehr haben werden.

Banal gesagt: Werke, die im Moment mehr versprechen, als sie langfristig halten können.

Die grosse Nachfrage nach Gegenwartskunst hat das Geschäft enorm beschleunigt. Immer wieder kommt es vor, dass renommierte Galerien ausverkauft sind, bevor die Vernissage stattgefunden hat. Und an der Art Basel kann ein Werk nicht mehr wie einst für zwei Tage reserviert werden, es gilt das Motto «take it, or leave it» – eine viertel Stunde Bedenkzeit muss für den Kaufentscheid reichen. Neben der generell stark gewachsenen Nachfrage nach Kunstbesitz sorgen insbesondere jene Sammler für einen raschen «Warenumsatz», die Kunst als Geldanlage betrachten und ihre Sammlung entsprechend bewirtschaften. Das hohe Tempo, das im sogenannten Primärmarkt inzwischen vorherrscht, verändert auch das Auktionsgeschäft, in dem nur Werke angeboten werden, die bereits einen Handwechsel hinter sich haben. Es kommt immer öfter vor, dass wir Werke in der Versteigerung haben, die erst zwei oder drei Jahre alt sind. Früher galt die Faustregel, dass ein Werk mindestens zehn Jahre überdauert haben muss, bevor es für das Auktionshaus interessant sein kann. Das Kunstkarussell dreht sich heute schneller. Einiges, was heute zelebriert wird, könnte in einigen Jahren vergessen und damit beinahe wertlos sein. Es gilt, die Spreu vom Weizen zu trennen. Ob ein Werk ist, was es scheint, entscheidet sich auch daran, ob es im Laufe der Zeit relevant bleibt und den Wert behält respektive steigert oder aber in die Bedeutungslosigkeit absinkt. //

Foto: Mathias Braschler

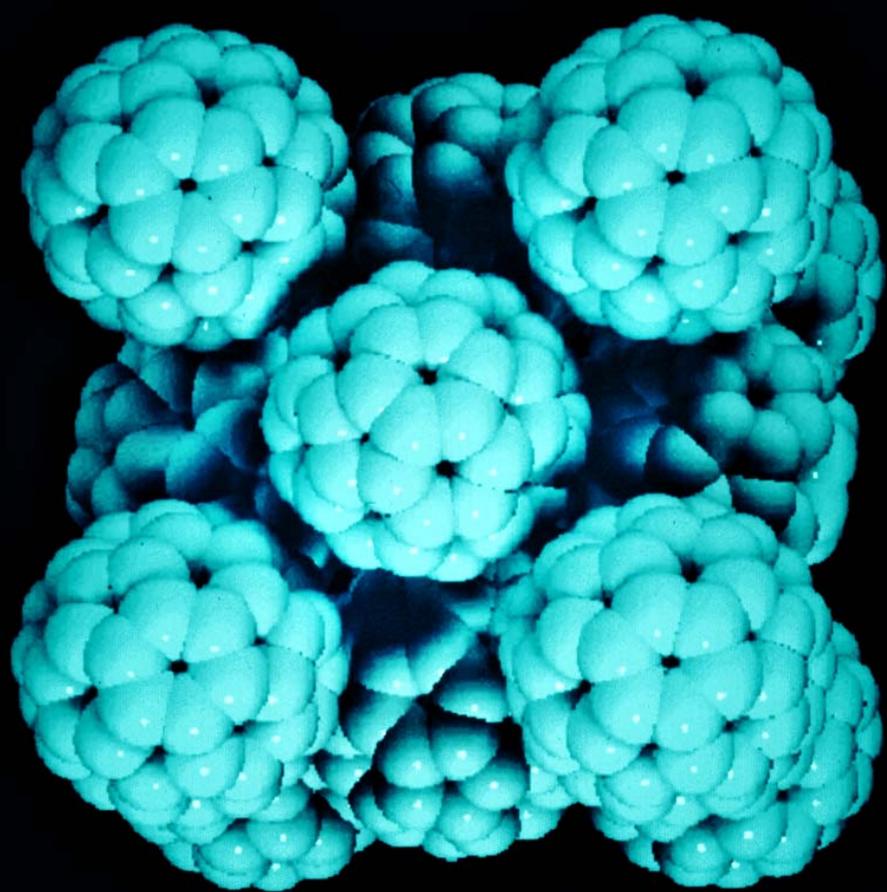


spezial: nanotechnologie

# Grosse Zukunft für kleine Teilchen.

Die Nanotechnologie nutzt erst einen kleinen Teil ihres gigantischen Potenzials. Schweizer Firmen und Forscher sind vorne mit dabei. Ihr Fazit: Nicht alles wird neu – aber vieles wird besser!

Ein Eiweissmolekül hat einen Durchmesser von 50 Nanometern. Eine Milliarde Nanometer bilden einen Meter.



Text: Bernhard Raos  
Fotos: Noë Flum

In den hohen, weissgestrichenen Produktionshallen der Hartchrom AG am Rande von Steinach SG verbindet sich Handfestes mit industrieller Homöopathie: 2,7 Meter lange Walzen werden in mächtige Tauchbecken gehievt und nach der Hartverchromung mit einer ultrafeinen Deckschicht aus Nanomaterial überzogen. Dieses Finishing hat's in sich, wie Michael Hekli, Leiter Forschung und Entwicklung bei Hartchrom, erklärt: «Bei Papierleitwalzen für den Zeitungsdruck lässt sich der Reinigungsaufwand um 85 Prozent reduzieren. Die Stillstandzeiten sind kürzer, die Produktivität wird höher und es fällt weniger Abfall an.» Die neue Technologie hat den Härtestest bereits bestanden: Nanochrom-Walzen laufen seit über zwei Jahren im praktischen Einsatz – problemlos.

90 Kilometer entfernt, im zürcherischen Rüschlikon, steckt man mitten in der Entwicklung. Im IBM-Forschungslabor hält der verantwortliche Projektleiter Evangelos Eleftheriou den Prototyp eines revolutionären nanomechanischen Speicherbausteins (Millipede) in der Hand. Er ist stolz darauf: «Im Testlauf haben alle mikromechanischen Komponenten zusammen funktioniert.» Mit dem sogenannten «Tausendfüssler» dringen die IBM-Forscher in den Bereich von Millionstelmillimetern vor. Erstmals wurde bei der Speicherung von Daten eine Aufzeichnungsdichte von 1 Terabit pro Quadrat Zoll überschritten – das entspricht in etwa dem Inhalt von 25 DVDs auf der Fläche einer Briefmarke.

Wo soll diese neue Speichergeneration eingebaut werden? «Überall dort, wo eine Nachfrage nach hoher Speicherkapazität auf kleinstem Raum besteht, wie bei Mobiltelefonen, Digitalkameras oder auch PDAs und MP3-Playern», sagt Eleftheriou. Bis zur Marktreife des kleinen Tausendfüsslers wird es allerdings noch ein Weilchen dauern. Und bezüglich der Erfolgsaussichten äussert sich der IBM-Projektleiter diplomatisch: «Speicheranwendungen für Consumer Electronics sind ein schnell wachsender Markt mit ebenso grossen Chancen wie Risiken.»

Die Dauerwalze von Hartchrom und der Superspeicher-Prototyp zeigen, wo die Schweiz in Sachen Nanotechnologie aktuell steht: Es gibt erste industrielle Anwendungen – und hohe Erwartungen für eine grosse Zukunft der kleinen Teilchen. Wobei Nanoexperten die Bodenhaftung behalten: «Wir stehen in der Nanotechnologie erst am Anfang. Ich erwarte keinen Bigbang, sondern einen längeren Prozess, der in kleinen Schritten erfolgt», sagt zum Beispiel Martina Hirayama, Inhaberin des Lehrstuhls für industrielle Chemie an der Zürcher Hochschule Winterthur. Viele Forschungsergebnisse, die heute Schlagzeilen machen, werden wohl erst in 10 bis 15 Jahren kommerziell genutzt. Dennoch ist Hirayama überzeugt: «Nanotechnologie wird die Welt verändern.»

### Weltweites Milliarden-Business

Welche Bedeutung der Nanotechnologie international zugemessen wird, zeigen die hohen Investitionen in die Forschung durch Wirtschaft und Politik. Nach Schätzungen sind es weltweit bereits rund USD 9 Milliarden pro Jahr – mit steigender Tendenz. Gut CHF 30 Millionen macht die Schweiz jährlich für Nanotech-Forschung locker. Pro Kopf der Bevölkerung ist das ein internationaler Spitzenwert. Allerdings hapert es noch beim Wissenstransfer von den Hochschulen in die Industrie. «Wir haben viele tolle Ideen, eine innovative Forschung und eine vergleichsweise gute finanzielle Grundausstattung. Dennoch bringen wir relativ wenig Produkte in

### Der Tausendfüssler von IBM

Die heute bekannten Speichertechnologien stossen allmählich an ihre natürlichen Grenzen. Der nanomechanische Datenträger Millipede, entwickelt vom IBM-Forschungslabor in Rüschlikon, eröffnet nun eine weitere Dimension: Der Prototyp schafft eine Speicherdichte von über 1 Terabit pro Sekunde. Damit lässt sich der Inhalt von 25 DVDs auf der Fläche einer Briefmarke unterbringen. Ein komplettes Speichersystem hoher Kapazität wird so in das kleinste standardisierte Format für Flash Memory gepackt. Mehr als 100 000 Schreib- und Überschreibzyklen haben den Nachweis erbracht, dass sich der Millipede als wiederbeschreibbarer Speichertyp eignet. Der nanomechanische Datenträger entwickelt praktisch keine Wärme, nimmt nur wenig Strom auf und zeigt sich schockresistent – ideal für den Einsatz in mobilen Geräten wie Handys, digitalen Kameras oder USB Sticks. [www.zurich.ibm.com](http://www.zurich.ibm.com)

Arbeitet am nanomechanischen Datenträger, Evangelos Eleftheriou, Projektleiter bei IBM.



### Die Dauerwalzen von Hartchrom

Die Hartchrom AG aus Steinach SG hat gemeinsam mit der deutschen Nanogate Coating Systems eine korrosions- und temperaturbeständige Oberflächenbeschichtung entwickelt. Das Produkt mit dem Markennamen Nanochrom besteht aus einer Kombination von mikrostrukturiertem Chrom und einer speziellen Nanobeschichtung. Diese Schicht mit sehr niedriger Oberflächenenergie bringt einen starken ABERLEFFEKT. Sie nimmt weniger Schmutz an und ist leichter zu reinigen als herkömmliche Systeme. Wie dies der Praxistest einer Papierleitwalze beim deutschen Springer-Verlag zeigt: Statt 330 000 bis 370 000 Umrollungen bis zur Reinigung sind es bei der Nanochrom-Walze 850 000 bis 1,3 Millionen. Das reduziert den Reinigungsaufwand um bis zu 85 Prozent.

Noch sind die Umsätze mit Nanochrom-Oberflächen bei Hartchrom vergleichsweise bescheiden. Das soll sich ändern: Weitere Anwendungsmöglichkeiten sieht Hartchrom für die Papier- und die Folienindustrie, ferner in der Polymerherstellung und im allgemeinen Maschinenbau. [www.hartchrom.com](http://www.hartchrom.com)

Walzen mit Nanobeschichtung, Michael Hekli,  
Leiter Forschung und Entwicklung bei Hartchrom.



die Industrie», sagt Nanowissenschaftlerin Hirayama. Ein Problem ist die Struktur der Schweizer Wirtschaft mit ihren vielen KMU. Die mittelständischen Firmen haben zwar spannende technologische Herausforderungen zu lösen, aber selten das nötige Geld für Forschung.

Der Umsatz mit nanotechnologisch hergestellten Produkten erreichte nach Schätzungen für 2005 einen zweistelligen Milliardenbetrag. Bis 2015 soll es gar ein vierstelliger Milliardenbetrag sein. Sieben Millionen Arbeitsplätze werden weltweit in Nanotechindustrien entstehen. So prognostiziert zumindest die nationale Forschungsstiftung der USA. Eine sagenhafte Billion USD kommt jedoch nur zustande, weil alle Produkte zusammengezählt werden, die Nanotechnologie enthalten. Nehmen wir beispielsweise die Papierleitwalze, die Hartchrom beschichtet: Da macht das Nanofinishing nur einen kleinen Teil der Gesamtkosten aus. Allerdings mit hoher Wertschöpfung für den Nanoverchromer.

Einige Schweizer Firmen erwirtschaften bereits bedeutende Nanoumsätze. Wie etwa der Unaxis-Konzern, zu dessen Kernkompetenzen die Dünnschichttechnologie zählt. Viele der Anwendungen bewegen sich im Nanometerbereich. Mit dünnen Schichten erwirtschaftet Unaxis über die Hälfte des Umsatzes. So entwickelt etwa der Bereich «Wafer Processing» Anlagen für Halbleiterhersteller wie IBM, Infineon oder Samsung. Auf einer Siliziumscheibe werden dabei bis zu 200 ultradünne Schichten aufgebracht. Für Biotech-Kunden produziert Unaxis Biochips mit hochempfindlichen Schichten. So können beispielsweise Medikamente sicher und ohne Eingriff in den Organismus getestet werden. Die Biochips bringen bereits mehr als 10 Prozent des Spartenumsatzes. Dennoch will Unaxis «nicht auf der Nanowelle reiten», wie es Pressesprecher Carsten Barth formuliert. Wellenreiten birgt bekanntlich Risiken. Schwarze Zahlen mit Nanotechnologie schreibt auch die Nanosurf AG in Liestal BL. «Seit dem Start vor neun Jahren ist unser Cashflow positiv», sagt Firmenmitbegründer Robert Sum. Nanosurf, ein Spin-off der Universität Basel, entwickelt und liefert Rastertunnel- und Rasterkraftmikroskope. Die handlichen, modular aufgebauten Messinstrumente ermöglichen die Qualitätskontrolle von Nano-Oberflächen – etwa auf Kügelchen mit 0,5 Mikrometer Durchmesser. Dabei werden Bearbeitungs- und Beschichtungsmängel auf der Oberfläche der Kügelchen sichtbar. Im Einsatz stehen Nanosurf-Mikroskope sowohl im Wissenschaftsbetrieb als auch in der Industrie. Im universitären Ausbildungsbereich ist die Firma mit ihren bedienungsfreundlichen Geräten Weltmarktleader. Auf der Industriekundenliste stehen u.a. Sony, Nikon, Samsung, 3 M sowie Schoeller Textil und Platit.

### Werkstoffe mit neuen Eigenschaften

Dass Produkte immer kleiner werden, ist nichts Neues – die Mikrotechnik baut darauf. Nach dem Top-down-Prinzip wurden etwa Grossrechner so stark miniaturisiert, dass Laptops heute über viel mehr Speicherfähigkeit verfügen. Nanotechnologie hingegen verkleinert nicht nur, sie baut auch aus einzelnen Atomen neue Gebilde zusammen. Dieses Bottom-up-Prinzip verändert die Eigenschaften der Stoffe. So kann sich ein auf Nanopartikel verkleinertes Material auf einmal ganz anders verhalten als zuvor. Diese neuen Eigenschaften erlauben dann völlig neue Anwendungen.

### Die Silbermixer von HeiQ Materials AG

Die HeiQ Materials AG aus Zürich entwickelt und produziert antimikrobielle Zusatzstoffe auf Nanobasis – sogenannte Additive – für die Funktionalisierung von technischen Textilien und von Plastik. Die Additive sind silberbasiert. Silber hat bekanntlich eine keimtötende Wirkung.

Mit der Silberdosierung wird der Reservoir-effekt in den Textilien gesteuert. Vereinfacht gesagt: Je höher der Silberanteil, desto länger wirken die Additive gegen Keime. Verschleisstests, die eine Turbo-Alterung simulieren, zeigen die Langlebigkeit der massgeschneiderten HeiQ-Materialien. Das Jungunternehmen konzentriert sich vorerst auf technische Textilien und sieht grosse Chancen in Anwendungen für Schutzanzüge, Haustextilien, Medizinaltextilien, Teppichböden oder Autobezüge.

[www.heiq.com](http://www.heiq.com)

Spezialist für antimikrobielle Zusatzstoffe für Textilien, Firmenmitbegründer Carlo R. Centonze, HeiQ.

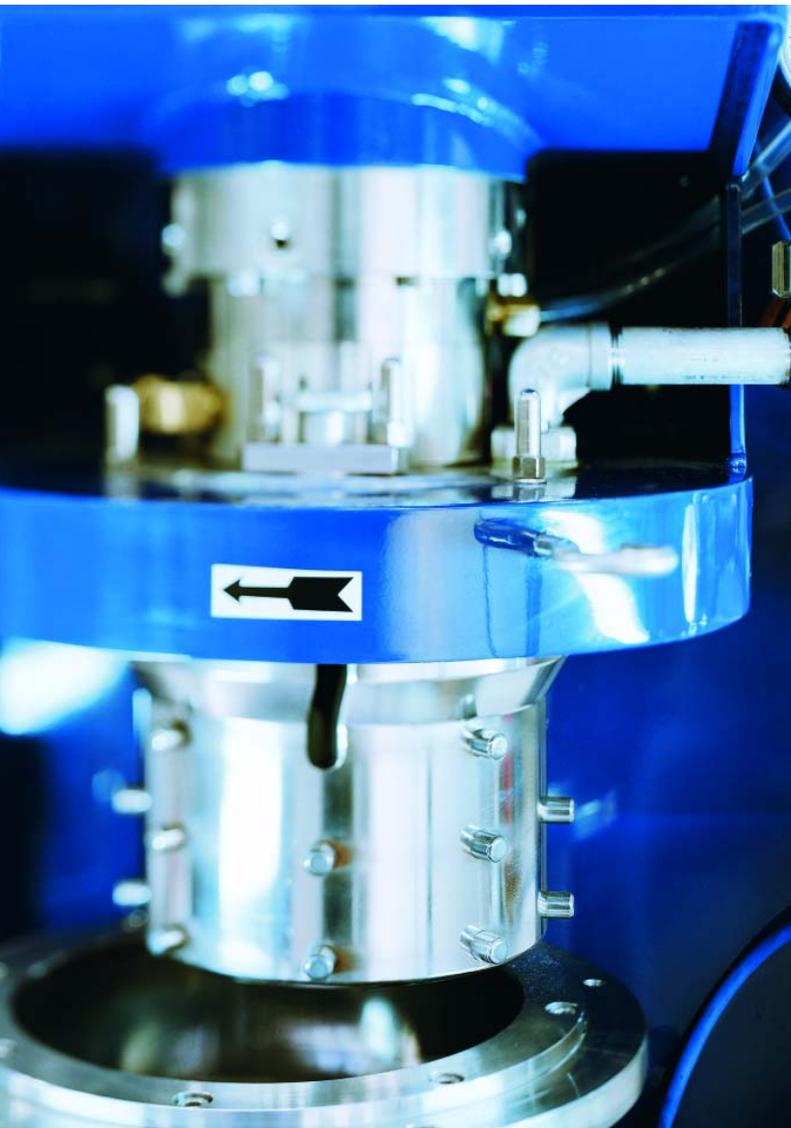


### Die Nanoveredler von Bühler PARTEC GmbH

Nanoteilchen haben die Tendenz, grössere Strukturen (Agglomerate) zu bilden. Damit verliert das Material aber meist auch seine gewünschten Nanoeigenschaften. Abhilfe bei Verklumpen bringt eine Oberflächenmodifizierung. Solch massgeschneiderte Nanopartikel-Dispersionen liefert die Firma Bühler PARTEC GmbH, ein Tochterunternehmen des Bühler-Konzerns.

Zu industriellen Halbfertigprodukten verarbeitet werden u.a. anorganische Oxide wie Siliziumdioxid, Zinkoxid, Zirkoniumdioxid sowie spezielle Salze oder auch organische Pigmente. Bereits wurden 20 Kundenprojekte in den Bereichen Elektronik-, Textil-, Lack-, Kosmetik- und der Farben-industrie akquiriert. Die Nanodispersionen von Bühler finden sich etwa in Flachbildschirmen oder in Automobilteilen. [www.buhlergroup.com](http://www.buhlergroup.com)

Die Bühler PARTEC GmbH veredelt Nanopartikel,  
Geschäftsführer Samuel Schär.



## Die Rasterfahnder von Nanosurf

Herzstück des Rasterkraftmikroskops der Liestaler Nanosurf AG ist ein patentgeschützter, elektromagnetischer Scanner, der die branchenüblichen Piezoelemente im Rasterkraftmikroskop ersetzt. Dies erlaubt eine Miniaturisierung des Geräts und einen wesentlich sparsameren Betrieb. Nanosurf ist führender Anbieter für kompakte, einfach zu bedienende Mikroskope. Die easyScan-2-Serie ist vollständig modular aufgebaut – ein kostengünstiger Einstieg in die Rasterkraftmikroskopie mit der Option eines späteren Ausbaus. Das höchstauflösende und bildgebende Verfahren mit tragbarem Gerät macht eine effiziente Kontrolle von Nano-Oberflächen möglich. Nanosurf-Rasterkraftmikroskope stehen weltweit sowohl im Ausbildungsbereich als auch in der Industrie im Einsatz. [www.nanosurf.com](http://www.nanosurf.com)

Entwickeln Rastertunnel- und Rasterkraft-Mikroskope: Firmengründer Lukas Howald, Robert Sum und Dominik Brändlin (v.l.n.r.), Nanosurf AG.



Wie das unscheinbare Pulver, das in den Labors der HeiQ Materials AG im Zürcher Technopark entsteht. Die Jungfirma, ein ETH-Spin-off, produziert unter anderem antimikrobielle Zusatzstoffe für funktionale Textilien. Und zwar demnächst in einem neuen Firmengebäude, wie Firmenmitbegründer Carlo R. Centonze erzählt: «Dank unserer Nanotechnologie lassen sich diese Additive für Kunden massschneiden und kosteneffizient in der Schweiz herstellen.» Bisher begnügte man sich im Technopark mit drei kleinen Räumen. Auf die Geschäftsidee kamen Centonze und sein Partner Murray Height bei einer gemeinsamen Wanderung. Die Shirts der beiden waren schweissnass und rochen dementsprechend. Warum nicht ein Produkt anbieten, das üblen Geruch und Keimbildung bei Textilien unterbindet? Height hatte kurz zuvor eine Verbindung entdeckt, die Wasser entkeimt.

HeiQ Materials liefert winzige metallische Silberpartikel, die als Nanoträgersubstanz den Textilfasern beigefügt werden. Die Dosierung wird je nach Verwendung für kurzlebige Shirts oder dauerhafte Flugzeugsitze angepasst. Erste Verschleisstests zeigen, dass das System funktioniert.

Mitbewerber produzieren zwar ähnliche Nanopartikel, aber das schreckt Centonze nicht. Aus ihm sprüht unternehmerisches Feuer: «Unser Additiv ist dauerhaft und es lässt sich leicht in Produktionsprozesse integrieren.» Den Break-even will HeiQ Materials bis in drei Jahren erreicht haben. Weiteres Potenzial sieht Centonze in Anwendungen für den Medizinalbereich – etwa in keimabweisenden Oberflächen für Türklinken.

Noch einen Schritt weiter ist man beim Technologiekonzern Bühler in Uzwil SG, wo das Tochterunternehmen Bühler PARTEC GmbH Nanopartikel veredelt. Mehrere Projekte sollen, so Geschäftsführer Samuel Schär, bereits dieses Jahr in Produktion gehen. Genaue Umsatzzahlen sind nicht zu erfahren. Auch keine Angaben zu konkreten Anwendungen – Geheimhaltungsvereinbarungen würden

## Nanotechnologie

Der Begriff leitet sich vom griechischen Wort «nanos» ab und bedeutet «Zwerg». Die Masseinheit ist Nanometer (nm) – ein Milliardstel Meter. In etwa entspricht das Verhältnis zwischen 1 Meter und 1 Nanometer dem Verhältnis zwischen dem Durchmesser der Erde und jenem einer Haselnuss. Ein rotes Blutkörperchen ist bereits 7000 Nanometer gross, ein menschliches Haar müsste man 80 000 Mal spalten, bis es einen Nanometer dünn wäre. Die Nanotechnologie ist ein weites Feld mit unklarer Begriffsdefinition. Mehrheitlich versteht man darunter die Visualisierung, Produktion und Veränderung von Partikeln, Beschichtungen und Materialien, die kleiner als 100 Nanometer sind. Bei grösseren Materialien bestehen Überschneidungen mit der Mikrotechnologie. Nanopartikel haben häufig andere Eigenschaften als das Ausgangsmaterial. Mit ihnen lassen sich Materialstärke, Leitfähigkeit oder Kratzfestigkeit eines Werkstoffes verändern.

dies verbieten. Verarbeitet wird eine breite Palette von Nanoteilchen nach eigenen chemischen Konzepten: Die Partikel haben nämlich die Eigenschaft zu verklumpen. Um das zu verhindern, entwickelt Bühler PARTEC spezielle Nanopartikel-Dispersionen. Das industrielle Halbfertigprodukt verwenden die Kunden unter anderem für einen transparenten UV-Schutz in Kosmetika oder für kratzfestere Autolacke. Die Erwartungen sind hoch: In 10 Jahren will Bühler mit seiner Nanotechsparte CFH 50 bis 150 Millionen umsetzen.

## Branchenübergreifendes Zukunftspotenzial

Es sind diese völlig neuen Eigenschaften von Werkstoffen, welche die Nanofantasien beflügeln: Künstliche Photosynthese-Systeme für saubere Energie oder kleine Brennstoffzellen für tragbare Geräte wie Laptops scheinen in greifbare Nähe gerückt. Neue Materialien wie Karbon-Nanoröhrchen (CNT) sind zwanzigmal robuster als Stahl – und das bei einem Sechstel des bisherigen Gewichts! Ein Auto aus CNT würde dann nur noch einen Bruchteil des heutigen Treibstoffs verbrauchen. In der Medizin möchte man Nanoimplantate herstellen, deren Oberflächen molekular so gestaltet sind, dass sie vom Körper nicht abgestossen werden. Weltweit geforscht wird auch an neuen Krebstherapien. So spritzt man an der Berliner Universitätsklinik Charité winzige Eisenoxid-Teilchen in den Tumor und setzt ihn einem Magnetwechselfeld aus. Dabei erhitzen sich die Nanopartikel so stark, dass die Wirtszellen sterben. In klinischen Tests konnte so das Tumorwachstum bei jedem zweiten Patienten gestoppt werden. In Zukunft sollen die Wirkstoffe in Nanokapseln verpackt und intravenös verabreicht werden – den Weg zu den Tumorzellen würden die winzigen chemischen Detektoren dann selber finden.

Noch etwas gewöhnungsbedürftig tönt, woran Lebensmittelforscher arbeiten. Beispielsweise an einer sogenannten Multigeschmack-Pizza, die je nach Temperatur im Backofen den Gout von Pilzen oder Meeresfrüchten freisetzt. Oder Nanofood, dessen Haltbarkeit nicht mehr vom Datum auf der Packung begrenzt wird. Erst wenn die Milch dank Nanozusätzen rot leuchtet, ist sie verdorben. Stellt sich nur noch die Frage nach den Risiken der schönen neuen Welt. Nanokleine Russpartikel aus Dieselmotoren gelten als krebs-erregend. Keine gesicherten Erkenntnisse gibt es bisher darüber, wie sich Nanopartikel verhalten, wenn sie in die Lebensmittelkette oder in die Atmosphäre gelangen. Langzeituntersuchungen existieren nicht. Behörden, Wissenschaft und Wirtschaft müssen etwas regeln, ohne zu wissen, ob und wie gefährlich die verschiedenen Anwendungen sind. In der Schweiz arbeiten die Bundesämter für Gesundheit und Umwelt an einem Aktionsplan Nanotechnologie. Man will die Chancen der Nanotechnologie nicht verbauen – gleichzeitig aber Arbeitnehmer, Verbraucher und die Umwelt absichern. Die Schweizer Rückversicherung Swiss Re wertet die Situation nüchtern: «Neue Technologien führen immer auch zu neuen Schadensbildern.» Swiss Re nimmt Forschung und Industrie in die Verantwortung: «Noch ist zu wenig über die Risiken bekannt. So macht die dünne Datenlage viel Platz für undifferenzierte Schreckensszenarien und Ängste.» Das sieht auch die Nanotechnologin Martina Hirayama so: «Es müssen die nötigen Mittel investiert werden, um potenzielle Gefahren abzuklären, damit es gar nicht erst zu einer Verteufelung der Nanotechnologie kommen kann». //

## Stress ertragen. Kein Problem, wenn es sich lohnt!

Der Berner Professor Norbert Semmer<sup>1</sup> über die Ursachen und die Bekämpfung von Stress. Und über die Erkenntnis, dass im Umgang mit Belastungen die Motivation eine entscheidende Rolle spielt.

Interview: Giselle Weiss

Professor Semmer, gibt es so etwas wie ein stressfreies Klima?

Nein!

Wäre dies überhaupt wünschenswert?

Ein bestimmtes Mass an Stress ermöglicht uns, zu lernen und zu wachsen. Es immunisiert uns gegen zukünftigen Stress. Wenn wir nie gelernt hätten, mit Stress umzugehen, würde uns bereits die geringste Änderung in unserem Leben überfordern.

Sie haben sich während Ihrer gesamten Karriere mit Stress beschäftigt. Warum?

Ich war immer fasziniert von diesem Phänomen. Einerseits kann Stress Menschen dazu bringen, dass sie nicht mehr arbeiten können, andererseits ist Stress eine Chance für die persönliche Entwicklung. Und da ich Arbeitspsychologe bin, habe ich natürlich ein Interesse an den Problemen von Berufstätigen und an den Lösungsmöglichkeiten.

<sup>1</sup>Norbert Semmer ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität von Bern. Sein Forschungsprogramm fokussiert auf Stress, Gesundheit und Produktivität.

Warum scheint es im Job heute anstrengender zu sein als früher?

Heute sind viele – auch gut ausgebildete – Menschen über die Unsicherheiten am Arbeitsmarkt beunruhigt. Zudem sind die kognitiven Anforderungen – wie etwa an die Konzentrationsfähigkeit, an den analytischen Verstand und an die Reaktionsgeschwindigkeit, enorm gestiegen. Arbeit ist intensiver geworden. Es gab schon immer den Druck, leistungsfähiger zu werden, mehr Aufgaben mit weniger Leuten innerhalb kürzerer Zeit zu bewältigen – doch dieser Druck ist in den letzten Jahren gestiegen.

Laut Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) kostet Stress die Schweizer Wirtschaft jährlich CHF 4,2 Milliarden. Was bedeutet das in Bezug auf den einzelnen Arbeitnehmer?

Ich würde sagen, dass zwischen 12 und 15 Prozent der Arbeitnehmer unter Stresssymptomen leiden, z.B. Rückenbeschwerden, hoher Blutdruck, Schlaflosigkeit und Irritation. Und es gibt sehr viel mehr Leute, die sich gestresst fühlen. Aber die grosse Mehrheit kann im Allgemeinen damit umgehen.

Wie kommt es zu Stress?

Stress ist ein Überbleibsel aus der archaischen Reaktion «Kampf oder Flucht». Er kann sowohl positive als auch negative Folgen haben. Es ist oft nicht die unmittelbare Stressreaktion, die Probleme signalisiert. Es kommt darauf an, ob und wie

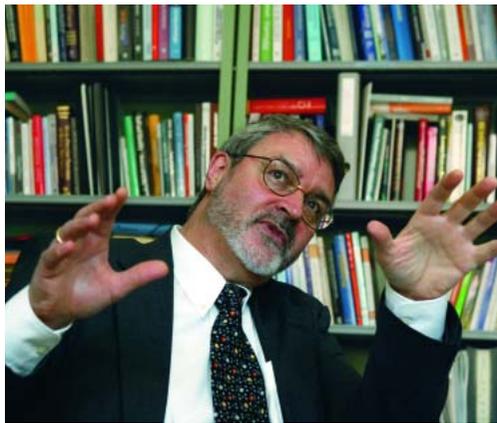
schnell die unmittelbare Stressreaktion zurückgeht. Geringe Mengen an Stress sind kein Problem und können motivierend wirken. Chronischer Stress ist das Problem. Die Symptome entwickeln dann eine Eigen-dynamik.

Sind Führungskräfte mehr gestresst als andere?

Führungskräfte, besonders im Top-Management, haben beträchtliche persönliche Ressourcen. Man schafft es nicht in die oberen Etagen, wenn man kein hohes Mass an Energie und Selbstvertrauen hat. Manager sind schon beinahe per Definition Menschen, die davon überzeugt sind, dass sich Dinge verändern und beeinflussen lassen. Das ist ihr Job. Ausserdem haben sie in der Regel die Freiheit, Entscheidungen selber zu treffen. Sie verfügen über persönlichen Spielraum und erhalten Anerkennung. Zudem ermöglicht ein gutes Gehalt, das Leben stressfreier zu gestalten.

Wo ist für Führungskräfte Stressgefahr?

Neuere Studien zeigen, dass der Druck auf Führungskräfte zunimmt. Ein grosses Problem sind die sehr langen Arbeitszeiten, die zu Konflikten zwischen Arbeit und Familie führen können. Ausserdem kann es an der Spitze einsam sein. Ehrliche Rückmeldungen kommen eher indirekt oder verspätet.



«Viele Menschen, besonders Männer, zögern zuzugeben, dass sie unter Stress stehen, weil sie befürchten, inkompetent zu erscheinen. Das nennt sich «John-Wayne-Syndrom». Ich habe Leute interviewt, die sagten: «Ich habe keinen Stress.» Zehn Minuten später erzählten sie, wie sie nachts schweissgebadet aufwachen und an die Probleme im Job denken.»

#### Sie erklären Stress auch als Angriff auf das Ego ...

Das ist eine Theorie, die ich zusammen mit meinem Forschungsteam erarbeitet habe. SOS steht für «Stress as Offense to Self» und bedeutet: Stress als Angriff auf den Selbstwert. Wir alle pflegen ein positives Bild von uns und möchten geschätzt und anerkannt werden. Viele Stresserfahrungen hängen damit zusammen, dass dieses Bild erschüttert wird: Wir werden für Fehler verantwortlich gemacht, unfair behandelt und so weiter. Das kann Menschen dazu bringen Fehler zu vertuschen oder Kritiker zu bestrafen – sie verteidigen ihr Ego.

#### Was läuft im Unternehmen falsch?

Ein wichtiger Punkt ist die Kommunikation in Bezug auf Fehler. Oft fehlt in Unternehmen eine «Fehlerkultur» – also ein Umfeld, in dem Fehler zu machen als normal gilt und als eine Möglichkeit zum Lernen. (Dabei ist zu beachten, dass ein «Fehler» eine Handlung innerhalb einer langen Kette von Ereignissen ist, und nicht gleichzusetzen ist mit einem schlimmen Ergebnis.) Trotz vieler Lippenbekenntnisse zum Thema «aus Fehlern lernen» ist es in der Praxis oft sehr schwierig, Fehler zu kommunizieren. Viele befürchten, es schade ihrem Ansehen, wenn sie Fehler zugeben.

#### Wann wird Stress zur Gefahr?

Wenn uns Jobprobleme bis ins Wochenende verfolgen, werfen uns Kleinigkeiten schneller aus der Bahn oder provozieren eine Überreaktion. Chronischer Stress greift unsere Kräfte noch stärker an: Eine kritische Situation – zum Beispiel wenn ein wichtiges Projekt scheitert oder eine in Aussicht gestellte Beförderung nicht klappt – kann dann zum Burn-out führen. Manchmal ist der Auslöser trivial, doch im Zusammenhang mit den erschöpften Ressourcen ist er der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt.

#### Wie leicht fällt es Managern, bei Stress um Hilfe zu bitten?

Viele Menschen, besonders Männer, zögern zuzugeben, dass sie unter Stress stehen. Sie befürchten, inkompetent zu erscheinen. Das nennt sich «John-Wayne-Syndrom». Ich habe Leute interviewt, die mir sagten: «Ich habe keinen Stress.» Zehn Minuten später erzählten sie, wie sie nachts schweissgebadet aufwachen und an die Probleme im Job denken.

#### Gegen Stress werden Entspannungstechniken propagiert. Ist das eine Lösung?

Wer abschaltet, kann seine Batterien wieder aufladen. Allerdings braucht es mehr als ein paar einfache Tipps und Tricks, um mit Stress umgehen zu lernen. Manchmal sind die Arbeitsabläufe so, dass ein bestimmtes Problem immer wieder auftaucht. Das muss dann prinzipiell geändert werden. Das Wich-

tigste aber ist, von der Arbeit wirklich geistig abzuschalten. Menschen, die damit Probleme haben, sollten dies als echte Warnung verstehen!

#### Gibt es neue Wege, über Stress nachzudenken?

Viele Jahre fragte man bei Stress: «Ist er auszuhalten?» Unter dem Gesichtspunkt einer Balance zwischen Einsatz und Belohnung (Effort-Reward-Balance) kommt hinzu: «Lohnt es sich, das auszuhalten?» Wenn sie etwas dafür bekommen – und hier ist wieder die Frage der Anerkennung entscheidend –, sind viele Menschen bereit, sich einzusetzen und Belastungen auf sich zu nehmen.

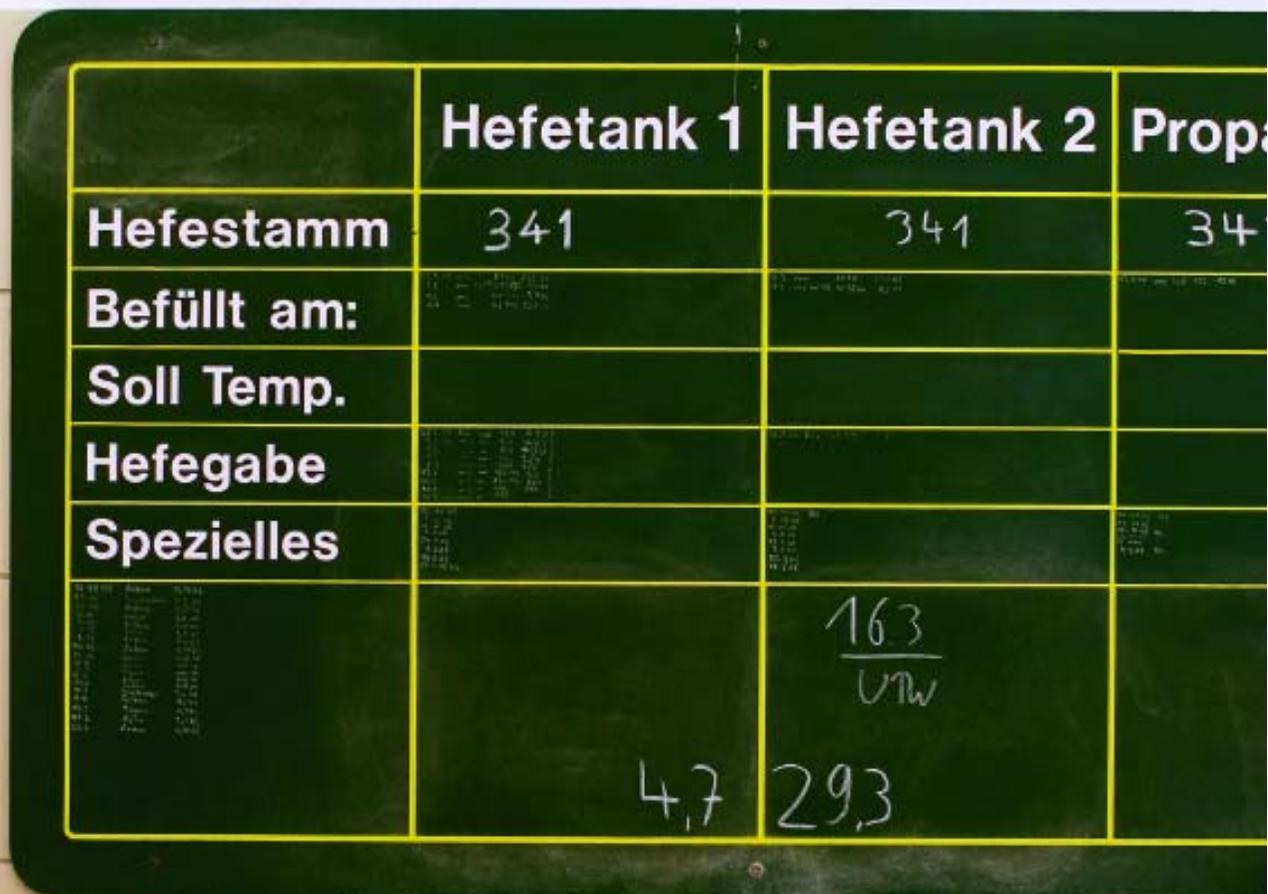
#### Was können Unternehmen verbessern?

Ein paar Sitzungen zur Stressbewältigung lösen nicht unbedingt das Problem. Selbstverständlich kann ich Leuten erklären, wie man Stress-Symptome erkennt und damit umgeht. Aber oft geht es um mehr als nur ein persönliches Stressmanagement, z.B. um Änderungen in Arbeitsabläufen, in der Unternehmenskultur. Vor dreissig Jahren war es schwierig, Unternehmen für diese Themen zu sensibilisieren. Heute sehe ich Fortschritte: Das Bewusstsein wächst. //



# Wie man in einem rückläufigen Markt Erfolg hat.

Oder: Schön, dass Bier ein Stück Heimat ist.



	Hefetank 1	Hefetank 2	Propa
Hefestamm	341	341	34
Befüllt am:			
Soll Temp.			
Hefegabe			
Spezielles			
		$\frac{163}{17}$	
	4,7	29,3	

Die Brauerei Schützengarten AG in St. Gallen behauptet sich als eigenständige Brauerei in einem schwierigen Umfeld. Und wächst – dank einer cleveren Verbindung von Tradition und Innovation. Fotos: Roth und Schmid

Der Schweizer Biermarkt befindet sich weitgehend in ausländischer Hand. Mit 45 Prozent haben sich die Dänen mit Feldschlösschen (Carlsberg) den Löwenanteil gesichert, gefolgt von den Holländern mit Calanda (Heineken) und den Importbieren. Von den 4 157 329 Hektolitern Bier, die im Braujahr 2004/05 verkauft wurden, stammten nur 20 Prozent aus Schweizer Betrieben.

«Als eigenständige und viertgrösste Brauerei der Schweiz spüren wir den Druck der Grossen und der Kleinen gleichermassen», sagt Christoph Kurer, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Brauerei Schützengarten AG in St. Gallen. Allerdings habe die mächtige Konkurrenz in den vergangenen Jahren Marktanteile eingebüsst, zum Wohle der innovativen mittelgrossen Brauereien, die in ihrer Region fest verankert seien – so wie Schützengarten. «Als in Zürich die Hürliemann-Brauerei von Feldschlösschen übernommen wurde, haben wir profitiert. Da wollten viele Wirte den Wechsel nicht mitmachen.» Bier sei immer noch ein Stück Heimat, ist Kurer überzeugt.

Seit 1990 ist der Pro-Kopf-Konsum von 70 auf 55 Liter im Jahr zurückgegangen. Verantwortlich dafür sind veränderte Konsumgewohnheiten. Auf Baustellen ist der früher obligate Kasten Bier heute

verboten, die Schwerindustrie gibt es kaum mehr. Mit dem Wandel in der Wirtschaft ist ein Grossteil der «heavy user» verschwunden. Generell ist der Durst nach alkoholischen Getränken kleiner geworden, und die neu geltende Grenze von 0,5 Promille ist, nebst dem nasskalten Sommer 2005, dafür verantwortlich, dass der Jahresabsatz in der Schweiz im Braujahr 2004/05 um 2,9 Prozent auf 4,157 Millionen Hektoliter zurückging.

Von der Schwäche des schweizerischen Biermarktes spürt man bei Schützengarten wenig: «Wir entwickeln uns seit zehn Jahren überdurchschnittlich», sagt Christoph Kurer, der seine Brauerei erfolgreich gegen den Trend steuern konnte. Während der Bierkonsum in der Schweiz in der letzten Dekade um 6 Prozent zurückging, hat Schützengarten aus eigenem Wachstum 10 Prozent zugelegt.

Insgesamt wurden 2005 bei Schützengarten gut 140 000 Hektoliter Bier gebraut. Auch das zweite Standbein der Brauerei, der Getränkehandel (Mineralwässer, Süssgetränke, Fruchtsäfte, Wein), konnte den Umsatz in dieser Dekade vervierfachen und trägt mit CHF 22,6 Millionen substantiell zum Gesamtumsatz von CHF 58,6 Millionen bei.

### In Qualität investieren

Schützengarten-Biere nehmen regelmässig am Qualitätswettbewerb der deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft DLG teil und räumen seit Jahren die Goldmedaille ab. Solche Erfolge erzielt man nur, indem man beste Rohstoffe verwendet und technisch auf dem neuesten Stand ist. «Das Brauergeschäft ist sehr anlagenintensiv. Wenn man mit den notwendigen Investitionen in Rückstand gerät, ist es sehr schwer, das wieder aufzuholen», sagt Kurer. Seine 227 Jahre alte Brauerei ist heute eine der modernsten in der Schweiz. Als erste Schweizer Brauerei investierte Schützengarten in ein vollautomatisches Sudhaus: Mitten in der Nacht wirft der Computer den Brauvorgang für 350 Hektoliter Bier im menschenleeren Sudhaus an der St. Jakob-Strasse an, pumpt die Maische in den Läuterbottich, kocht, je nach Rezept, mit mehr oder weniger Hopfen die Würze und leitet sie weiter in den Whirlpool, wo die letzten Trübstoffe herausgedreht werden. Schliesslich kommt die Hefe in die gekühlte Würze, damit sie in den Tanks gären und behutsam reifen kann. Erst im vergangenen Jahr hat Schützengarten dreieinhalb Millionen Franken in kombinierte Gär- und Lagertanks investiert und die Tanks aus dem Jahr 1982 neu verrohrt, damit sie effizienter bewirtschaftet werden können und beste Produktqualität liefern können. «Für ein gutes Bier braucht es gute Anlagen», ist Kurer überzeugt.

Nur gerade 7 der 180 Angestellten sind bei Schützengarten mit der Herstellung des Gerstensaftes betraut. Auch in der vollautomatisierten Abfüllerei arbeiten lediglich sieben Angestellte, die die Maschinen überwachen, welche gebrauchte Flaschen aufs Band zur Waschanlage schicken und Harasse mit frisch gefüllten und etikettierten Flaschen auf Paletten ins Getränkelager spedieren. Der ganze Vorgang geschieht mit einer Geschwindigkeit von über sieben Flaschen pro Sekunde. In einer ebenfalls vollautomatischen Füllanlage werden die in



«Wir entwickeln uns seit zehn Jahren überdurchschnittlich. Während der Bierkonsum in der Schweiz in der letzten Dekade um sechs Prozent zurückgegangen ist, hat Schützengarten aus eigenem Wachstum 10 Prozent zugelegt.»

Die Brauerei Schützengarten in St. Gallen ist eine der technisch modernsten der Schweiz: Unten links die Hefezuchanlage und rechts ein Roboter bei der Arbeit in der Fassfüllanlage.





## Wer sich heute nachhaltig Marktanteile sichern will, muss ein kluges Produkteportfolio präsentieren, mit dem die verschiedensten Zielgruppen bedient werden können.

Restaurants verwendeten 20-Liter-Container und 50-Liter-Kegs abgefüllt – mit einer Kadenz von 240 Behältern pro Stunde.

### Kundennähe als Grundsatz

Über 3000 Restaurants und 1000 Detaillisten und Getränkehändler beliefert Schützengarten zwischen Bodensee, Zürich und St. Galler Rheintal mit Bier und anderen Getränken. Derzeit ist in der Region Ostschweiz jedes vierte getrunkene Bier ein Schützengarten. Und seit kurzem noch ein bisschen mehr: Die St. Galler haben per 1. April 2006 das operative Geschäft der Brauerei Löwengarten in Rorschach übernommen und ihr Volumen um rund 10 Prozent ausgedehnt. «Wir sind eine regionale Brauerei in einem konzentrierten Gebiet», sagt Christoph Kurer. «In einem stagnierenden Markt müssen wir uns jedoch geografisch etwas ausweiten, wenn wir erfolgreich bleiben wollen.» Insbesondere im Raum Zürich sei Wachstum möglich. Bereits heute werden hier in 250 Restaurants Schützengarten-Biere ausgeschenkt. Die Gastronomie ist mit 60 Prozent Volumen wichtigste Abnehmerin von Schützengarten-Produkten. 20 Prozent setzt die Brauerei über den Detailhandel, 20 Prozent über den Getränkehandel ab. Verteilt werden die Getränke ab Brauerei oder über sieben firmeneigene Verkaufsstützpunkte in der Ostschweiz. Das bringt die gewünschte Nähe zum Kunden. Beliebig erweitern will Kurer das Verkaufsgebiet nicht – dann kann er die Vertriebskette nicht mehr zuverlässig kontrollieren.

### Ausgewogenes Produkteportfolio

Die internationalen Grössen im Markt wie Heineken und Carlsberg setzen konsequent auf eine Marke und pushen diese global mit massivem Marketingaufwand. Kurer hingegen vertraut auf die lokale Verwurzelung und die emotionale Bindung der Konsumenten zu ihrem Bier. Wachstum sei zudem

Die meisten Schützengarten-Biere gelangen frisch – das heisst unpasteurisiert – in den Verkauf. Dafür müssen höchste Hygieneanforderungen eingehalten werden. Erfahrene Braumeister überprüfen ständig die Qualität der Biere und des Brauvorganges.

### Schützengarten in Zahlen

Die St. Galler Brauerei Schützengarten AG beschäftigt 180 Mitarbeitende. Die Familien-AG setzte im vergangenen Geschäftsjahr (Oktober 2004 bis Oktober 2005) 58,3 Millionen Franken um (+2,1 Millionen) und wies einen betrieblichen Cashflow von 6,9 Millionen Franken aus (-0,2 Millionen).

auch über die Diversifikation des Sortiments möglich: Wer sich heute nachhaltig Marktanteile sichern will, muss ein kluges Produkteportfolio präsentieren, mit dem die verschiedensten Zielgruppen bedient werden können. «Immer mehr Leute trinken weniger Bier», sagt Kurer mit einem Schmunzeln. Das heisst: Bier wird heute vermehrt auch von Frauen und einer urbanen Klientel in hippen Lokalen konsumiert – diese Kunden greifen aber eher zu einem Spezialbier in der 3-dl-Flasche oder zu einem alkoholfreien Bier als zum Lagerbier im Halbliterkrug. Dieser Trend zum Besonderen hat Vorteile: Spezialbiere sind margenträchtiger und Schützengarten hat mit 40 Prozent (Schweiz: 22 Prozent) einen sehr hohen Spezialitätenanteil.

Jüngste Bereicherung des Sortiments ist das Dunkelbier «Schwarzer Bär», mit dem Schützengarten den mit einem Anteil von gerade mal einem halben Prozent darbenenden Dunkelbiermarkt in der Schweiz zum Schäumen bringen möchte. Dem Braumeister und ihm persönlich sei die Lancierung dieses Dunkelbiers 2005 am Herzen gelegen, sagt Christoph Kurer, selber Diplomingenieur für Getränketechnologie und Brauerei. Mit der Entwicklung dieses Premiumbieres im Markt ist er zufrieden, auch wenn ihm klar ist, dass der Markt reifen muss wie ein gutes Bier, bis die Konsumenten das dunkle Getränk kennen und schätzen lernen. Diese Zeit kann Kurer dem

«Schwarzen Bären» geben: «Eine der Stärken einer Familien-AG ist Geduld gepaart mit Vertrauen in die Qualität der eigenen Produkte.» Dennoch müsse man mit Neulancierungen vorsichtig sein: «Mit jedem neuen Bier kannibalisieren wir unsere bestehenden Produkte», sagt Kurer. Der «Schwarze Bär» konkurrenzieren tendenziell das «Klosterbräu», das erfolgreichste Spezialbier der Brauerei.

### Auf gute Mitarbeiter setzen

Innovation gehört zur Geschichte des Hauses: 1829 kaufte der Braumeister David Billwiller das älteste Brauhaus der Schweiz, die 1779 gegründete Schützengarten-Brauerei in St. Gallen. Sein Sohn Arnold machte am Ende des 19. Jahrhunderts aus dem handwerklichen Betrieb mit einer Kapazität von einigen tausend Hektolitern pro Jahr ein industrielles Unternehmen. Er verzweifelte den Ausstoss bis 1912, setzte gleich nach der Erfindung der Kältemaschine auf künstliche Kühlung und baute an der Sitter ein eigenes Kraftwerk. Das liefert – kürzlich vollständig erneuert – heute doppelt so viel Energie, wie die Brauerei benötigt, der Überschuss wird verkauft. 2001 entstand das topmoderne, grosszügige Geschäftshaus. Ein Teil der Büros und Wohnungen sind vermietet, im Erdgeschoss werden in der eigenen Gaststätte «netts Schützengarten» Biere der Brauerei ausgeschenkt und Gastronomie auf höchster Ebene betrieben.

Die Aktienmehrheit ist nach wie vor im Besitz der Nachkommen von Arnold Billwillers Schwester, dazu kommen rund 200 Aktionäre ausserhalb der Familie. Christoph Kurer ist Delegierter des Verwaltungsrates und leitet die Geschäfte seit 1975 – die letzten zehn erfolgreichen Jahre mit dem gleichen Führungsteam. Auf diese Konstanz ist er stolz: «Es ist unglaublich wichtig, dass man intern keine Reibungsverluste hat – die Herausforderungen des Marktes sind gross genug.» Ein gutes Unternehmensklima mit motivierten Mitarbeitern ist für Kurer ein weiterer Schlüssel zum Erfolg. Deshalb wird bei Schützengarten konsequent Insourcing betrieben: «Vom Braumeister über die Verkäufer und Chauffeure bis zum Servicetechniker für die Schankanlagen sind alle bei uns angestellt», sagt Christoph Kurer. «Nur so können wir unsere Ziele direkt umsetzen und den Konsumenten Top-Biere und Top-Qualität bei den Dienstleistungen garantieren.» //

Interne Kontrolle: Weshalb die Unternehmenskultur so wichtig ist. Seite 29

Global CEO Survey: Firmenchefs setzen klar auf Globalisierung! Seite 32

5 Minuten: Informationen aus der Wirtschaft auf den Punkt gebracht. Seite 35

Flat Tax: eine Alternative für die Schweiz? Seite 36

Service: Events, Publikationen und Analysen. Seite 39

# Interne Kontrolle: Weshalb die Unternehmenskultur so wichtig ist.

Unehrllichkeit im Management oder ein von Angst und Arroganz beherrschtes Arbeitsklima sind oft für unternehmerische Fehlschläge verantwortlich. Kontrollprozesse allein können dies nicht verhindern, denn die Unternehmenskultur beeinflusst, wie Informationen interpretiert und gehandhabt werden.

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

In der Presse ausgiebig publizierte unternehmerische Fehlschläge lösten in den vergangenen Jahren weltweit Regulierungsinitiativen aus – auch in Bezug auf die interne Kontrolle. Im Sarbanes-Oxley Act wird nun festgelegt, dass Führungskräfte ausdrücklich die Verantwortung für die interne Kontrolle übernehmen und deren Wirksamkeit sicherstellen müssen. Die Kontrollprozesse sind sicherlich eine wichtige Komponente, doch sie alleine können unternehmerische Fehlschläge nicht verhindern. Denn zur Erstellung des Kontroll-Puzzles muss die Basis stimmen: eine gesunde Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur ist das Fundament für den Erfolg eines Unternehmens. Beruhen doch die meisten unternehmerischen Fehlschläge auf Unehrllichkeit in der Geschäftsleitung oder auf einer von Angst und Arroganz beherrschten Kultur. Die Unternehmenskultur bestimmt, wie Mitarbeitende urteilen und zu welchen Handlungen sie durch ihre Beurteilungen bewegt werden. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter Informationen über mangelhafte Leistungen erhält: Wie reagiert er? Benachrichtigt er umgehend seinen Vorgesetzten oder lässt

er die Informationen verschwinden und hofft, dass der Vorgesetzte nichts merkt? Solche Entscheidungen können als Teil eines Kontinuums angesehen werden, bei dem Betrug – das vorsätzliche Umgehen von Regeln und definierten Abläufen – am einen Ende des Spektrums steht und der einfache Fehler und die Fehlentscheidung am anderen. Die Erfahrung zeigt, dass extremes Verhalten, welches zu unehrlichen, regelwidrigen oder gar betrügerischen Handlungen führt, durch eine ungesunde Unternehmenskultur gefördert wird. Wenn die Investition in Kontrollprozesse von messbarem Wert sein soll, muss den Kapitalmärkten ein tieferer Einblick in die Kultur eines Unternehmens gewährt werden. Die Faktoren, die das Verhalten und die Kultur beeinflussen, müssen verstanden und beurteilt werden können. Denn es ist die Unternehmenskultur, die vorgibt, wie Führungskräfte und Mitarbeiter die aus den Kontrollprozessen hervorgehenden Informationen interpretieren – und daraus ableitend handeln.

## Die Kehrseite der Kontrollmedaille

Die Systeme, die zur Verbesserung der Kontrollen eingesetzt werden, können das Kontrollumfeld anstatt zu stabilisieren verunsichern oder gar schwächen. Wenn ein Unternehmen seine Organisation strafft und die Geschäftsabläufe schlanker macht, kommt der Technologie automatisch mehr Bedeutung zu. Werden nun die Auswirkungen, die eine solche Veränderung auf die Mitarbeitenden hat, nicht berücksichtigt, so besteht die Gefahr der Entfremdung. Der Arbeitnehmende sieht sich nur noch als Teil des Systems und fühlt sich nicht als individuelle Person behandelt. Dies wiederum wirkt sich negativ auf die Kultur aus. Das System, das den Kontrollprozess verbessern soll, schädigt dann ungewollt die Kultur und beeinträchtigt so auch die Wirksamkeit der Kontrollen insgesamt.

## Die Führung gibt den Ton an

Welche Faktoren beeinflussen die Unternehmenskultur und das Verhalten eines Unternehmens? Es gibt drei Haupteinflüsse:

- das Verhalten des Führungsteams
- die sichtbare Strategie des Managements
- die Werte des Unternehmens

Die Geschäftsführung bestimmt die Unternehmenskultur und bringt diese «unter die Leute». Die Geschäftsführung sollte deshalb soziale Kompetenzen wie Integrität, Urteilsvermögen und eine ausgeprägte Werthaltung mitbringen nebst Leistung und Erfahrung. Diese Faktoren sind es, die Respekt und Vertrauen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens bilden. Auch sind nicht selten die Beziehungen innerhalb der

Standpunkt



Stephan A.J. Bachmann, Leiter Wirtschaftsprüfung, Mitglied der Geschäftsleitung, Genf.



### Rahmenwerke zur Handhabung interner Kontrolle

1992 entwickelte das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Richtlinien zur Handhabung interner Kontrollen. Zweck und Ziel dieses Rahmenwerks sind die Gewährleistung und Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz von Unternehmensabläufen, die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung von Gesetzen und Bestimmungen. Die Hauptelemente dieses Rahmenwerks sind das unternehmensspezifische Kontrollwesen, die Bewertung der einzelnen Risiken, die damit verbundenen Kontrollaktivitäten, eine angemessene Information und Kommunikation und schliesslich die Überwachung des internen Kontrollsystems durch das Management. Auf diese Weise soll ein allgemeines Verständnis des gesamten Unternehmensumfelds gewonnen werden. So können Risiken, die einem Unternehmen schaden können, erkannt und ein angemessenes, wirksames und effizientes internes Kontrollsystem eingesetzt werden, mit dessen Hilfe das Unternehmen auf Risiken reagieren und Chancen wahrnehmen kann.

2004 veröffentlichte das COSO ein zweites Rahmenwerk, welches das Enterprise Risk Management mit einbezieht (siehe Grafik). Dieses sieht ein tatkräftigeres Management sowie eine aktive Risikobewältigung vor, betrachtet auch nichtfinanzielle Informationen und bezieht sich auf die Gesamtstrategie des Unternehmens. Bei beiden Rahmenwerken handelt es sich um Modelle, die durch konkrete Handlungen untermauert werden müssen.

Geschäftsführung für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend. Zu einer starken Beziehung zwischen dem CEO und dem Verwaltungsratspräsidenten gehören Aufforderungen zur Stellungnahme und kritische Debatten. Es braucht ein Gleichgewicht von Charakteren, Fähigkeiten und Erfahrungen plus Klarheit, was die Rollen und Verantwortlichkeiten angeht. Vor allem aber muss das Team auf die gemeinsam vereinbarte Strategie ausgerichtet sein und konstruktiv handeln, um eine starke, einheitliche Führung zu gewährleisten.

### Die Strategie steht im Zentrum

Ohne gemeinsame Ziele ist es schwierig, ein Unternehmen von der Spitze aus zu führen und zu beeinflussen. Unklarheit begünstigt Uneinigkeit über Prioritäten und Zielsetzungen. Dies wiederum führt zu mangelndem Verständnis betreffend individuelle Ziele und Verantwortlichkeiten und erzeugt ein Umfeld, in dem wichtige Fragen ignoriert oder unterdrückt werden können. Die von oben kommunizierte Strategie bildet den Kontext für Entscheidungen. Innerhalb dieses Kontexts wird das Verhalten des Einzelnen jedoch durch die Quantität und Qualität der verfügbaren Informationen sowie durch die Art der Entscheidungsfindung des Unternehmens selbst beeinflusst. Wenn eine schlechte Nachricht einmal den Markt erreicht – und sie erreicht ihn immer –, dann kann die dahinterliegende Kulturfrage den Markt stärker beeinflussen als die Nachricht selbst. Dies ist ein klares Zeichen dafür, dass der Markt sensibilisiert ist für die Kultur hinter der Rentabilität und der Berichterstattung.

### Der Wert der Werte

Der Einfluss der unternehmerischen Werte mag unfassbar sein und ist doch allgegenwärtig. Werte schaffen den Ruf des Unternehmens gegen aussen und innen. Sie sind eine Art Kodex, der das Verhalten bestimmt. Die meisten Unternehmen propagieren Werte – diese müssen jedoch auch konsequent gelebt werden, sonst sind sie nutzlos. Die Werte innerhalb eines Unternehmens müssen aufeinander abgestimmt sein, da sonst die Einflüsse auf das Verhalten uneinheitlich sind und zu Subkulturen führen.

Dies kann zum Beispiel geschehen, wenn durch eine Fusion zwei Kulturen eine Zwangszusammenführung erleben.

### Dem Markt die Kultur kommunizieren

Wirksame interne Kontrollen bilden die Grundlage für eine zuverlässige Kommunikation mit dem Markt. Deshalb ist der unzureichende Einblick in die Unternehmenskultur eine Quelle grosser Risiken in unseren Kapitalmärkten. Analysten und Investoren müssen sich klar darüber werden, welche Informationen für eine objektive Beurteilung dieses wichtigen wirtschaftlichen Aspekts eines Unternehmens nötig sind. Die Forderung muss dann mit den Möglichkeiten des Unternehmens, solche Informationen zu liefern, in Einklang gebracht werden. Es handelt sich dabei allerdings um Informationen, die man aufgrund ihrer Beschaffenheit weder behördlich vorschreiben kann noch sollte. Die Aufsichtsbehörden müssen verstehen, dass es nutzlos ist, zu viele Vorschriften zum Kontrollprozess zu erlassen, solange die Märkte keinen besseren Einblick in die Unternehmenskultur erhalten. Weitere Vorschriften verdecken die Kultur zusätzlich mit neuen Schichten. Es kann nicht sein, dass man diese Schichten abtragen muss, um das Herz und die Seele des Unternehmens sichtbar zu machen. Die Geschäftsleitung kann mit einer offenen Kommunikation Klarheit schaffen – das heisst mit einer umfassenden Berichterstattung über Strategie, Risiken und ihren eigenen Führungsstil.

### Die Rolle der Wirtschaftsprüfer

Und welche Rolle können wir als Wirtschaftsprüfer spielen? Wir machen uns aufgrund unserer Arbeit mit dem Kunden ein informelles Bild von der Kultur und der Effizienz der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates, um den Umfang und die Art unserer Arbeit festzulegen, welche letztlich darauf ausgelegt ist, Risiken zu identifizieren und zu evaluieren. Man erwartet von uns, dass wir der Geschäftsleitung und den unabhängigen Verwaltungsräten informelle

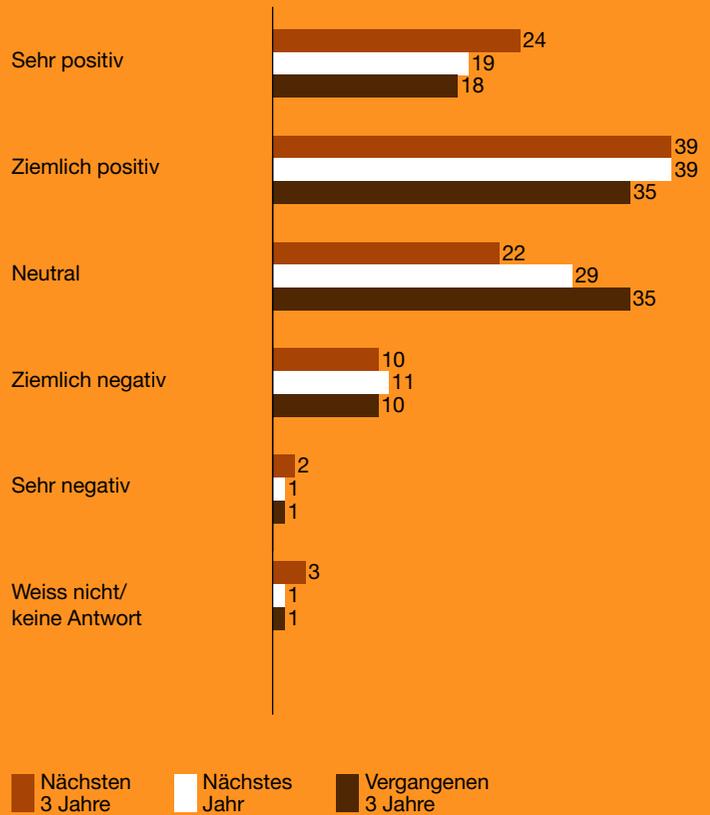
Kommentare abgeben. Wir wären sicherlich auch in einer guten Position, eine Berichterstattung im Hinblick auf die Kultur des Unternehmens zu evaluieren. Wir glauben, dass die Kultur ein integraler Bestandteil der Berichterstattung über interne Kontrollen sein sollte. Welche Schritte sind zu unternehmen? Eine Möglichkeit wäre, alle oben erwähnten Parteien mit anderen Interessengruppen im Kapitalmarkt zusammenzuführen, um ihre Ansichten, Erfahrungen sowie die verschiedenen Zielsetzungen zusammenzutragen und anzusprechen. So könnten Einblicke in unternehmerische Fehlschläge und Best Practices gesammelt und praktische Richtlinien und Empfehlungen für die Marktteilnehmer erarbeitet werden. Eine zweite Möglichkeit bestünde darin, den Märkten eine Beurteilung der Kultur durch eine breitere Unternehmensberichterstattung zu ermöglichen. Berichte über Strategie, Löhne, Corporate Governance – um nur einige Aspekte zu nennen – gewähren einen gewissen Einblick in ein Unternehmen. Kombiniert man sie mit einer umfassenderen Berichterstattung über interne Kontrollen, so könnten sie die Lücke im Puzzle bis zu einem gewissen Grad füllen. Der Nachteil wäre, dass dieser informelle Ansatz dem Tempo der Entwicklung und der Qualität der Berichterstattung unterworfen ist und immer weitgehend von Interpretationen abhängig sein wird.

### Fazit

Die Informationen, die der Markt benötigt, um sich von der Wirksamkeit interner Kontrollen überzeugen zu können, bleiben lückenhaft, solange nicht alle Interessengruppen einen besseren Einblick in die Unternehmenskultur erhalten. Könnte die interne Kontrolle mit einem Einblick in die Kultur verbunden werden, dann wäre ihr Nutzen immens. Die Märkte müssen mit dem richtigen Ansatz und der passenden Rahmenstruktur eine neue Sichtweise anstreben, die die Unternehmenskultur genügend berücksichtigt.

## EINFLUSS DER GLOBALISIERUNG

Welchen Einfluss/welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf Ihr Unternehmen?



# Global CEO Survey: Firmenchefs setzen klar auf Globalisierung!

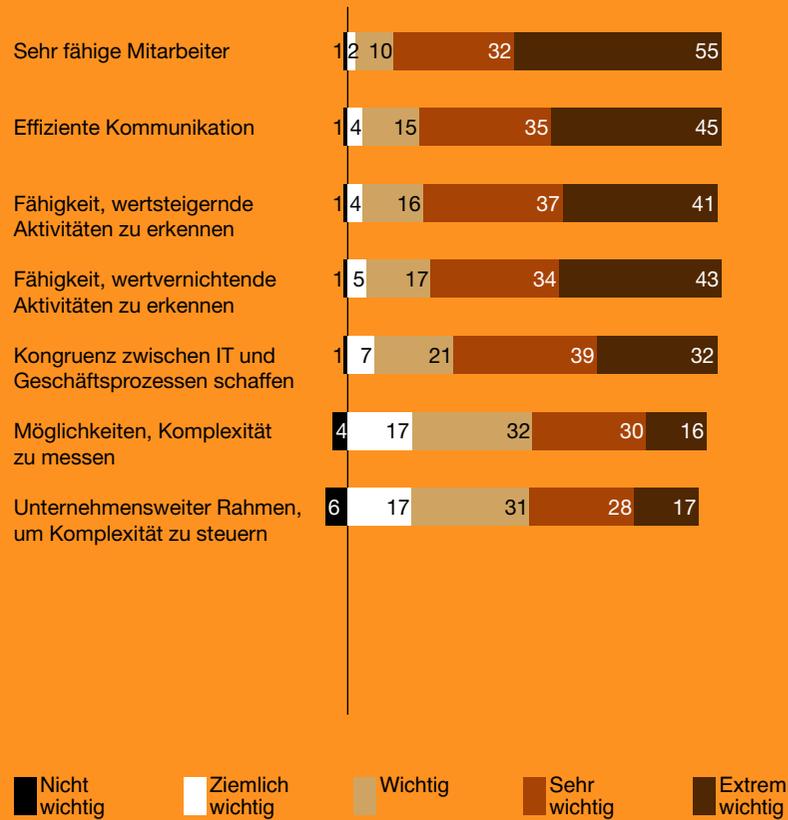
Zwei Themen stehen zuoberst auf der Liste der Unternehmensführer: die Globalisierung und die sich daraus ergebende Komplexität. Dies sind Ergebnisse der aktuellen CEO Studie von PricewaterhouseCoopers, bei der weltweit über 1400 CEO befragt wurden.



Global CEO Survey 2005, in englischer Sprache,  
kostenlos zu bestellen bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com)

## UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

Wie wichtig sind die folgenden Faktoren im Umgang mit der Komplexität?



In allen Branchen – ob KMU oder Grossunternehmen, ob in entwickelten oder in aufstrebenden Märkten – setzen die Firmen stark auf die Globalisierung, um ihre Unternehmensziele zu erreichen. Die interviewten CEO sind optimistisch bezüglich der Globalisierung. 58 Prozent der Befragten sagen, dass Globalisierung im kommenden Jahr «etwas» oder «grossen» Einfluss auf ihre Organisation haben wird. Diese Zahl ist gar um 5 Prozentpunkte höher, wenn die Unternehmensführer eine Dreijahresprognose abgeben.

Insbesondere Unternehmen, welche durch die stärkere Globalisierung wachsen wollen, müssen sich mit deren Konsequenzen auseinander setzen: der zunehmenden Komplexität. Neue Märkte, neue Kunden, neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue vertikale und horizontale Integrationen und Aufspaltungen, die aus der Globalisierung heraus entstanden sind, erhöhen die Komplexität innerhalb des Unternehmens. Mit dieser muss umgegangen werden, damit die Früchte der Globalisierung geern-

tet werden können. Dabei ist zu beachten, dass es auch andere Quellen der Komplexität gibt, deren Entstehung nicht im Einflussbereich des CEO liegen.

### Mit Komplexität umgehen

Es ist deshalb wenig überraschend, dass «mit Komplexität umgehen» eine hohe Priorität bei den befragten CEO genießt. Die grosse Mehrheit (86 Prozent) gibt an, dass in ihrer Firma drei oder mehr Projekte laufen, die die Wertschöpfung steigern sollen – und gleichzeitig die Komplexität erhöhen. Am häufigsten genannt wurde von den CEO in diesem Zusammenhang die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf neue Länder.

Während die CEO einen Einfluss auf die Komplexität haben, welche im Zusammenhang mit ihrer eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit steht, können sie die geopolitischen Kräfte wie nationale und internationale Gesetzgebung kaum beeinflussen. Ebenso wenig Einfluss haben sie auf Handlungen der Mitbewerber oder sich ändernde Kundenbedürfnisse. Diese Faktoren werden als Kosten- und Risikotreiber wahrgenommen, und zwar als «durchschnittliche» bis «grosse». Dennoch haben die Befragten wenig Sorge, dass diese Quellen zusätzlicher Komplexität ihr Umsatz- und Gewinnwachstum beeinträchtigen könnten. Mehr als drei Viertel der interviewten CEO sagt, dass sowohl der Umgang mit der Komplexität (77 Prozent) sowie die Reduktion unnötiger Komplexität (78 Prozent) hohe Priorität geniessen. Fast alle Befragten (97 Prozent) sind in mindestens ein Projekt involviert, das die Reduktion der Komplexität in ihrer Organisation zum Ziel hat.

77 Prozent der CEO sind gar in fünf oder mehr solcher Projekte eingebunden. Viele Techniken werden verwendet, um der Komplexität Herr zu werden. Dazu gehören IT-Projekte (84 Prozent) oder die Anpassung der Unternehmensstrukturen (79 Prozent).

#### Fähigkeitsausweis Kommunikation

«Sehr fähige Mitarbeiter zu haben» ist für die CEO der wichtigste von sieben Fähigkeitsausweisen bezüglich des Umgangs mit Komplexität. Die Fähigkeit, gute Mitarbeiter zu rekrutieren, wird gefolgt von der Fähigkeit zu «effizienter Kommunikation» und der Fähigkeit zu erkennen, welche Aktivitäten «wertsteigernd respektive wertvernichtend» sind. Weiter nennen die Befragten die Fähigkeiten, «Kongruenz zwischen IT und Geschäftsprozessen herzustellen», sowie «den Grad an Komplexität zu erkennen», und schliesslich die «Bedeutung eines unternehmensweiten Rahmens, um Komplexität zu steuern». Die befragten CEO anerkennen die Wichtigkeit aller sieben Fähigkeiten. Zwischen dem Wissen um die Bedeutung und der Umsetzung klafft jedoch eine deutliche Lücke: Lediglich 4 bis 17 Prozent der interviewten CEO bewerteten ihre eigene Performance – je nach abge-

#### Methodik Global CEO Survey 2005

Insgesamt wurden für die PwC-Studie im vergangenen Jahr 1410 Interviews mit CEO aus 45 Ländern geführt. 463 Interviews fanden in Europa statt, 331 im südostasiatischen Raum, 301 in Südamerika, 259 in Nordamerika (davon 187 in den USA, 58 in Kanada, 14 in Mexiko) und 56 im mittleren Osten und in Afrika.

fragter Fähigkeit – als «sehr gut». Die eigene Organisation erhielt von den CEO lediglich in 11 Prozent der Fälle die Note «sehr gut» für den Umgang mit Komplexität. Hingegen gibt sich über die Hälfte der CEO die Note «sehr gut» im Bemessen von Komplexität (58 Prozent). Ähnlich gute Noten geben die CEO einem unternehmensweiten Rahmen, der dabei hilft, Komplexität zu steuern (55 Prozent). Das deutet darauf hin, dass Komplexität besser gesteuert werden kann, wenn sie messbar ist. Interessanterweise besteht zwischen «fähige Mitarbeiter haben» – ein Faktor, der von den CEO im Umgang mit Komplexität als extrem wichtig bezeichnet wird – und den «sehr gut»-Bewertungen der anderen Faktoren im Umgang mit Komplexität die geringste Korrelation: Obschon «fähige Mitarbeiter haben» für alle Unternehmen wichtig ist, lässt die Studie darauf schliessen, dass gute Mitarbeiter kaum eine Wunderwaffe im Kampf gegen die Komplexität sind.

#### Wachstumsfaktor Globalisierung

Der Enthusiasmus für die Globalisierung wird getragen von den Aussichten in Brasilien, Russland, Indien und China – den sogenannten BRIC-Ländern. Sie stehen für starkes und langfristiges Wachstums und sind die Epizentren der Globalisierungsbestrebungen der Unternehmen auf der ganzen Welt. 71 Prozent der befragten CEO wollen binnen dreier Jahre in mindestens einem BRIC-Land unternehmerisch tätig werden. Um die strategischen Ziele in den Märkten zu erreichen, nennen die CEO am häufigsten «mit Partnern Allianzen eingehen», gefolgt von der «Eröffnung eines Büros» und der «Entwicklung von neuen Produkten».

Regulatorische Hindernisse und geopolitische Einflüsse bremsen den Optimismus jedoch etwas. Die Überregulierung der Märkte wird als grösste Herausforderung bei den Globalisierungsbestrebungen identifiziert. 64 Prozent der Befragten sehen darin ein erhebliches Hindernis. Dahinter folgen mit 63 Prozent Nennungen Handelshemmnisse bzw. Protektionismus, politische Instabilität und politische Richtungsänderungen (57 Prozent) sowie gesellschaftliche Spannungen (56 Prozent). In scharfem Kontrast zu den Schlagzeilen

in den Medien finden sich Terrorismus (48 Prozent) und Antiglobalisierungs-Bewegung (21 Prozent) am Ende der Liste. Die CEO gehen in allen vier BRIC-Ländern aggressiv vor, um Geschäftschancen wahrzunehmen. Am meisten investiert wird in China, die anderen drei Länder folgen dicht dahinter. Wurden China und Russland früher als riskante Märkte gesehen, gelten sie heute als Länder mit grossem Potenzial. Das kann mit der veränderten Wahrnehmung des Risikos oder mit der Einschätzung, wonach die Möglichkeiten in den beiden Staaten die Risiken überwiegen, zusammenhängen.

#### BRIC-Länder im Fokus

Ertragsstarke Unternehmen aus OECD-Staaten sind diejenigen, die am meisten Interesse am Geschäft in BRIC-Ländern haben. Aber auch Firmen aus Nicht-OECD-Ländern, die geografisch günstig zu einem BRIC-Land liegen, sind als «Nachbarn» in diesen aktiv. Unabhängig von Grösse und Herkunft berichten die befragten CEO, dass ihre Firmen hauptsächlich in den BRIC tätig sind, um neue und bestehende Kunden besser bedienen zu können. Dies stellt eine fundamentale Neuerung dar. Nichtsdestotrotz werden auch andere Vorteile genannt, die insbesondere für China gelten: so etwa die kostengünstige und die leistungsfähige Produktion. Indien erhält die höchste Bewertung für den Zugang zu hochqualifizierten Arbeitskräften und rangiert auf dem zweiten Platz bezüglich Kostenreduktion.

Die CEO aus den BRIC-Ländern sehen Qualität und Produktivität als ihre hauptsächlichsten Wettbewerbsvorteile, gefolgt von politischer Stabilität. Die optimistische Beurteilung der BRIC bezüglich ihrer Wettbewerbsfähigkeit, deren enthusiastische Teilnahme an der Globalisierung sowie das Interesse der entwickelten Märkte an den BRIC dürften sich sowohl für die Unternehmen in den entwickelten wie auch in den aufstrebenden Märkten positiv bemerkbar machen. //

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

### Teure Gesundheit

Die Gesundheitskosten werden sich bis ins Jahr 2020 weltweit auf CHF 12,5 Billionen verdreifachen und dabei in den USA etwa 21 Prozent und in den übrigen OECD-Staaten 16 Prozent des Bruttoinlandproduktes ausmachen. Die Herausforderung zur Schaffung eines nachhaltigen Gesundheitssystems besteht darin, die Bevölkerung zu kontrollierbaren Kosten mit sicheren und qualitativ hochstehenden Gesundheitsleistungen zu versorgen. Diese Erkenntnisse gehen aus der Studie «HealthCast 2020: Creating a Sustainable Future» von PricewaterhouseCoopers hervor. Die zunehmende Globalisierung zeigt auch im Schweizer Gesundheitswesen Auswirkungen. So werden Schweizer Grundversicherungspatienten bereits im grenznahen Deutschland behandelt: Die internationale Durchlässigkeit bei vergleichbarer Qualität der Leistung erhöht den Druck für Anpassungen.

[www.pwc.ch/medien](http://www.pwc.ch/medien)

### Hausmarken im Trend

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

[www.pwc.ch/medien](http://www.pwc.ch/medien)

### Banken starten in China durch

Mehr als 70 Prozent der ausländischen Banken in China erwarten für die Jahre 2005 bis 2008 Umsatzwachstumsraten von mindestens 30 Prozent per annum. Zehn Banken rechnen für diesen Zeitraum sogar mit einer Wachstumsrate von 100 Prozent oder mehr. Dies ergab die erste Ausgabe der Studie «Foreign Banks in China», für die PricewaterhouseCoopers Interviews mit 35 Banken in Peking, Schanghai, Shenzhen, Tianjin und Hongkong durchgeführt hat. Die befragten ausländischen Banken in China erfahren jeweils starken Rückhalt durch ihren Hauptsitz. 30 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben ihrer Muttergesellschaft die Höchstnote 10 für geleistete Unterstützung.

[www.pwc.ch/medien](http://www.pwc.ch/medien)

### Weckruf für schlafende Hotels

Lifestylehotels sind auf dem Vormarsch und europaweit innerhalb der Hotellerie-Branche tonangebend – seit dem Jahr 2003 verzeichnen sie sogar eine Zuwachsrate von 13 Prozent. Das Erfolgsrezept der Lifestylehotels ist simpel: Sie richten sich nach den Bedürfnissen moderner Konsumenten – und die verlangen nach neuen, zeitgemässen Produkten. Die Studie «Hospitality Directions Europe Edition» von PricewaterhouseCoopers zeigt auf, dass die meisten herkömmlichen Hotels den Ansprüchen der heutigen Kundschaft nicht mehr genügen.

[www.pwc.ch/medien](http://www.pwc.ch/medien)

### Schweizer Unternehmen als Chamäleons

33 der gemäss Börsenkapitalisierung grössten Unternehmen der Schweiz (Top 100) konnten sich in den vergangenen zehn Jahren trotz eines sich stets wandelnden Wirtschaftsumfeldes ohne signifikanten Strategiewechsel behaupten. Einige Unternehmen, die ihre Strategie nicht schnell oder konsequent genug angepasst haben, wurden allerdings zu Übernahmekandidaten oder von vormals kleineren, stark wachsenden Unternehmen aus der Top-100-Liste gedrängt. Mehr darüber in der Studie «Der erstaunliche Wandel der grössten Schweizer Unternehmen» von PricewaterhouseCoopers.

[www.pwc.ch/medien](http://www.pwc.ch/medien)

# Flat Tax: eine Alternative für die Schweiz?

Die Globalisierung bringt einen Wettbewerb der Steuersysteme. Damit die Schweiz auch künftig mit den Veränderungen Schritt halten kann, sind Reformen am Schweizer Steuersystem nötig. Die Fiskalquote muss gesenkt und das Wirtschaftswachstum gestärkt werden.

[andrin.waldburger@ch.pwc.com](mailto:andrin.waldburger@ch.pwc.com)

In den letzten Jahren hat die Schweiz von der Globalisierung und dem Wettbewerb der Steuersysteme profitieren können. Das schweizerische Steuersystem mit allein 27 Einkommenssteuergesetzen ist zwar komplex und auch mit einigen Fallstricken versehen, – es kann aber nach wie vor international als attraktiv bezeichnet werden. Damit es auch künftig mit den Veränderungen Schritt halten kann, sind jedoch Reformen nötig. Alternativen zum bestehenden System müssen dabei genau untersucht werden. Grosse mediale Aufmerksamkeit wird der Flat Tax zuteil. Doch hält das Modell in der Praxis, was es in der Theorie verspricht?

## Die Modelle

Die Idee ist einfach und deshalb einleuchtend: Man nehme einen einheitlichen Steuersatz, der alle realwirtschaftlichen Löhne und Tätigkeiten besteuert, unterscheide zwischen Unternehmens- und Haushaltseite – wobei auf der Unternehmensseite eine Cashflow-Steuer erhoben wird, die sich an den realen Zahlungsströmen orientiert, und

auf der Haushaltseite eine Lohnsteuer –, trage der Sozialverträglichkeit mit einem Freibetrag Rechnung, und fertig ist das Flat-Tax-Besteuerungsmodell. Dass die Umsetzung dieser Idee nicht ganz so einfach ist, zeigt die Tatsache, dass bisher noch kein Land dieses konsumorientierte Modell theoretikonform eingeführt hat.

Eine Teillösung, die unabhängig von der Grundidee einer Flat Tax bereits existiert, ist die Flat Rate Tax. Dieses Konzept ist ebenfalls einfach: Das progressive Steuersystem wird abgeschafft und durch einen proportionalen Steuersatz für alle ersetzt, der so tief wie möglich festgelegt wird. Umgekehrt muss die Bemessungsgrundlage verbreitert werden, was in der Schweiz wohl eine Besteuerung des Kapitalgewinns auf Wertschriften für Privatpersonen zur Folge hätte. Soziale Anliegen können wie im Flat-Tax-Modell mit Freibeträgen berücksichtigt werden. Vor allem in den neuen EU-Mitgliedstaaten erfreut sich die Flat Rate

Tax immer grösserer Beliebtheit. Die Gründe dafür sind schnell aufgezählt: Wachstumsanreize, erhöhte Transparenz, Abschaffung von Steuerprivilegien, einfache Steuererklärung, Verbesserung der Steuermoral und zunehmende Standortattraktivität.

Der Flat-Rate-Tax-Bewegung gehören mittlerweile Länder wie Estland, Lettland, Litauen, Slowakei, Russland, die Ukraine, Rumänien, Serbien und Georgien an.

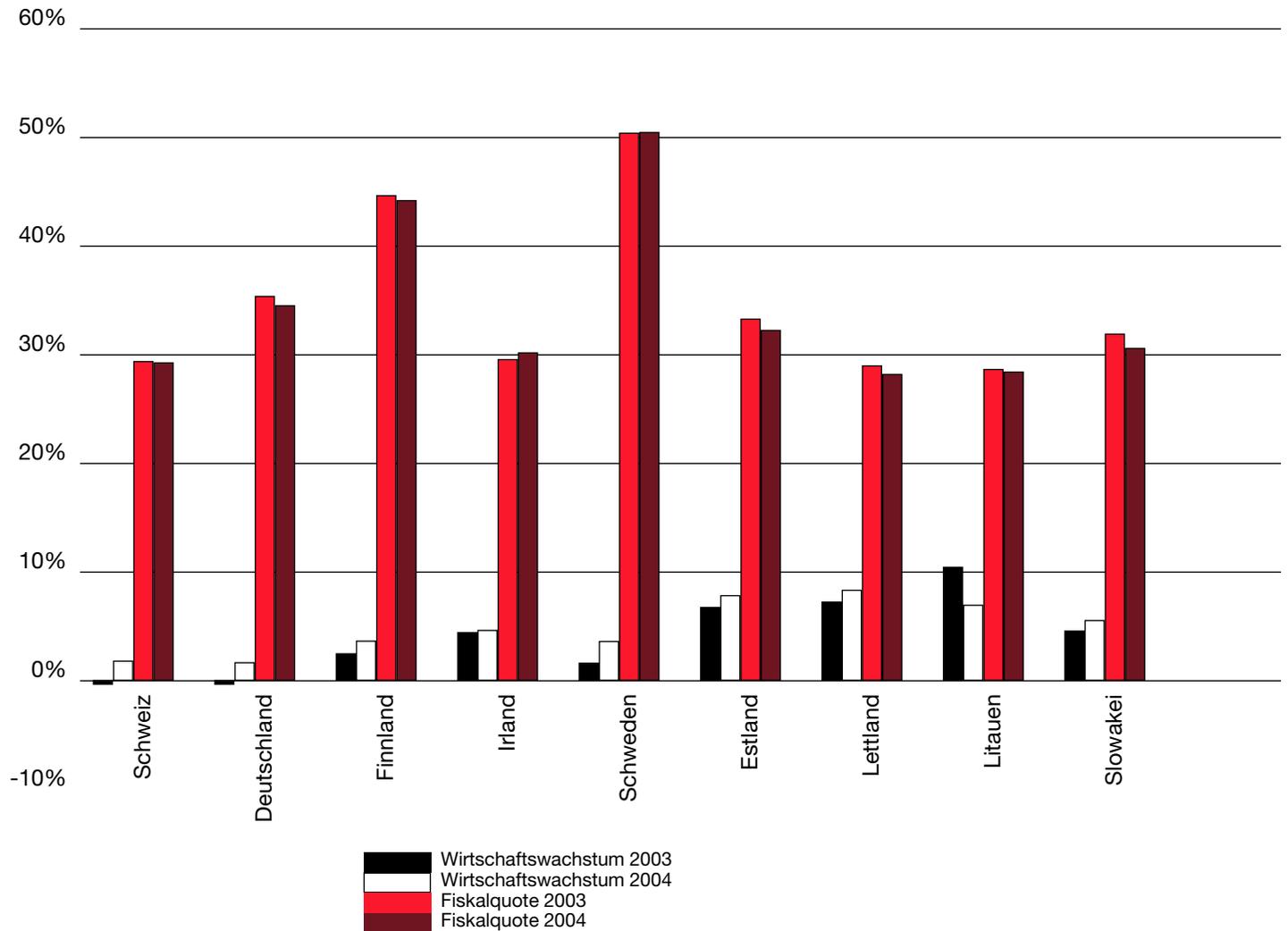
Weitere wie Bulgarien, Kroatien, Griechenland, Ungarn, Tschechien oder Grossbritannien spielen ebenfalls mit dem Gedanken, dieses Modell einzuführen. Jedes der Länder hat eine auf seine Verhältnisse zugeschnittene Ausgestaltung. Die grössten Unterschiede in den Besteuerungsnormen der neuen EU-Länder finden sich in den Bereichen Abschreibungsregeln, Bewertungsvorschriften und zeitliche Verwertbarkeit von Verlustvorträgen.

Die Flexibilität eines solchen Besteuerungssystems ist bemerkenswert. Während in Estland zum Beispiel der Ertrag einheitlich mit einem Satz von 24 Prozent besteuert wird, werden im estnischen Körperschaftsteuersystem die nichtentnommenen und somit reinvestierten Gewinne nicht besteuert. Erst wenn der Gewinn ausgeschüttet wird, muss die Körperschaftssteuer von 24 Prozent entrichtet werden. In der Slowakei gilt sogar ein einheitlicher Steuersatz von 19 Prozent für die Einkommenssteuer, die Körperschaftssteuer und die Umsatzsteuer. Systemgetreu werden zudem Gewinnausschüttungen an den Anteilseigner bei diesem nicht mehr besteuert.

Steuern



Andrin Waldburger, Leiter Steuer- und Rechtsberatung, Zürich.



### Die Erfahrungen

Die Erfahrungen, die in den neuen EU-Ländern mit der Flat Rate Tax gesammelt wurden, fallen durchs Band gut aus: höheres Wirtschaftswachstum als im EU-Durchschnitt, investitionsfreundliches Klima, Verringerung des Staatsdefizits, in Estland sogar ein Budgetüberschuss. Auffallend ist, dass die Fiskalquote der neuen EU-Länder mit ungefähr 30 Prozent in etwa gleich hoch ist wie die der Schweiz. Sofern die Schweiz die Staatsausgaben im Griff hat, sollte sie dank ihrer grösseren Wirtschaftskraft in der Lage sein, ihre Fiskalquote durch die Anwendung tieferer Steuer- und Abgabesätze entsprechend zu reduzieren (vgl. Grafik). In den neuen EU-Ländern sind die Körperschaftssteuersätze nicht viel niedriger als die effektive Unternehmenssteuerbelastung in den meisten Kantonen in der Schweiz. Gleichzeitig ist die Mehrwertsteuer im Vergleich zu der in der Schweiz mit 7,6 Pro-

zent hoch (zum Beispiel Slowakei 19 Prozent, Estland 18 Prozent). Daraus kann gefolgert werden, dass die Schweiz noch nicht ins Hintertreffen geraten ist. Es besteht durchaus die Chance, auch mit diesen neuen Mitbewerbern mithalten und die Fiskalquote nicht weiter steigen zu lassen, sondern sie zu senken. Bis heute konnte kein empirischer Beweis erbracht werden, dass das Wirtschaftswachstum dank der Flat Rate Tax angekurbelt wurde – auch in diesen neuen EU-Ländern nicht. Niemand bestreitet jedoch, dass eine Steuersenkung dem Wirtschaftswachstum in der Regel Impulse verleiht. Dies führt in der Regel zu einem höheren

Steueraufkommen, was allfällige Mindereinnahmen des Staates wegen der Senkung der Steuersätze kompensiert. Die Herausforderung für den Finanzminister ist, einen Steuersatz zu finden, der die Einnahmen maximiert und die Gesellschaft eines Landes dazu animiert, eine höhere Wertschöpfung zu erbringen. Einige Staaten Mittel- und Osteuropas haben uns die Möglichkeit gegeben, die Einführung der Flat Rate Tax genau zu beobachten und die Auswirkungen zu analysieren. Fakt ist, und das wird auch aus der Grafik deutlich, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wirtschaftswachstum und der Flat Tax besteht, denn die Schweiz, Deutschland, Finnland, Irland und Schweden weisen ebenso Wirtschaftswachstum auf – wenn auch ein tieferes – als zum Beispiel die baltischen Staaten.

Dabei muss der Stand der Entwicklung einer Volkswirtschaft beachtet werden: Für hochentwickelte Wirtschaften scheint es tendenziell schwieriger zu sein, gleich schnell zu expandieren wie Transformationsökonomien. Es fällt trotzdem auf, dass Staaten mit einer viel höheren Fiskalquote wie Finnland und Schweden ein grösseres Wirtschaftswachstum verzeichnen als die Schweiz und Deutschland.

### Die Auswirkungen

Die Transparenz und die Vereinfachung des Steuersystems sind ein nicht zu unterschätzender Vorteil: Lohneinkünfte werden bereits an der Quelle unter Berücksichtigung der Steuerfreibeträge erfasst. Dadurch verringert sich die Gefahr, dass Lohneinkünfte unbesteuert bleiben. Statt mit einem Steuerfreibetrag für tiefere Einkommen kann die Flat Tax auch mit Steuergutschriftmodellen kombiniert werden. Dann werden die steuerbaren Einkünfte nicht um Freibeträge reduziert, sondern diese Pauschalen werden direkt mit einer potenziellen Steuerschuld verrechnet. Sofern ein positiver Saldo entsteht, wird er in bar ausgezahlt (sog. negatives Steuergutschriftsystem). Übrige Einkünfte müssen nach wie vor separat mit einem einheitlichen Steuersatz erfasst werden.

Die Flat Tax trägt auch zur Lösung des heutigen Problems der wirtschaftlichen Doppelbelastung bei, indem im besten Fall die Gewinnausschüttung eines Unternehmens an den im Inland ansässigen Anteilseigner systemgetreu nicht mehr ein zweites Mal besteuert wird. Zudem ist die Wahl der Rechtsform einer Gesellschaft steuerneutral, da für alle der gleiche Steuersatz gilt. Weil Investitionen sofort vollumfänglich als steuerlich abzugsfähiger Aufwand geltend gemacht werden können, verspricht dieses Modell Wachstumsimpulse für die Wirtschaft.

Für Unternehmen setzt sich demnach die Bemessungsbasis aus den Geldeinnahmen abzüglich der Geldausgaben inklusive Investitionen in das Anlagevermögen zusammen. Der Vorteil liegt darin, dass nur noch das besteuert wird, was als Cash im Unternehmen bleibt. Es gibt keine Abschreibungen, Wertberichtigungen und Bewertungen für Steuerzwecke mehr. Erzielte Kapitalgewinne jeglicher Art werden zudem auch mit der Flat Tax erfasst.

### Die Probleme

Mit der Einführung der Flat Tax ergäben sich für die Schweiz neue Herausforderungen im nationalen wie im internationalen Steuerrecht. So würde der einheitliche Steuersatz für alle Steuererhebungseinheiten (Bund, Kantone, Gemeinden, Kirchgemeinden) gelten. Dieses Problem könnte über ein Bandbreitenmodell für Steuertarife gelöst werden. Somit würde sich der interkantonalen Steuerwettbewerb auf einen reinen Tarifwettbewerb beschränken. Steuerprivilegien aufgrund eines speziellen Steuerstatus, wie zum Beispiel für Domizil- und Verwaltungsgesellschaften vorgesehen oder für Holdinggesellschaften, wären plötzlich sekundär (heute sind im schweizerischen Holdinggesellschaftsregime nicht nur Beteiligungserträge privilegiert, sondern auch andere passive Erträge). Der Druck des Auslands auf die Schweiz, besonders der OECD, aber auch der EU, die heutigen Steuerprivilegien zu überdenken, würde abnehmen oder gar wegfallen. Eine Revision aller durch die Schweiz abgeschlossenen Doppelbesteuerungsabkommen wäre mit der Flat Tax, anders als mit der Flat Rate Tax, unumgänglich.

### Die Herausforderung

Klar ist, dass die Schweiz auch in Sachen Steuern reformfreudig sein muss, wenn sie im internationalen Standortwettbewerb mithalten will. Der Flat-Tax-Ansatz ist eine interessante Alternative zum heutigen Steuersystem. Die Umsetzung stellt aber für die Schweiz aus verschiedenen Gründen eine (zu) grosse Herausforderung dar. Viele Vorteile können auch ohne vollständige Einführung der Flat Tax vorweggenommen werden. So kann die Unternehmenssteuerreform die wirtschaftliche Doppelbelastung

mildern, den Status des gewerbsmässigen Wertschriftenhändlers gesetzlich regeln und die Frage der Kapitalgewinnbesteuerung abschliessend klären. Auch die Mehrwertsteuer kann, abgesehen vom Abbau der unnötig hohen administrativen Hürden, mit einem Einheitssteuersatz reformiert und vereinfacht werden.

Für eine punktuelle Reform spricht auch, dass die Schweiz im internationalen Standortwettbewerb alles in allem immer noch sehr gut dasteht. Die Unternehmenssteuerreform I hat 1997 gezeigt, dass mit kleinen, aber wohlüberlegten Anpassungen im schweizerischen Steuersystem viel für eine bessere Positionierung der Schweiz im Standortwettbewerb getan werden kann und sich das entsprechend in Form eines höheren Steueraufkommens bezahlt macht. Ein mutiger Schritt in Richtung Flat Tax wird der Schweiz in nächster Zeit kaum zugetraut und ist auch nicht zwingend notwendig.

## Fazit

Um die Fiskalquote zu senken und das Wirtschaftswachstum zu stärken, sind die längst bekannten Steuerreformprojekte an die Hand zu nehmen und mit hoher Priorität im Parlament voranzutreiben. Dabei kann das Konzept der Flat Tax als wichtiger Ideenlieferant dienen, um gewissen Reformansätzen zum Durchbruch zu verhelfen. Mehr kann im heutigen Zeitpunkt vom Konzept der Flat Tax aber nicht erwartet werden.

# Events, Publikationen und Analysen.

Die Schweizer Mehrwertsteuer: 10 Jahre Erfahrung auf den Punkt gebracht

Seit der Einführung der Mehrwertsteuer im Jahr 1995 berät PricewaterhouseCoopers Unternehmen aller Grössen und Branchen in sämtlichen MWST-Fragen. Das Buch «Die Schweizer Mehrwertsteuer» bietet eine Auswahl der wichtigsten Artikel, die zu diesem Thema publiziert worden sind. Die Texte sind in deutscher, englischer und französischer Sprache und geben einen umfassenden Einblick in zehn Jahre Schweizer Mehrwertsteuer. Das Buch kostet CHF 60 und kann bestellt werden bei [maja.grossglauser@ch.pwc.com](mailto:maja.grossglauser@ch.pwc.com)

Neue Anforderungen an Unternehmen und Prüfer

Die Eidgenössischen Räte haben Ende 2005 die Änderung des Obligationenrechts (GmbH-Recht sowie Anpassungen im Aktien-, Genossenschafts-, Handelsregister- und Firmenrecht), Vereins-, Stiftungsrecht sowie das Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren verabschiedet. Die neuen Gesetze bringen wesentliche Änderungen, die Umfang und Inhalt der Revision betreffen, zudem sehen sie eine staatliche Überwachung der Revisionsstelle vor. Die neuen gesetzlichen Bestimmungen stellen

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](http://www.pwc.com).

Bestellungen von PwC-Publikationen und Abonnemente bei: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto: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](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).  
Adresse: PricewaterhouseCoopers, ceo Magazin, Birchstrasse 160, 8050 Zürich.

alle Unternehmen vor Herausforderungen, vor allem jene, die der Revisionspflicht unterliegen. Das Buch «Gesetzestexte 2007 zum Gesellschaftsrecht und zur Revisionsaufsicht» bietet auf 250 Seiten eine Sammlung der Gesetzestexte und eignet sich hervorragend als Nachschlagewerk. Die Broschüre «Neue Anforderungen an Unternehmen und Prüfer» über die neue Gesetzeslage hilft dabei, eine kurze Standortbestimmung vorzunehmen. Buch und Broschüre sind in deutscher und französischer Sprache kostenlos erhältlich bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com)



**St. Gallen Symposium «Inspiring Europe»**  
Das 36. St. Gallen Symposium findet vom 18. bis 20. Mai 2006 auf dem Campus der Universität St. Gallen statt. 600 Top-Führungskräfte aus der ganzen Welt diskutieren mit 200 brillanten Studierenden im Rahmen des Themas «Inspiring Europe» über die drängenden Fragen, die sich Unternehmer, Wirtschaftsführer und Verantwortungsträger bei der Auseinandersetzung mit ihrem ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld stellen müssen. Als offizieller Knowledge Partner hat PricewaterhouseCoopers massgeblich an der inhaltlichen Themensetzung des Symposiums mitgewirkt und ist mit Referenten und Teilnehmern präsent. Informationen: [www.stgallen-symposium.org](http://www.stgallen-symposium.org)

**Swiss Economic Forum**

In den vergangenen Jahren hat sich das Swiss Economic Forum zum bedeutenden Wirtschaftstreffen von zukunftsgerichteten und innovativen Unternehmerinnen und Unternehmern in der Schweiz entwickelt. Das von PricewaterhouseCoopers gesponserte Wirtschaftstreffen findet am 11. und 12. Mai in Thun statt und steht unter dem Motto «Breaking the Rules». Informationen: [www.swisseeconomic.ch](http://www.swisseeconomic.ch)

**SaferTax™ Conference 2006**

Exklusive Veranstaltung für Steuerverantwortliche und CFO multinational tätiger Unternehmen. Zentrale Themen u.a.:

- Entwickeln einer Steuerstrategie
- Erkennen und Nutzen aktueller Steuerrechtsentwicklungen
- Umgang mit Offshore-Strukturen

**Ort und Datum**

Zürich: 29. August 2006

Genf: 1. September 2006

**Kosten: CHF 490**

Informationen und Anmeldung: [andrea.geering@ch.pwc.com](mailto:andrea.geering@ch.pwc.com)

# Die Weltmeister in Logistik.

Mit über 13 000 Mitarbeitern in 80 Ländern ist das Internationale Komitee vom Roten Kreuz global so präsent wie kaum ein kommerziell tätiges Unternehmen. Vom Know-how des IKRK profitiert auch die Schweizer Wirtschaft.

Text: Kaspar Meuli

Die grösste Fahrzeugflotte der Schweiz fährt im Ausland. Sie gehört dem Internationalen Komitee vom Roten Kreuz, IKRK: 3400 in der Schweiz immatrikulierte Geländefahrzeuge und Lastwagen sind im Auftrag der Organisation in vier Kontinenten der Welt unterwegs. Auch seine grossen Lager mit Hilfsgütern betreibt das IKRK weit weg vom Genfer Hauptsitz. Zum Beispiel in Nairobi. Dort steht die mit 11 000 Quadratmetern grösste Verteilzentrale der Schweizer. Sie wird nach modernsten Logistikmethoden im Vendor-Management-Inventory-System bewirtschaftet – das heisst, die Lieferanten verwalten das Lager selbst. Das IKRK, eine der traditionsreichsten und bekanntesten humanitären Organisationen überhaupt, arbeitet nach den Logistikstandards erfolgreicher Multis – und zwar von der integrierten Software bis zur absoluten Kostenkontrolle. So ermöglicht beispielsweise ein neues Reportingsystem für Transport, Lagerung und Handling die totalen Logistikkosten bei der Verteilung von Hilfsgütern zu berechnen. Von dem Moment an, wo die Nahrungsmittel, Decken und Plastikplanen ins jeweilige Land kommen, bis sie schliesslich an die Bedürftigen verteilt werden, sind sämtliche Kosten erfasst.

## Globaler Multi mit Sondermission

Als Grosskunde internationaler Lieferanten – im Jahr 2004 kauften die Genfer für CHF 155 Millionen Hilfsgüter ein – ist das IKRK in die globalen Handelsströme eingebunden und arbeitet als Hilfsorganisation nicht anders als ein weltweit tätiges Wirtschaftsunternehmen. Wie Nestlé, CocaCola, Unilever und Co. neue Märkte erschliessen, baut das IKRK im Rhythmus der wechselnden Konfliktherde sein Netz von gegenwärtig 80 Delegationen um und stampft laufend neue, leistungsstarke Operationsbasen aus dem Boden. Als Reaktion auf die Tsunami-Katastrophe Weihnachten 2004 wurde zum Beispiel Singapur über Nacht ein wichtiger Knotenpunkt, von dem aus die Hilfsarbeiten in Indonesien koordiniert werden mussten. Vom Stadtstaat aus wickelten die Logistikteams sämtliche Luft- und Seeoperationen ab, in Singapur selbst wurden die dringend benötigten Hilfspakete für die Tsunami-Opfer in aller Eile zusammengestellt. Doch das IKRK als Teil der globalisierten Hightech-Welt ist nur eine Seite der Realität. «In Gebieten ohne wirtschaftliche Strukturen funktionieren wir noch wie vor zwanzig Jahren», sagt der stellvertretende Logistikchef Thierry Fournier. In Konfliktzonen wie dem sudanesischen Darfur fehlt zum Beispiel von den Segnungen moderner Telekommunikation jede Spur. «Da ist nichts mit Real-Time Management», meint Four-

nier lächelnd. An einen Internetzugang über das Telefonnetz sei nicht zu denken, der Kommunikation via Satellit stünden miss-trauische Behörden im Weg, und somit sind die IKRK-Mitarbeiter nach wie vor aufs eigene Funknetz angewiesen.

Mit über 13 000 Mitarbeitern in 80 Ländern ist das IKRK so präsent auf der Welt wie kaum ein kommerziell tätiges Unternehmen. Doch die Genfer Organisation ist ein Multi der besonderen Art – dies wird beim Besuch des Hauptsitzes sofort klar. Er thront wie ein Grandhotel, das bessere Tage gesehen hat, auf einem Hügel über der Stadt. Bereits die Adresse ist Programm: 19, avenue de la Paix. Zwar kennt auch das IKRK eine Teppichetage, doch das Repräsentieren bleibt auf einige wenige Räume beschränkt. Hinter den Kulissen herrschen beengte Platzverhältnisse, und die Kantine ist von einer Schäbigkeit, wie sie kein Grossunternehmen seiner Belegschaft zumuten würde.

Dennoch ist die Stimmung gut – viele Mitarbeiter kennen sich aus Einsätzen im Feld. Man hat eine gemeinsame Mission.



#### IKRK: Fakten und Zahlen

1863 gründete Henry Dunant eine humanitäre Organisation, aus der später das Internationale Komitee vom Roten Kreuz entstand. 1949 erteilte die Staatengemeinschaft dem IKRK über die Genfer Konvention das Mandat, Opfer bewaffneter Konflikte zu schützen und ihnen Hilfe zu leisten.

Heute ist das IKRK mit 13 000 Mitarbeitern und einem Budget von gut CHF 1 Milliarde in drei Bereichen tätig: Nothilfe – von Nahrungsmitteln und Unterkünften bis zu Trinkwasserversorgung und Spitälern; Schutz – Besuch von Kriegsgefangenen, Personensuchdienst, Zusammenführen von Familien; und Prävention – Bekanntmachen und Entwicklung des internationalen humanitären Rechts.

An der Spitze der Organisation steht das von Jakob Kellenberger präsidierte 18-köpfige Komitee. Operativer Chef ist Generaldirektor Angelo Gnädinger.

#### Liquiditätsmanagement als Wettbewerbsvorteil

Doch die gewichtigen Unterschiede zur Unternehmenswelt und zu den übrigen Hilfsorganisationen liegen anderswo – nicht zuletzt bei der Finanzierung: Das IKRK lebt zum überwiegenden Teil von Staatsgeldern; private Spenden machen lediglich ein paar Prozent des Budgets von gut einer Milliarde Franken aus. Dabei werden einige wenige Regierungen immer wichtiger. Bereits stehen die fünf grössten Geldgeber USA, Schweiz, Grossbritannien, EU und die Niederlande für über 60 Prozent der Mittel gerade. Das ist eine Entwicklung, die dem IKRK Sorgen macht, denn um unabhängig zu sein, braucht die Organisation eine möglichst breite finanzielle Basis.

Ein ständiges Problem bei der Finanzierung von Hilfsoperationen ist auch die Verfügbarkeit der Mittel. Die Gelder stehen gewöhnlich nicht dann bereit, wenn sie am dringendsten benötigt werden – gleich zu Beginn der humanitären Krise! Ein funktionierendes Liquiditätsmanagement ist aus diesem Grund ein strategisches Ziel der IKRK-Leitung. Unterdessen ist es gelungen, die wichtigsten Geberstaaten davon zu überzeugen, mehrjährige Unterstützungsverprechen mit verbindlichen Zahlungsfristen abzugeben. Mittlerweile verfügen die

«Es braucht Entscheide, und die müssen umgesetzt werden.»

Angelo Gnädinger<sup>1</sup>, erster CEO des IKRK über Umstrukturierung, Internationalisierung und die Kunst, sich Vertrauen immer neu zu verdienen.



ceo: Herr Gnädinger, wie unterscheidet sich das IKRK von anderen Hilfsorganisationen?

Wir sind politisch und konfessionell unabhängig und anders als etwa die UNO-Agenturen an keine Beschlüsse von politischen Organen gebunden. Und im Gegensatz zu praktisch allen anderen globalen Akteuren sind wir Generalisten. Wir decken die Grundbedürfnisse der Bevölkerung gesamthaft ab. Wir kümmern uns um die Gesundheit, die Versorgung mit Nahrungsmitteln und Wasser und wir sorgen für Schutz.

Sie sind der erste Generaldirektor mit Kompetenzen eines CEO in der Geschichte des IKRK. Weshalb diese Machtfülle?

Es geht hier um Unternehmungsführung, nicht um «Machtfülle». Mir war von Anfang an klar, dass es eine starke, kohärente Führung braucht, um ein Haus wie das IKRK voranzubringen. Wir arbeiten in Konfliktsituationen und sind entsprechend exponiert. Wir sind täglich mit Risiken konfrontiert, sei es bei den Finanzen, dem Reputation Management oder der Sicherheit. Da sind Transparenz und Kohäsion in der Direktion und gegenüber dem Präsidenten, dem ich rapportiere, von eminenter Bedeutung.

Früher wurde das IKRK für eine gewisse Entscheidungsschwäche kritisiert. Wie führen Sie?

Ich pflege einen entscheidungsorientierten Dialog.

Heisst dies, dass die sogenannte Brainstorming-Kultur, die Ihre Organisation früher prägte, verschwunden ist?

Das hat sich durch die Neuorganisation in den vergangenen vier Jahren tatsächlich verändert. Wir brauchen offene und durchaus auch kontrovers geführte Diskussionen, denn schliesslich geht es bei uns häufig um fundamentale Dinge wie die Sicherheit unserer Leute. Doch dann braucht es Entscheide, und die müssen umgesetzt werden. Wir haben in der Direktion kürzlich Bilanz über unser erstes Mandat gezogen und sind stolz darauf, dass wir trotz aller Debatten immer entscheidungsfähig geblieben sind.

Seit seiner Gründung waren die wichtigsten operativen IKRK-Mitarbeiter, die Delegierten, ausschliesslich Schweizer. Erst in den vergangenen Jahren hat sich das IKRK in seiner Personalpolitik geöffnet. Wie macht sich dieser Wandel bemerkbar?

Wir erleben eine nachhaltige Internationalisierung und Interkulturalisierung der Mitarbeiter. Inzwischen stammt mehr als die Hälfte

nicht mehr aus der Schweiz und zunehmend auch nicht aus Europa. Doch dieser Prozess verlief nicht unkontrolliert, und wir haben die wesentlichen Qualitäten der Unternehmenskultur erhalten können: Wir sind aktionsorientiert auf der Basis einer stark normativen Struktur unserer Organisation. Es hat sich gezeigt, dass Werte wie Genauigkeit, Diskretion und hoher Qualitätsanspruch durch die Öffnung sogar noch verstärkt wurden. Wir ziehen Leute an, die so arbeiten wollen – und zwar aus den unterschiedlichsten Kulturen.

Die Konkurrenz unter den Hilfsorganisationen hat stark zugenommen, und alle versuchen sich zu profilieren. In Bereichen wie der Betreuung von Kriegsgefangenen verfügen Sie traditionellerweise über ein Monopol...

Von einem Monopol kann je länger, je weniger die Rede sein. Louise Arbour, die neue UNO-Hochkommissarin für Menschenrechte, hat ein sehr breites Mandat erhalten, es beinhaltet auch den Besuch von Gefangenen.

Ein Privileg allerdings bleibt dem IKRK erhalten. Ihre Organisation kann sich einen zurückhaltenden Auftritt leisten, im Gegensatz zur Konkurrenz sind Sie nicht auf private Spenden angewiesen. Stimmt. Weil wir von Regierungen finanziert werden und mit ihnen direkt kommunizieren, können wir unsere eher diskreten Kampagnen beibehalten. Aber auch Geberstaaten unterliegen der öffentlichen Meinung – das darf man nicht vergessen. Da wird diskutiert, was die Bevölkerung bewegt. Staaten wie die USA, Grossbritannien und die Schweiz stellen uns grosse Beträge ohne spezifische Auflagen zur Verfügung. Dieses Vertrauen muss man sich immer neu verdienen. Regierungen müssen sich gegenüber ihrem Parlament verantworten. Da braucht es Argumente und die müssen wir unseren Geldgebern liefern. //

<sup>1</sup>Der Schaffhauser Jurist Angelo Gnädinger (54) ist Generaldirektor und erster CEO in der Geschichte des IKRK. Bis vor vier Jahren waren die Generaldirektoren lediglich Erste unter gleichberechtigten Direktionsmitgliedern. Im Juni 2006 läuft Gnädingers erste Amtszeit ab, und er muss wiedergewählt werden. Der Bruder des Schauspielers Mathias Gnädinger fing vor über zwanzig Jahren als Delegierter beim IKRK an. Zuvor war er als Untersuchungsrichter tätig.



## Das IKRK braucht immer weniger Menschen, die sich durch soziales Engagement auszeichnen – sondern nüchterne Administratoren. Gefragt sind Spezialisten.

Genfer über genügend finanziellen Spielraum, um in Katastrophensituationen sofort handlungsfähig zu sein. «Wir können innerhalb einer Stunde entscheiden, uns mit Dutzenden von Millionen zu engagieren», erklärt IKRK-CEO Angelo Gnädinger.

«Gegenüber anderen Organisationen sind wir damit stark im Vorteil.» Kurz nach dem verheerenden Erdbeben in Pakistan im vergangenen Herbst etwa konnte Gnädinger, gemeinsam mit dem IKRK-Präsidenten Jakob Kellenberger, nach einer Hand voll Telefongespräche ein Budget von CHF 50 Millionen absegnen.

Das IKRK hat Generationen von abenteuerlustigen Schweizer Uniabgängern die Möglichkeit geboten, im Ausland Erfahrungen zu sammeln. Nach wie vor zählt die Hilfsorganisation bei Befragungen unter den helvetischen Hochschulabgängern zu den zehn Top-Adressen für den Einstieg ins Berufsleben. Doch das IKRK braucht immer weniger Menschen, die sich vor allem durch soziales Engagement auszeichnen – sondern nüchterne Administratoren. Gefragt sind Spezialisten. Zum Beispiel Logistikexperten, von denen 140 in allen Krisenregionen der Welt im Einsatz sind.

Sie halten die Fäden in 300 Warenlagern zusammen, sie verschieben hunderte Lastwagen und dirigieren eine Flotte von 15 Flugzeugen, die das IKRK samt Crews ständig gemietet hat. Dass die Genfer ihre Transportbedürfnisse nicht an global tätige Spezialisten auslagern, sondern von A bis Z selbst abdecken, hat gute Gründe: «Wer in Tschetschenien, in Somalia oder im Osten des Sudans arbeitet, kann sich nicht auf die grossen Transportfirmen verlassen», sagt der stellvertretende Logistikchef Thierry Fournier. «In Konfliktzonen sind wir ganz auf uns selbst angewiesen.»

Fournier und seine Kollegen lösen nicht nur komplexe Transportaufgaben unter oft prekären Sicherheitsbedingungen, sie sind auch fürs Supply Chain Management verantwortlich. Zum Beispiel für den Einkauf von Standardgütern des humanitären Geschäfts wie Koch-Sets. Im Jahr 2004 verteilte das IKRK insgesamt rund 250 000 dieser einfachen Hilfsmittel, die in Katastrophengebieten überlebenswichtig sind. Beschafft werden die Kocher nach den Spielregeln der globalisierten Märkte: Am Anfang steht eine Ausschreibung in der «International Herald Tribune», daraufhin melden sich in der Regel rund ein Dutzend Herstellerfirmen aus den verschiedensten Ländern, zum Beispiel Ägypten, Indien oder Polen. Die einzelnen Offerten können zwischen USD 15 und 25 pro Set variieren – bei der Qualität darf es keine Kompromisse geben, die Sets müssen präzise ausformulierten Spezifikationen genügen und werden nach Herstellung in europäischen Labors getestet.

Seit einiger Zeit spielen für das IKRK bei der Auftragsvergabe nicht nur Qualitäts- und Kostenkriterien eine Rolle. «Bis anhin haben wir die Fabriken unserer Hersteller nur hin und wieder selbst besucht», sagt Thierry Fournier, «nun führen wir nach und nach Teile der SA-8000-Norm ein.» Diese von Inspektionsfirmen überwachten, Bestim-

mungen sollen Kinder- und Zwangsarbeit verhindern und sicherstellen, dass minimale hygienische Standards eingehalten werden.

## Erfahrungsaustausch mit Schweizer Grossfirmen

In anderen Bereichen nahm es das IKRK mit der weissen Weste seiner Partner gleich von Beginn weg sehr genau. Im vergangenen Jahr lancierte die Organisation eine Partnerschaft mit Schweizer Grossfirmen, die zuerst alle von einer Rating-Agentur auf ihr ethisch korrektes Verhalten überprüft wurden. Die Gruppe zählt vorerst sieben Mitglieder, darunter ABB, Roche und Swiss Re. Ziel der neuartigen Initiative ist nicht nur die finanzielle Unterstützung, sondern der Erfahrungsaustausch in Bereichen wie Risk Management. «Viele Firmen wählen bei der Beurteilung von Risiken einen Top-down Approach – wir gehen eher von den Analysen aus, welche die Delegierten auf dem Feld machen», sagt Gilles Carbonnier, der für den Kontakt mit der Unternehmenswelt zuständig ist.

Er ist zum Beispiel dafür besorgt, dass das Wissen von Roche-Spezialisten über gefährliche, gefälschte Medikamente seinen Weg zu den Pharmaeinkäufern der Hilfsorganisation findet. Umgekehrt zeigen die Grossfirmen der sogenannten Corporate Support Group Interesse am IKRK als temporärem Arbeitgeber – im Rahmen des Corporate Volunteering, das neuerdings auch in Schweizer Unternehmen zum Thema wird, sind Arbeitseinsätze auf Zeit für sozial engagierte Mitarbeiter hochbegehrt. Wirtschaft und humanitäre Organisationen, davon ist das IKRK überzeugt, können viel voneinander profitieren. //

# Senioren. Die Trendsetter der Zukunft.

In wenigen Jahren wird die Mehrheit der Bevölkerung in Europa über 50 sein. Noch nie verfügten ältere Menschen über so viel Geld und noch nie waren sie so selbstbewusst und anspruchsvoll! Wer die Bedürfnisse dieser neuen Zielgruppe rechtzeitig erkennt, erschliesst sich einen Wachstumsmarkt.



«Die neuen Alten werden unsere Gesellschaft und unsere Märkte radikal verändern.»

Karin Frick,  
Head of Research,  
GDI, Rüslikon

Moderne Architektur und ein zukunftsweisendes Konzept: Die Seniorenresidenz Tertianum Zürich Engle bietet betreutes Wohnen mit Service in Appartements.





«Die sogenannte Goldene Generation wird auf reifere und erfahrenere Finanzberater setzen.»  
Beat Bernet,

Direktor des Bankeninstituts der Universität St. Gallen

Text: Bernhard Raos, Franziska Zydek  
Fotos: Markus Bertschi

«Die neuen Alten sind das nächste grosse Ding, das unsere Gesellschaft und unsere Märkte radikal verändern wird», sagt Karin Frick, Head of Research am Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon bei Zürich. Ihre Studie «Generation Gold, wie sich Werte, Wünsche und Lebensstile zwischen 50 und 80 verändern» geht dem Lebensgefühl und dem Konsumverhalten der Senioren auf den Grund. Dabei zeigt sich ein neuer Umgang mit dem Lebensabend. Im Unterschied zu früher nehmen sich immer mehr Menschen die Freiheit, sich anders zu verhalten, als es von ihrer Altersklasse erwartet wird. «Die neuen Alten haben Geld, wissen was sie wollen, kennen nicht nur den Preis, sondern auch den Wert der Dinge – sie entscheiden und konsumieren dementsprechend», hat Frick festgestellt.

Die Statistik spricht eine deutliche Sprache: Weltweit wächst die Zahl der Alten derzeit

um 8 Millionen pro Jahr, 2030 werden es rund 24 Millionen pro Jahr sein. Westeuropa altert am schnellsten – mit dem weltweit höchsten Bevölkerungsanteil der über 65-Jährigen. Ab dem Jahr 2010 wird diese Altersdynamik eine bisher nie erlebte Beschleunigung erfahren, denn dann erreichen die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit – die sogenannten Babyboomer – das Pensionsalter. Die heute 65-Jährigen altern in der gleichen Zeitspanne weiter, denn ihnen sagen die Demografen Lebenserwartungen bis über 80 voraus. Bereits in wenigen Jahren wird die Mehrheit in Europa über 50 sein. Bisher hätten die demoskopischen Zukunftsszenarien in der Unternehmenswelt kaum Resonanz erzeugt, konstatiert die Forscherin: «Es fehlen kreative Ideen, um diesen neuen, riesigen Altersmarkt zu erschliessen.» Die bisher lancierten Seniorenhandys oder Seniorenautos wären der Zielgruppe schlicht zu wenig sexy. Denn die Alten von morgen sind selbstbewusst und äusserst anspruchsvoll. Schliesslich hat ihre Generation die Gesellschaft mehrfach und grundlegend verändert – von der 68er-

Bewegung über Woodstock und Emanzipation bis zur Patchwork-Familie. Nun treten sie an, um auch das Alter neu zu erfinden.

#### Banken müssen umdenken

In manchen Branchen sehen Vordenker einen Paradigmenwechsel kommen. Wie Beat Bernet, Direktor des Bankeninstituts der Universität St. Gallen. Er rechnet damit, dass die demografischen Veränderungen der nächsten 15 bis 20 Jahre für die Finanzdienstleister zur grossen Herausforderung werden: «Die Banken sind dann erstmals mit einer Kundengeneration konfrontiert, die über finanzielle Angelegenheiten genau Bescheid weiss. Zugleich werden Fragen um Anlagen und Vorsorge immer komplexer.» Wer Aktiencrashs mitgemacht und Rentendiskussionen mitverfolgt habe, suche «im Bankmitarbeiter einen kompetenten Gesprächspartner und nicht einfach einen Produkteverkäufer».

«Krafttraining wird künftig so selbstverständlich sein wie Zähneputzen.»

Werner Kieser,

CEO Kieser Training



Klar ist bereits heute: Die derzeit 40- bis 50-Jährigen werden ihr angespartes Vermögen später auch ausgeben. Das bedeutet eine geringere Sparquote für die Banken, ihre Refinanzierung wird teurer, die Margen geraten unter Druck. Die Aktienmärkte werden sich verändern, wenn der Kapitalstock aus der Altersvorsorge aufgebraucht und Aktien verkauft werden.

Generell investieren Ältere vorsichtiger, die Nachfrage für Produkte mit Risikoschutz wächst. Bernet sieht voraus: «Banken müssen sich von produkteorientierten Organisationen zu Beratungsorganisationen wandeln – und die Mitarbeiter müssen mit ihren Kunden altern und wachsen.» Unerfahrene junge Berater würden künftig kaum erfolgreich eine immer anspruchsvollere Seniorengeneration betreuen können. Aus- und Weiterbildung gehören deshalb für die Banken bereits heute auf die Prioritätenliste, neben Kundensegmentierung und Anpassung der Leistungspalette. Hört die Branche die Signale? «Leider setzt man sich mit solchen Fragen derzeit zu wenig auseinander», bedauert Bernet.

#### Markt für Gesundheit boomt

Die neuen Senioren werden nicht nur ihr Geld anders anlegen, sie werden es auch anders ausgeben. Dazu Trendforscherin Frick: «In Zukunft werden weniger Produkte gekauft und dafür mehr Services verlangt. Mit ihrem veränderten Konsumverhalten werden die Alten neue Trends setzen.» Einer dieser Trends zeichnet sich bereits ab: Die erfolgreiche Generation Gold will auch erfolgreich altern. Gesundheit und Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter sind angesagt und Hilfsmittel dazu haben Hochkonjunktur. 2004 hat die Schweizer Medizinaltechnik-Branche beim Umsatz um 22,6 Prozent zugelegt, die fünf Grössten brachten es auf CHF 4,2 Milliarden Umsatz. Für 2005 gibt es erste Zahlen: Synthes legte um 34,7 Prozent, Nobel-Biocare um 25 Prozent zu, Actelions 9-Monate-Zahlen zeigen ein Plus von 40 Prozent, Straumann

steigerte den Umsatz um 21 Prozent und Phonak erwartet 19 Prozent mehr. Der Sektor legt kontinuierlich zu – man will auch 2006 zweistellig wachsen.

Dass auch die individuellen Wege zur Fitness im Alter boomen, merkt Werner Kieser, Gründer und CEO der gleichnamigen Trainingskette. Er ist mit 65 Jahren und den Kraftwerten eines 25-Jährigen – bei zweimaligem Training pro Woche – selber der beste Werbeträger für seine 148 Betriebe in Europa, Australien und Neuseeland mit über 280 000 Kunden. Kiesers Marktpotenzial wächst. Gut die Hälfte seiner Kunden sind heute bereits über 50, der älteste ist 98. Sein Training sei wohl «ungewollt zielgruppengerecht», merkt Kieser an, denn er will alle Altersgruppen ansprechen. Kieser ortet einen Gesinnungswandel in der Medizin: «Früher hiess es, treiben Sie Sport. Heute ist Kräftigen angesagt.» Eine Botschaft, die bei den neuen Senioren ankommt. Was gefällt der älteren Kundschaft an Kieser Training? «Die Reduktion aufs Wesentliche», ist der Chef über-



«Werte vermitteln bringt  
mehr als schneller Wechsel.»  
Freddy Burger,

Show- und Gastro-Manager

zeugt. Seine Betriebe bieten ausschliesslich Krafttraining an ausgeklügelten Maschinen, bei Bedarf unter ärztlicher Betreuung. Es gibt keine esoterischen Lichtorgeln und keine musikalisch untermalte Animation. Der Erfolg gibt Kieser Recht.

#### Neue Wohnkonzepte sind gefragt

Wohnen ist ein Trend-Thema der Zukunft: Immer mehr Menschen möchten immer länger in den eigenen vier Wänden leben. Am Puls dieses Bedürfnisses ist die Tertianum AG, die in Seniorenimmobilien investiert, eigene und fremde Seniorenimmobilien betreibt und Dienstleistungen für das Alter anbietet. Die Gesellschaft «für das Wohnen im Alter» wurde im Mai letzten Jahres von der Helvetia Patria zusammen mit der Swiss Re und der Zürcher Kantonalbank und Silvia und René Künzli gegründet und führt neben neun gemieteten sechs eigene Seniorenresidenzen. Die Häuser sind zum Teil neu

gebaut und architektonisch auf höchstem Niveau, mit grosszügig geschnittenem, topmodernem Wohnraum an bester Lage. Je nach Haus gehören Hallenbad, Fitnesscenter, Freizeit- und Veranstaltungsangebote, Wäsche- und Reinigungsservice, Restaurant und Betreuung nach Bedarf bis hin zur Pflegeabteilung zur Infrastruktur. CEO Hans-Rudolf Blöchliger will den Senioren-Wohnmarkt von morgen entscheidend mitgestalten: «Neben den 15 Tertianum-Residenzen bieten wir demnächst mit einem neuen Wohnkonzept Wohnungen zum ortsüblichen Mietpreis innerhalb eines Rahmens an, in dem man sich die Palette der Dienstleistungen im Baukastensystem massgeschneidert auf die eigenen Bedürfnisse selber zusammenstellen kann. Wir wollen eine möglichst hohe Lebensqualität im Alter schaffen, die individuell gelebt werden kann», sagt Blöchliger. In einer firmeneigenen Entwicklungsgruppe denkt man über Pilotprojekte zum Thema neues Alter nach, zum Beispiel über Seniorenuniversitäten.

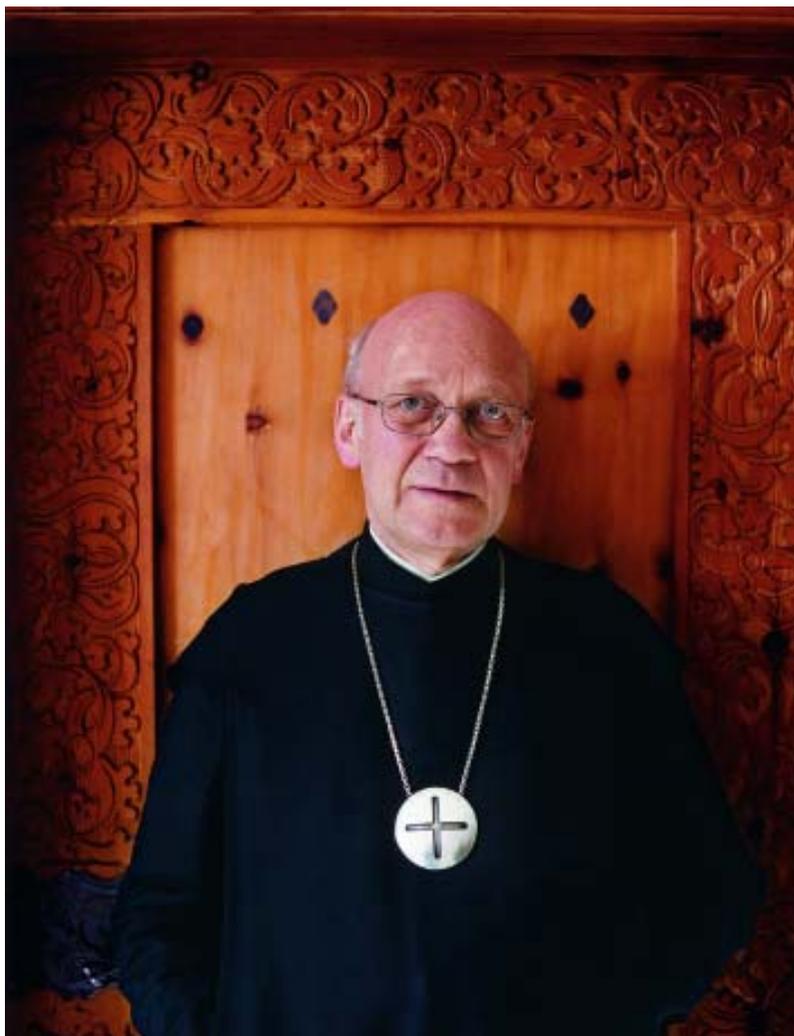
Die Tertianum AG mit ihren 1100 Mitarbeitenden ist in der Schweiz Marktleader. Da erst 2005 sämtliche Häuser der Partner zu einem Unternehmen zusammengefasst worden sind, ist VR-Präsident Urs Oberholzer mit Zahlen zurückhaltend: «Der Wert aller eigenen Liegenschaften liegt bei rund CHF 300 Millionen, wir werden einen positiven Geschäftsabschluss haben.» Um die Zukunft des Unternehmens macht sich Oberholzer keine Sorgen: «Unsere Gesellschaft verändert sich von einem Jugendmarkt zum Altersmarkt, da sind wir bestens positioniert.»

#### Trendthema Freizeitgestaltung

Apropos Lebensqualität im Alter: «Bisher kaum erkannt ist der Markt für Sinn und Transformation», sagt GDI-Forschungschefin Frick, die bei ihren Seniorenbefragungen ein «grosses Bedürfnis nach geistigen Themen, Lebensphilosophie und spirituel-

«Wir werden anders alt als früher – individueller und unverbindlicher.»  
Abt Daniel Schönbächler,

Benediktinerabtei Disentis



lem Mehrwert» geortet hat. Zukünftiges Wachstumspotenzial bestehe für Unternehmen, die dieses neue Bedürfnis nach sinnvoller Selbstbestimmung und freier Zeitgestaltung abdecken könnten. Auftanken hinter Klostermauern zum Beispiel steht bereits heute hoch im Kurs. Zur Kundschaft von Abt Daniel in der Benediktinerabtei Disentis gehören derzeit alle Alters- und Berufsgruppen. Als Erwachsenenbildner bietet er psychologisch-spirituelle Einzelbegleitung an, seine Seminare im Auftrag des Zürcher Zentrums für Unternehmensführung frequentieren vor allem Leute um die 40, die beruflich weiterkommen wollen. Die Option Kloster auf Zeit hingegen nützen sowohl der pensionierte ETH-Professor wie auch Jüngere. «Wir werden heute individueller und unverbindlicher alt als früher», sagt der 63-jährige Klostermann. Früher sei man eingebettet gewesen, heute gehöre man nirgends mehr richtig dazu. Vielleicht resultiere daraus das zunehmende Bedürfnis

nach Werten. Diese Einschätzung teilt auch Freddy Burger, Besitzer und Patron der Freddy Burger Management Gruppe. Das Zürcher Unternehmen mit rund 350 Mitarbeitenden hat sich in den vergangenen 30 Jahren durch das erfolgreiche Zusammenspiel der Kernbereiche Artist Management, Event Management und Gastro-Management in der Show- und Ausgesszene einen Namen gemacht. «Das Musikgeschäft gehört zu den grossen Geldmaschinen der Weltwirtschaft», sagt Burger. «Wer hier langfristig top sein will, muss glaubhaft Werte verkörpern können.» Burger weiss, wovon er spricht: Sein Star Udo Jürgens füllt heute die Hallen noch genauso wie 1977 – als die Zusammenarbeit der beiden begann. Im laufenden Jahr wird der 71-jährige Sänger 80 Konzerte für über 400 000 Besucher geben und damit in Deutschland von allen Weltstars die meisten Tickets verkaufen. Sein Manager ist überzeugt: «Wer in Zukunft organisierte Freizeit so anbieten kann, dass die Besucher ein Dazugehörigkeitsgefühl und Geborgenheit empfinden, wird Erfolg haben.» Freddy Burger will mit seinem Business noch lange im Rennen

bleiben. Der 60-jährige Macher traut sich zu, auch in Zukunft Trends frühzeitig zu wittern. Schliesslich sei alles eine Sache der Erfahrung – auch das Erkennen von Qualität.

Mit dieser Einschätzung trifft Trendnase Burger den Nerv seiner Generation: «Wer alles schon hat, lässt sich nicht so leicht von «schneller» und «billiger» verführen und durchschaut generell, ob «besser» wirklich besser ist», schreibt Karin Frick in ihrer Studie über die Generation Gold. Während die Bedürfnisse der Jungen von Marketing und Werbung gründlich ausgeleuchtet worden seien, stehe die Erschliessung des Seniorenmarktes erst am Anfang. Fricks Fazit: «Wirtschaft, Marketing und Werbung sind gefordert, mit dieser neuen Zielgruppe zu wachsen.» //



Die Islamische Republik Mauretanien liegt am Atlantik und ist auf drei Seiten von Wüste umgeben. Die medizinische Versorgung der – zum Grossteil nomadischen – Bevölkerung wird mit Geldern des Global Fund unterstützt.



## Mauretanien: Fortschritte im Kampf gegen Malaria und Tuberkulose.

Mauretanien liegt an der Westküste Afrikas und ist ein Land unerwarteter Kontraste: Auf drei Seiten von weglassen Wüsten umgeben, verfügt Mauretanien über eine Landmasse wie Kolumbien bei einer Einwohnerzahl wie Oman – daraus ergibt sich eine Bevölkerungsdichte von drei Einwohnern pro Quadratkilometer. Die Bevölkerung ist ländlich und nomadisch orientiert, die kleinen und weit verstreuten Personengruppen sind nur schwer durch nationale Gesundheitsinitiativen zu erreichen. Die Bekämpfung von Malaria hat in Mauretanien Priorität; im Jahr 1997 rief die Regierung ein nationales Programm zur Kontrolle dieser Krankheit ins Leben. Mit Geldern des Global Fund konnten 40 private Ärzte und 400 medizinische Angestellte des öffentlichen Gesundheitswesens für die Bekämpfung der Krankheit ausgebildet und 300 Mitarbeiter des lokalen Gesund-

heitswesens für die Behandlung von unkomplizierten Fällen geschult werden. 20 000 mit Insektizid behandelte Moskitonetze und zahllose Informations- und Aufklärungspakete wurden im ganzen Land verteilt.

Die zur Bekämpfung von Tuberkulose zur Verfügung gestellten Mittel des Global Fund flossen in die Implementierung des weltweit anerkannten DOTS-Behandlungsprogrammes: 60 Gesundheitszentren und Krankenhäuser sowie 60 zusätzliche Screening- und Behandlungszentren konnten mit voll ausgerüsteten Laboratorien – samt Belegschaft – ausgestattet werden. Ein weiteres Schlüsselement der Tuberkulosebekämpfung ist die Aufklärung der lokalen Bevölkerung. Dadurch reduzierte sich die Zahl der abgebrochenen Behandlungen von 32 auf 15 Prozent.

Dank Geldern des Global Fund bereitet sich Mauretanien nun auf die Erweiterung des nationalen HIV/AIDS-Programmes vor. Geplant sind landesweite Aktionen zur Aufklärung gefährdeter Bevölkerungs-

schichten, die von nichtstaatlichen Organisationen durchgeführt werden sollen. Angeboten werden freiwillige Beratungen, freiwillige AIDS-Tests und Schulungsprogramme zur Verhütung von HIV/AIDS. Ein weiterer Teil der Gelder wird für die kostenlose Behandlung bereits an HIV/AIDS erkrankter Menschen eingesetzt.

### 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 Mauretanien, übernommen. //

ceo\*

\*connectedthinking

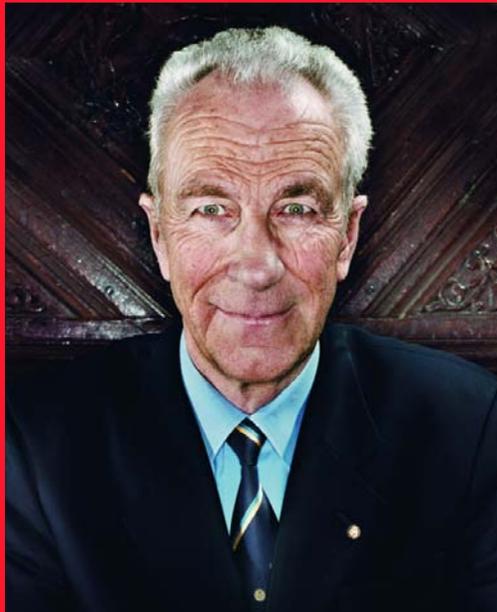
PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# ceo\* forum/sein versus schein



**J. N. Schneider-Ammann**  
«Schon früh ist mir bewusst geworden, dass der Bluff nur sehr kurze Beine hat. Das Sein muss man suchen, den Schein besser nicht.»

**06**



**Hanspeter Danuser**  
«Es kommt nicht von ungefähr, dass St. Moritz in den internationalen Ranglisten der besten Feriendestinationen die Spitzenränge belegt.»

**08**



**Dr. Claudia Steinfels**  
«Ob jemand Kunst kauft, weil es in ist oder aus Passion – Schein oder Sein –, ist in unserem Geschäft nicht unbedingt ausschlaggebend.»

**10**